Handelshögskolan i Stockholm
619 Kandidatexamensarbete i Management
VT 2018, 15 hp

Ledarskap i Operahuset

"Portfolio risk management"

Rebecka Jansson (23126) och Henrik Naimark Meyers (23665)

Abstract:
Since the introduction of New Public Management in Sweden during the 1980´s, publicly funded institutions have faced a shift towards a more business-oriented approach to management. Being largely dependent on state subsidies, institutions within the performing arts sector have been profoundly affected by this change. Artistic and financial goals are weighted against each other and the tension between them has increased as the distance has decreased. In this study we observe the effects of conflicting institutional demands to answer the research question: *how do artistic opera directors manage the financial and artistic goals given the "economisation"*. Our results are indicating a development of a hybrid identity where operatic works are ascribed cultural as well as economic values. To secure revenue, artistic directors deploy repertoire diversification strategies that are strongly resemblant to those used within portfolio risk management.

Keywords: Arts management, non-profit, opera houses, programming strategies, artistic innovation

Handledare: Stefan Einarsson
Kursansvarig: Laurence Romani
Framläggning: maj 2018
Antal ord: 11670

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som följt med oss på vår spännande resa och bidragit med kunskap, stöd och inspiration:

Vår handledare Stefan Einarsson för din ovärderliga support och kunskap om institutionell teori.

Marie-Louise Kilberg Fendin för ditt generösa stöd och dina värdefulla synpunkter.

Vi vill även tacka vår handledargrupp som bidragit med konstruktiv kritik under terminens gång: *Klara Bylund och Amanda Lindsjöö "Museumtjejerna", Filippa Wähl och Mats Wallén, Max Andersson och Jakob Hammarskjöld samt Alexandra Uebel och Johanna Sommarlund"*

Vänner och Familj

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till Folkoperan och Kungliga Operan för att ni ville vara delaktiga i vår studie. Vi hoppas att vi har bidragit med nytänkande idéer!

Innehållsförteckning

1. Introduktion

1.1 Bakgrund…….....6

1.2 Studiens syfte och forskningsfråga…….7

1.3 Avgränsning…….....7

1.4 Tidigare forskning……...7

1.4.1 Den fria konstinstitutionen - ett nyttomotiv……...…8

1.4.2 Den ekonomiserade institutionen och institutionella logiker……...…..8

1.4.3 Arts management och konstnärligt ledarskap……....8

1.4.4 Repertoaren - smalt och brett……9

1.5 Urval av fall…….....10

1.5.1 Folkoperan…….....10

1.5.2 Kungliga Operan…….....11

2. Teoretisk referensram

2.1 Multipla identiteter i en organisation……...…12

2.2.1 Identiteters pluralitet……12

2.2.2 Identiteters synergi……...13

2.2.3 Fyra strategiska idealtyper för multipla identiteter……..……14

2.2.4 Teorins relevans…….…….....15

3. Metodval

3.1 Kvalitativ forskningsansats……16

3.2 Forskningsdesign……...……16

3.2.1 Förarbete intervjuer…….….16

3.3 Val av operahus……17

3.4 Empiriinsamling……17

3.4.1 Semistrukturerade intervjuer……17

3.4.2 Empiriinsamlingens process……18

3.4.3 Insamling av sekundärdata…….....18

3.4.4 Urval av respondenter……..18

3.4.5 Etiskt förhållningssätt……..18
3.5 Uppsatsens trovärdighet…….……18

4. Empiri

4.1 Folkoperan…….....19
4.1.2 Skillnaden mellan FO och KO - Örat närmare marken……...…19
4.1.3 Folkoperans vision och positionering…….…....19
4.1.4 Konstnärliga mål……..…....20
4.1.4.1 Hur Folkoperan utvecklar operakonsten……...……21
4.1.4.2 Relevans - att spegla dagens samhälle……..……22
4.1.5 Ekonomiska mål……...…....22
4.1.5.1 Kommersiella drivkrafter……..…22
4.1.5.2 Generera intäkter……..….22
4.1.6 Strategier beslutsfattande…….…23
4.1.7 Smala och breda verk - Riskaversion……...……24
4.1.8 Ligetiland - Ingen stor investering……..……....25
4.2 Kungliga Operan……..….26
4.2.1 Kungliga Operans vision och positionering - På armlängds avstånd från politiken……27
4.2.2 Konstnärliga mål…….....27
4.2.2.1 Hur Kungliga Operan utvecklar operakonsten - Förstärkning……..…27
4.2.2.2 Relevans - att spegla dagens samhälle……..…28
4.2.2.3 Kontrasterande repertoar - Opera och operett…….….28
4.2.2.4 Traditionellt värde…….……29
4.2.3 Ekonomiska mål……...29
4.2.3.1 Kommersiella drivkrafter……..29
4.2.3.2 Strategier beslutsfattande……..……29
4.2.5 Strategiska mål……...……..30
4.2.6 Smala och breda verk – Riskaversion……...…….……....30

5. Analys

5.1 Institutionell Logik……...……31
5.2 Smala och Breda verk - Repertoar som investering…….……31
5.3 Hantering av multipla identiteter……..…….32
5.3.1 Ekonomiska identiteter……32
5.3.1.1 Generera intäkter……..……..…33
5.3.2 Kulturella identiteter……...……33
5.3.2.1 Nyskapande identitet…….……33
5.3.2.2 Kommersiell identitet……33
5.3.2.3 Traditionell identitet……..…33
5.4 Folkoperans och Kungliga Operans organisatoriska identiteter……34
5.4.1 Folkoperans organisatoriska identitet……..…35
5.4.2 Kungliga Operans organisatoriska identitet…….……35
5.5 Operornas ledarskapsstrategier för att hantera multipla identiteter……..…35
5.5.1 Ledarskapsstrategi Folkoperan - Integrering……...35
5.5.1.1 Exempel på integrering - Konsertanta koncept…….…35
5.5.1.2 Exempel på borttagande - inget misslyckande……..36
5.5.2 Ledarskapsstrategi Kungliga Operan - Sektorsuppdelning……..37
5.5.2.1 Exempel på sektorsuppdelning - En lång lång resa med Ringen och Glad änkan……37

6. Slutsats och diskussion

6.1 Svar på forskningsfrågan……39
6.1.2 Ekonomiska och konstnärliga mål i programmeringen……..….…39
6.1.3 De ekonomiska målens likriktning…….....39
6.1.4 Ekonomiseringen har skapat en hybrididentitet……..……40
6.2 Diskussion och förslag på framtida forskning……...……40
6.2.1 Digitalisering……...…....40
6.2.2 Nya målsegment……...……....41
6.2.3 Studiens överförbarhet…….……41
6.2.5 Diskussion kring metod och studiens genomförande……..…41

7. Referenser

7.1 Elektroniska källor……...…….43

7.2 Tryckta källor…….44

8. Appendix

8.1 Definitionstabell……45

8.2 Tabell över respondenter…….46

8.3 Intervjuguide……..46

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

I det antika Grekland var de dionysiska festspelen årets höjdpunkt. Skådespelen ägde rum under sex dagar och man satte upp tragedier, satyrspel och komedier med såväl religiöst som politiskt innehåll. Det var underhållning med något för alla och dessutom gratis, till en början. Det dröjde inte lång tid innan utgifterna för körer, statister, kostymer och själva teatern skenade iväg. Teaterns förutsättningar har förändrats mycket sedan antikens dagar. Idag rör det sig om en kontinuerlig verksamhet fri från slavarbete, men problematiken med att få ihop teaterekonomins stora kostnader och små intäkter kvarstår (Wetterström 2001).

Att leda en kulturell verksamhet handlar om att hantera ett institutionellt landskap där kultur och ekonomi utgör två lika naturliga inslag. Ekonomiska och konstnärliga mål måste balanseras genom olika strategier där varje organisation inom ramen för sin institutionella kontext förlikar logikerna med varandra, inte sällan på bekostnad av de konstnärliga (Stenström, Lantz och Köping 2009). Skiljelinjen mellan vad som ska ledas, företaget eller den konstnärliga institutionen, och hur, faller slutligen på den konstnärliga ledarens bord och besvaras i operahusets fall genom dess produktioner, de föreställningar man väljer att producera. (Wetterström 2001; DiMaggio och Stenberg, 1985; Alexander, 1996).

Bourdieu beskriver hur organisationer verksamma på kulturproduktionsfältet kännetecknas av två samtidiga konkurrerande logiker: en ekonomisk som eftersträvar finansiell vinning och en kulturell som söker konstnärlig höjd (Bourdieu 2000). Sedan introduktionen av New Public Management i Sverige på 1980-talet (Almqvist 2006) har den interna kampen mellan dessa logiker intensifierats och statligt finansierade kulturinstitutioner har behövt anpassa sin verksamhet efter en mål- och resultatstyrd modell (Köping, Lantz och Stenström 2009). Offentliga finansiärer har gjort att utbudet måste möta de krav som satts upp för att kunna betraktas som en attraktiv aktör värd att satsas på (Östman 2006).

Då opera är en resursintensiv konstform går frågorna om verksamhet och stöd inte att separera. En egen stark finansiell ställning öppnar upp för konstnärlig frihet medan motsatsen begränsar den (Östman 2006). I besluten om operans repertoar bestäms därför inte bara vilka verk som ska uppföras utan i vidare mening vilken konst som de statliga resurserna ska gå till. Detta gör att operans konstnärliga beslut inte bara är rent konstnärliga utan även politiskt laddade (Krebs och Pommerehne 1995; Pierce 2000 se Cancellieri och Turrini 2016 s. 34).

1.2 Studiens syfte och forskningsfråga

Genom att studera ledningens beslutsfattande i fråga om produktioner samt resonerande av olika strategiska mål vill vi undersöka hur ledarskapet i en konstnärlig institution fungerar givet den ekonomisering som har skett i kultursektorn. Då ekonomiseringen har ökat spänningen mellan de ekonomiska och konstnärliga målen ämnar vi att bidra med kunskap om ledarskapet i den moderna operaverksamheten i Sverige.

Hur hanterar en operaledning ekonomiska och konstnärliga mål i sin verksamhet vid en ökad ekonomisering?

1.3 Avgränsning

Vi undersöker operan som organisation och har valt Kungliga Operan och Folkoperan som studieobjekt och avgränsar därför till icke vinstutdelande operahus med bidrag från staten. Studien avgränsas också till ledningen på mikronivå som innebär att vi undersöker hur operan hanterar målen internt utifrån de externa kraven från staten.

1.4 Tidigare forskning

Uppsatsen tangerar fältet arts management som är det företagsekonomiska område som studerar ledning och organisation av framförallt konstnärliga organisationer. I detta fack finner vi Jeanette Wetterströms avhandling *Stor opera små pengar* (2001) som med Kungliga Operan som empiriskt exempel undersöker hur de konstnärliga och finansiella diskurserna har utvecklats, samverkat och koordinerats sedan Kungliga Operan grundades 1773. I Lars Östmans *Lysande ögonblick och finansiella kriser* (2006) undersöks företagsekonomiska frågor kring finansiella styrformer med Dramaten som studieobjekt. Genom att dela upp styrningen i horisontella och vertikala led beskriver han hur utförande enheter på olika nivåer samverkar med individen i en teater och återberättar Dramatens företagsekonomiska historia från år 1906 till 2000-tal. Forskningen om ledarskap och ekonomisering inom kultursektorn har utvecklats av bland andra Emma Stenström som i sin doktorsavhandling *Konstiga företag* (2000) undersökt ”huruvida föreställningar om konst och ledarskap går igen i föreställningar om ledarskap i respektive verksamhet”. Jenny Lantz avhandling *Taste at work* (2005) undersöker på organisatorisk nivå hur den ekonomiska logikens ökade inflytande i kulturindustrin har förskjutits och förändrat det konstnärliga omdömet. *Performing Arts - The economic dilemma* (Baumol och Bowen) är en Nordamerikansk studie från 1966 med fokus på scenkonsten som en icke-vinstdrivande sektor. Studien undersöker varför man inom

kultursektorn inte lyckats förhöja produktiviteten som inom den övriga ekonomin, något som gjort den bidragsberoende.

1.4.1 Den fria konstinstitutionen - ett nyttomotiv

År 1974 omformulerades de övergripande målen för Svensk kulturpolitik och principfrågorna om välfärd, rättvisa och frihet skulle utgöra ramarna för den framtida verksamheten. Kulturinstitutionens roll skulle vara att "främja mångsidighet och spridning av kulturutbudet och för att minska eller hindra den negativa verkan som marknadsekonomin kan medföra (Ur betänkandet för Ny Kulturpolitik, ur DsU 1973:6). Målet var att frikoppla kulturen från marknadsmekanismerna och idén om en avgiftsfri kulturell allemansrätt föddes. Politikerna såg kulturens roll som väsentlig för kommande generationers bildning och man menade att konsumtion av konstnärlig produktion gjorde oss till bättre samhällsmedborgare. Bakom det nyvunna stödet för kulturinstitutionen låg således ett ideologiskt nyttomotiv (Wetterström 2001).

1.4.2 Den ekonomiserade institutionen och institutionella logiker

Vad ordet kvalitet betyder i en kulturell kontext är en tidlös problematik. De flesta är överens om att den är svår att mäta, något som gjort utdelandet av statliga medel till kulturella aktörer till ett känsligt ämne. Sedan 1980-talets introduktion av New Public Management i Europa (Almqvist 2006) har den offentliga sektorn präglats av ett förstärkt företagstänkande. Med ett ökat fokus på mål- och resultatstyrning blir frågan om vilka nyckeltal kulturorganisationen bör använda sig av. Mångfald, kreativitet och förnyelse har blivit tre moderna teman inom såväl politisk som ekonomisk retorik och även ord som spelar på estetikens strängar. En sorts korsbefruktning har ägt rum där näringslivets diskurs rört sig mot kulturens och vice versa (Köping, Lantz och Stenström 2009).

Idén om institutionella logiker introducerades av (Friedland och Alford 1991) för att betona vikten av omgivande faktorer i det moderna västerländska samhället. Inom ramen för denna teori tolkar vi de två målen i vår frågeställning som två konkurrerande logiker, varav en ekonomisk och en konstnärlig (Goodrick och Reay 2011). Spänningen mellan dessa uppkommer när en logiks styrka ökar i förhållande till den andra. Då logikerna är konkurrerande uppstår ofta konflikter och för att samexistera krävs att organisationer tillämpar rätt ledarskapsstrategier (Reay och Hinings 2009).

1.4.3 Arts management och konstnärligt ledarskap

Arts management är en beteckning på det företagsekonomiska fält som bedriver forskning inom olika aspekter av ledning och organisering i konstnärliga organisationer. Detta innefattar finansiering, ekonomisk styrning, marknadsföring, strategiarbete, organisation och ledarskap (Stenström 2000). Att leda en konstnärlig institution handlar till stor del om att förena ledarskapet med de ekonomiska och estetiska målen. Detta innebär åtaganden som att öka konstens kostnadseffektivitet och tillgänglighet, bevara och överträffa den konstnärliga integriteten, locka publik samt bidra med nytta till samhället (Chong 2002). Det är utmanande att leda en konstinstitution men det kan också ses som en unik möjlighet där ledaren jobbar med högt motiverade och självgående individer (Byrnes 2003).

Ett operahus beslutsfattande av programmeringen tillfaller slutligen den konstnärliga chefen (Dimaggio och Stenberg, 1985; Alexander, 1996, se Cancellieri och Turrini 2016 s.26) men besluten är influerade av den globala efterfrågan, offentliga finansieringen och den entreprenöriella nivån i samhället (Turrini, O'Hare och Borgonovi, 2008; Cancellieri, 2015, Cancelliri och Riccaboni, 2015, Castañer och Campos 2002, Towse 2001, se Cancellieri och Turrini 2016 s.26).

Viktiga frågor vid beslutsfattande av program innefattar frågor som "varför sätter vi upp den här operan?" Planeringen av framtida program spelar stor roll för organisationens framgång i det långsiktiga perspektivet och kräver erfarna ledare som har kunskap om hur man utvecklar och implementerar strategiska planer (Byrnes 2003). Byrnes poängterar också vikten av organisationens konstnärliga vision och menar att alla beslut bör genomsyras av organisationens ansedda roll och bidrag i samhället.

1.4.4 Repertoaren - smalt och brett

I en studie från 2016 finner Cancellieri och Turrini att det största hindret i utvecklandet av operakonsten är publikens preferenser som har ett stort inflytande på programmeringen. De menar att kritiker och äventyrslystna operafantaster tillika föredrar de väletablerade (breda) verken vilket gör att operahusen hellre vänder blicken mot dessa framför de nya (smala). (Heilbrun 2001; Jensen och Kim 2013, se Cancellieri och Turrini 2016 s.25).

Det är i första hand musiken som skiljer samtida operatonsättare från de traditionella som exempelvis G. Verdi (1813-1901) och W.A. Mozart (1756-1791). Verk ur den moderna

repertoaren utmanar ofta klassisk tonalitet och melodi och använder sig av estetiska stilgrepp som inte sällan kan uppfattas som fula och stötande. Att programmera verk som inte motsvarar den traditionella operans skönhetsideal blir därför associerad med en viss risk (Pierce 2000; Heilbrun 2001; Boerner 2004; Jensen och Kim 2013, se Cancellieri och Turrini 2016 s.25). En trade-off uppstår där man måste balansera operans repertoar på ett sätt som tillfredställer en mer konservativ publik samtidigt som man inte hämmar konstformens utveckling (Bennett och Kottasz, 2001; Assassi, 2007, se Cancellieri och Turrini 2016 s.26).

1.5 Urval av fall

Vi har valt två kontrasterande studieobjekt: Folkoperan och Kungliga Operan. De skiljer sig till omsättning, självfinansieringsgrad, ålder samt positionering inom operakonsten. Detta gör att organisationernas förutsättningar blir olika och vi får en nyanserad bild av hur ekonomiseringen har påverkat dessa två operahus.

1.5.1 Folkoperan

Idén om en folkets opera föddes i Sverige i samband med 68-rörelsen. I det nya kulturklimatet ville man revoltera mot den borgerliga konsten och dess institutioner. Man formulerade ett manifest om grunderna för den fria experimentella musikteatern. Operan skulle vara tillgänglig för alla och ha ett namn som signalerade just detta – Folkoperan (FO). Grundarna Kerstin Nerbe, pianist och dirigent och Claes Fellbom, regissör startade gruppen år 1976 i form av ett resande musikteatersällskap och flyttade år 1984 in i en före detta biosalong på Hornsgatan 72. Där finns FO än idag.

FOs första år var inte lätta och de möttes av skepsis och motstånd ifrån tidens konservativa konstmusiketablissemang däribland Kungliga Musikaliska Akademien som försökte få dem att sätta upp lättare repertoar som inte skulle inskränka på Kungliga Operans. Sedan dess har FO genomgått ett flertal organisatoriska och finansiella kriser och periodvis varit nära konkurs.

Idag är FO organiserad som ett aktiebolag som ägs av stiftelsen FO. År 1993 blev de en institutionsteater som får årligt verksamhetsbidrag från Kulturrådet, Stockholms läns landsting och Stockholms stad (Fellbom 2012). Deras slogan är: “Folkoperan - vi tänder nya tankar genom orädd opera”

1.5.2 Kungliga Operan

År 1773 var Kungliga Operan (KO) en del av kung Gustav III:s större vision om ett nytt Sverige. Han ville modernisera landets kulturella identitet och göra den likvärdig med de centraleuropeiska ländernas. Nationalteatern skiljde sig från hovteatern på så vis att den var belägen mitt i staden till skillnad från hovteatrarna som fanns vid ex. Drottningholms, Gripsholms eller Ulriksdals slott. För Kung Gustav III skulle det nya operahuset vara startskottet för en ny svensk operatradition och ett tecken på Sveriges framåtanda med kulturen i fokus.

Vid 1800-talets slut bestämmer man sig för att riva Gustav III:s operahus vid Gustav Adolfs torg och uppföra ett modernt hus med tillräcklig lagringskapacitet för att spela flera olika operor parallellt. I det nya huset ryms butiksutrymmen i bottenplan, något man tänker kan generera fler intäkter och det är under tiden efter det nya operahusets uppförande som KO genomgår den bolagisering som resulterar i bildandet av Kungliga Teatern AB år 1898.

Under 1900-talets första hälft är operaledningen tätt sammanlänkad med svenskt näringsliv och chef- och ordförandeskap tillsätts med personer som är hämtade direkt ur näringslivet. Redaktör Helmer Key som på uppdrag av familjen Wallenberg skickats ut i Europa för att studera handelshögskoleutbildningar inför grundandet av Handelshögskolan i Stockholm år 1909, blir operastyrelsens ordförande och publicerar år 1919 en bok med titeln “Modern operaregi: historik och framtidsprogram”. Det är nu som man på allvar börjar arbeta med de konstnärliga, ekonomiska och organisatoriska målen och grunden för den moderna KO läggs.

Idag är KO ett statligt ägt AB som år 2017 fick 466 miljoner i statliga bidrag och lockade 297 103 besökare. Till organisationen räknas även Kungliga baletten, Kungliga Hovkapellet, Kungliga Operans kör och sedan (2003) Unga på Operan. KO leds sedan 2010 av Birgitta Svendén som är VD och konstnärlig ledare. Baletten och Unga på operan räknas som egna enheter och har varsitt eget konstnärligt ledarskap (Wetterström 2001).

2. Teoretisk referensram

2.1 Multipla identiteter i en organisation

I Pratt och Foremans artikel om multipla identiteter undersöker de hur organisationer hanterar dessa med hjälp av olika strategier (Pratt och Foreman 2000). Med exemplifieringar hämtade ur verkligheten studeras varför multipla identiteter kan vara problematiska eller förmånliga för organisationer och de föreslår fyra idealtypiska strategier för att hantera dem.

Pratt och Foreman ställer upp tre kriterier som måste uppfyllas för att man ska kunna tala om något som en organisatorisk identitet. Dessa är att den ska vara central, särskiljande och bestående.

För att förklara och förtydliga sina idéer använder de två huvudparametrar: *identity plurality* och *identity synergy* för att utröna vilken typ av identitetsstrategi som bäst lämpar sig för en organisation.

Bland observerade fördelar med att ha multipla identiteter ingår att organisationen blir mer flexibel och kapabel att möta krav och förväntningar från flera håll samtidigt. Detta resonemang styrks ytterligare med Albert och Whettens (1985, se Pratt och Foreman 2000 s.22) forskning som påvisar att denna typ av flexibilitet är till särskild fördel i komplexa organisationsmiljöer där man förväntas kunna hantera flera motstridiga krav simultant.

Att ha multipla identiteter kan enligt Pratt and Foremans forskning även innebära organisatoriska nackdelar så som ex. ambivalens och handlingsförlamning. Då flera identiteter konkurrerar om en dominerande ställning kan det strategiska beslutsarbetet fördröjas till den grad att organisationen förlorar sin legitimitet och därmed tvingas till ett ofördelaktigt agerande.

2.2.2 Identiteters pluralitet

Identiteters pluralitet handlar om antalet krav som måste tillgodoses. Dessa kan vara både interna och externa och fler identiteter betyder högre pluralitet. Organisatoriska enheter bestämmer själva antalet identiteter utifrån tre variabler:

Den första variabeln är vilket stöd den får från inflytelserika intressenter, såväl interna som externa. Om en eller flera identiteter kan anses vara viktiga för en organisations legitimitet kommer den att försöka bevara den/dem. Om en eller flera identiteter inte anses vara viktiga kommer de att gallras ut.

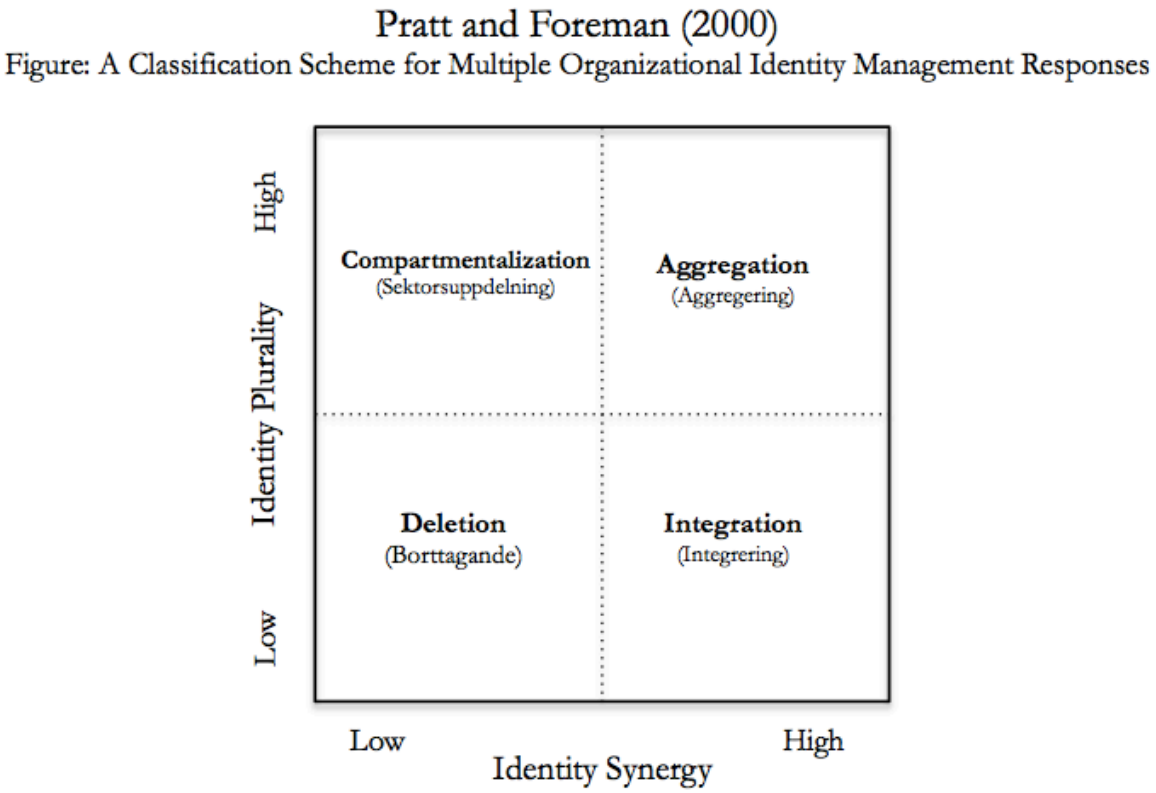
Den andra är hur stort framtida strategiskt värde en organisation bedömer att en identitet har. En identitet som idag har ett lågt värde kan behållas om man tror att den kommer vara användbar i framtiden.

Den tredje variabeln är organisationens resursbegränsningar. Att tillgodose krav från multipla identiteter kan vara kostsamt och i längden ohållbart om organisationen inte har tillräckligt med resurser. Därför är organisationer med knappa resurser mer benägna att anta ett lägre antal identiteter.

2.2.3 Identiteters synergi

Identiteters synergi handlar om till vilken grad organisationens identiteter kan koordineras med varandra. Ibland kan identiteter ha oförenliga krav på organisationen och således inte heller generera någon hög synergi. Det är identiteternas kompabilitet, hur lika eller olika de är, som avgör hur väl de kan samverka. Resursberoendet är även här en faktor som kan utöva en tvingande effekt på såväl lika som olika identiteter. Synergier kan följaktligen även uppstå när organisationens identiteter inte har något annat val än att samverka.

Figur 2.2.4: Fyra ledarskapsstrategier för att hantera multipla identiteter



Borttagande (Deletion) är en strategi som innebär att man gör sig av med identiteter för att endast ha ett fåtal kvar med låga synergieffekter. Detta tillvägagångssätt är lämpligt då organisationen har stora krav på sig men inte nog resurser att tillgodose dem. Den borttagande strategin handlar om att göra nedskärningar för att bli av med identiteter och organisatoriska funktioner som anses vara överflödiga.

Sektorsuppdelning (Compartmentalization) är en strategi som passar bra för organisationer med många identiteter som inte har goda förutsättningar för att generera synergier. Det är ett resursintensivt agerande som passar när de olika identiteterna har inflytelserika intressenter som värderar dem högt. Denna strategi kan dels implementeras på ett rumsligt sätt som innebär att identiteternas fysiska närvaro hålls isär och även symboliskt som innebär att man särskiljer olika identiteter med ex. uniformer.

Integrering (Integration) är en strategi som passar organisationer med få identiteter och höga synergieffekter. Denna strategi är användbar då identiteternas betydelse för inflytelserika intressenter är lågt och resursbegränsningarna höga. Pratt och Foreman (2000) beskriver hur olika identiteter i välintegrerade organisationer växer samman för att skapa en ny helhet. Skiljelinjerna mellan identiteterna löses upp och de integreras med varandra.

Aggregering (Aggregation) är en strategi som passar bra då antalet identiteter och deras synergieffekter är höga. Organisationen utsätts inte för starka resursbegränsningar och stödet för identiteterna är starkt. En organisation som tillämpar en aggregerande strategi eftersträvar höga synergieffekter motverkar i så hög grad som möjligt att dela upp sig i sektorer.

Pratt and Foreman poängterar att gränserna i deras strategiska modell är genomträngliga och att organisationer och dess ledning rör sig mellan de strategiska idealtyperna över tid.

2.2.5 Teorins relevans

Syftet med tillämpningen av Pratt och Foremans teori är att identifiera vilken ledarskapsstrategi organisationerna använder sig av för att hantera sina två logiker i beslutsprocessen (se vår definition av den ekonomiska och konstnärliga logiken i 1.4.2) Genom att tolka resonemangen kring de ekonomiska och konstnärliga värdena i beslutsfattandet utkristalliserar vi organisationsidentiteterna. På så sätt kan vi identifiera respektive operahus ledarskapsstrategi samt undersöka om de använder samma eller olika strategier. Om skillnad föreligger vill vi vidare utforska *varför*.

3. Metodval

3.1 Kvalitativ forskningsansats

För att få en djupare förståelse för hur beslutfattandet påverkas av en ökad ekonomisering kommer en tolkande forskningsmetod att tillämpas. Då studiens mål är att få en kontextuell insikt av ämnet som studeras bedömer vi den kvalitativa metoden vara den mest relevanta (Bryman och Bell 2011). En kvalitativ metod anses också vara mer lämplig för att besvara frågor som varför och hur beslutfattandet påverkas medan en kvantitativ ansats hade lämpat sig bättre för frågor som berör dess olika variabler (Silverman 2010). Vi tillämpar en induktiv forskningsmetod med djupintervjuer som vi sedan använder som underlag för vår analys.

I vår forskningsansats ser vi den institutionella världen som en socialt konstruerad verklighet som innehåller specifika roller, beteenden och idéer. Dessa kan ses som interpersonella överenskommelser, normer som reglerar vad som är att agera ex. progressivt eller konservativt utifrån vad som förväntas av organisationen (Fernler, Berger och Luckman). Därmed faller vår studie inom ramen för det interpretivistiska paradigmet.

3.2 Forskningsdesign

Vi har valt att använda oss av en multipel fallstudiedesign i (Bryman och Bell 2011) för att utveckla vår förståelse av det konstnärliga beslutsfattandet hos en operaledning. Fallstudien som design är lämplig för att studera komplexa fenomen som tar sin utgångspunkt i individernas förståelse av sin omvärld (Yin, R.K. (1984) se Bryman och Bell 2011, s. 84-89). Med hjälp av intervjuer undersöker vi hur den ökade ekonomiseringen påverkar hanteringen av de ekonomiska och konstnärliga målen i operahusen.

3.2.1 Förarbete intervjuer

I vårt förberedande arbete inför intervjuerna studerar vi de båda organisationernas arkiv för att utforska om några eventuella mönster i fråga om uppsatta föreställningar finns. Vi skiljer på bred standardrepertoar och smala mindre vanliga verk. Inom operavärlden finns sedan längre tid tillbaka en vedertagen topplista över de operor som är mest spelade och som är folkkära (se appendix).

3.3 Val av operahus

Studiens två organisationer är dels det statligt ägda Kungliga Operan AB och det stiftelseägda Folkoperan AB. Ytterligare en aspekt som spelar en avgörande roll för våra resultat är att KOs storlek möjliggör rullande repertoar om tre operor/balettföreställningar medan FO, som har begränsade sceniska möjligheter endast kan spela ett verk åt gången. Båda organisationer får statliga medel för att bedriva sin verksamhet med skillnaden att KO sorterar under Kulturdepartementet och de facto ägs av staten. FO söker på årsbasis verksamhetsbidrag från: Kulturrådet, Stockholms läns landsting och Stockholms stad.

3.4 Empiriinsamling

3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

För insamling av empiri använder vi oss av semistrukturerade intervjuer (Bryman och Bell 2011) under vilka vi med hjälp av en intervjuguide ställer frågor som belyser de aspekter av beslutsprocessen som vi vill undersöka. Vi är ute efter den subjektiva synen på hur det går till när beslut fattas och vill därför att intervjuerna har en konversationsartad karaktär. Tanken är att vi ska få intervjuobjektet att dela med sig av sina personliga erfarenheter av organisationen. På så vis tillåts de själva att föra in samtalet på de aspekter som de anser vara viktiga i beslutsprocessen.

3.4.2 Empiriinsamlingens process

Empiriinsamlingen påbörjades hos FO och vi noterade att intervjun med den konstnärliga ledaren gav många svar som var av värde för vårt vidare studium av ämnet. Därför lade vi stor vikt vid att få träffa en person på samma beslutsnivå hos KO. Intervjuerna var ca en timme långa och ägde rum i respektive organisationers lokaler. Båda författarna var närvarande vid alla intervjuer utom en och samtliga är ordagrant transkriberade för att på bästa sätt kunna användas som analysunderlag. Transkriberingsprocessen gav en god känsla för tematik och ordval inom organisationerna. Efter analys och diskussion om våra respondenters svar har vi valt ut de teman som var gemensamma och särskiljande för att sedan sätta ihop med en lämplig teori.

3.4.3 Insamling av sekundärdata

De sekundärkällor som vi använt är Kulturdepartementets regleringsbrev för KOs verksamhet samt riktlinjer utfärdade av Stockholms Stad, Kulturrådet och Stockholms Läns Landsting,

FOs tre huvudfinansiärer. Som underlag för våra intervjuer studerar vi även på respektives programutbud, såväl aktuellt som historiskt för att se vilken typ av föreställningar som satts upp. Denna typ av förberedande analys inför intervjuerna ger oss en möjlighet att ställa specifika frågor angående programbeslut.

3.4.4 Urval av respondenter

Våra två studiefall har skiljt sig åt i fråga om storlek och struktur vilket har inneburit att förutsättningarna att göra en ingående studie i respektives beslutsprocess inte varit desamma. I fallet Folkoperan har alla fem intervjuobjekten ingått i ledningsgruppen. Bland dessa ingår: konstnärlig ledare, VD, chefsproducent, kommunikations- och ekonomiansvarig. För intervjuerna på KO har vi i vår kontakt med chefsproducenten blivit lotsade till rätt personer för studiens syfte. Vi är medvetna om att detta kan innebära en inskränkning på objektens neutralitet.

3.4.5 Etiskt förhållningssätt

Ett viktigt förhållningssätt vid intervjuerna är att inte undanhålla att vi har både FO och KO som fallstudieobjekt, något som kanske minskar flexibiliteten i respondenternas svar. Vi kommer fråga samtliga respondenter om medgivande för att spela in intervjuerna och om deras ståndpunkt i fråga om anonymitet. Vi kommer inte lämna ut någon information som kan medföra någon skada för deltagarnas del.

3.5 Uppsatsens trovärdighet

Vår studie uppfyller kraven för trovärdighet enligt Bryman och Bell (2011) där tillförlitligheten säkerställs genom att uppsatsen skickas till respektive operahus för att bekräfta att vi har uppfattat dem på ett korrekt sätt. Överförbarheten stärks av att vi gör en distinkt avgränsning samt väljer två kontrasterande fall som ska öka förståelsen av ekonomiseringens effekt. På så sätt vill vi att vårt resultat förhoppningsvis ska överföras på likartade operahus som uppfyller kriterierna för vår avgränsning.

4. Empiri

4.1 Folkoperan

4.1.2 Skillnaden mellan Folkoperan och Kungliga Operan - Örat närmare marken

Den konstnärliga ledningen på folkoperan består av sex personer: VD, konstnärlig chef, chefsproducent, chefdirigent, ekonomichef samt kommunikationschef. Det är den konstnärliga chefen som beslutar om repertoar och det är VD:n som har det yttersta ansvaret för verksamheten.

År 1976 skiljde sig FOs och KOs konst åt radikalt men idag menar den konstnärliga ledaren att det Folkoperan gjorde då görs överallt idag. Det innebär att de ständigt måste flytta fram sin positionering för att hitta en vinkling eller spets som gör att folk kommer till dem.

När man började då (1976) var man ju crazy, och det funkade, det var annorlunda. Och det var det som gjorde att det fick en stor betydande mening och massor med publik gillade att hänga på folkoperorna. Sedan började de andra operahusen likna FO, med teaterregissöerer som gick över gränser, jobbade mer med gestaltning. Till slut var det ingen skillnad förutom de där enorma budgetskillnaderna, större orkester osv. Om du har samma estetiska målbild men den ena har 500 miljoner (KO) och den andra 28 miljoner så finns det ju ingen mening med att gå till FO helt enkelt. Den bilden fick jag i knät (då Mellika tillträdde som konstnärlig ledare år 2011) vilket var jättebra, för då kunde vi säga att målet är att vi skulle bli en vågad intim och banbrytande scen, som på 70-talet, inta den positionen igen. Det är mitt jobb här. - Mellika Melouani Melani, Konstnärlig ledare

Vidare menar folkoperan att de försöker ha örat närmare marken och att de har ett annat uppdrag som innebär att de måste våga mer i sin programmering.

"Det är lättare att gå hit än till Kungliga. För man behöver inte vara så fin här som på operan. Man har fått för sig att det är mer lättillgängligt." Monika, VD

4.1.3 Folkoperans vision och positionering

FO vill inta positionen som uppstickare inom svensk operakonst men menar samtidigt att musiken i klassikerna som Puccini, Verdi och Mozart fortfarande har en oöverträffad konstnärlig höjd då dessa tonsättare inte upphör att beröra. Problemet är snarare librettona

som ofta kan upplevas som mossiga i avseende på frågor i dagens samhällsdebatt. Ett exempel är den objektifierande kvinnosynen i operarepertoaren.

”Vi är den enda alternativa operan i Sverige sen finns det fria teatergrupper men det är en annan sak för de har inte samma ekonomiska trygghet som vi har här. Därför ska vi utmana, sänka trösklarna, hitta en annan publik och göra operan angelägen för fler människor” – Monica Fredriksson, VD

Det är viktigt att det är intressant konstnärligt och att det finns en utvecklingspotential som har edge. Monika, VD:n menar att deras ambition att utveckla operakonsten är viktig för deras identitet som uppstickare. Enligt chefsproducent Jonas har FO två uppdrag: först att hela tiden eftersträva nya former av operakonst men också att ligga i framkant vad gäller att bidra till samhällsdebatten.

“Vi vill sätta igång diskussioner, sätta igång tankar så som kultur kan göra. Se till att folk får andra synsätt för andras sätt att tänka.”- Jonas Palerius, Chefsproducent

“Vår roll som uppstickare, lättillgänglighet, samhällsdebatt och relevans är FOs identitet. Hela berättigandet bygger på att man gör något intressant och spännande och hela vår idé bygger på att flytta konstformen och skapa ett intresse och det är det man skapar biljettintäkter på. Ibland har vi tagit lite “snedkliv” och då blir det inte så bra, men att våga är det som gör att folk kommer hit för det gör att man kommer få se något annorlunda. När det är för traditionellt så blir folk lite besvikna. Det är jättesafe att spela La Bohème precis som man brukar. Det funkar på KO för att det är det som säljer på där. Vi får inte jämföras med dem eftersom de kan spela flera saker samtidigt. De har både det traditionella och det nyskapande för den publik som vill se något nytt.” - Jan Alexanderson, Ekonomichef

4.1.4 Konstnärliga Mål

4.1.4.1 Hur Folkoperan utvecklar operakonsten

Inom ledningen är det den konstnärliga chefen Mellika som avgör om produktionerna har edge. Hon arbetar igenom sina konstnärliga idéer med VD:n och de övriga i ledningsgruppen då de har ambitionen att alla ska vara delaktiga i besluten. I slutändan är det dock publiken och bidragsgivarna som avgör om produktionerna har den konstnärliga skärpa som FO behöver för att få legitimitet.

"Mitt jobb här är att vi på FO ska bli en vågad, intim och banbrytande scen, som på 70-talet och inta den positionen igen. Men för att få ihop en budget måste vi göra de här slagdängorna för att kunna göra 50 föreställningar med 75% beläggning." Mellika Melouani Melani, Konstnärlig ledare

För att kunna utveckla operakonsten uppmuntrar FO deras regissörer att våga experimentera.

Istället för att säga såhär till konstnärer: du ska göra succé och sälja ut 600 platser, säger vi att det du ska göra är ett relevant försök. Vi säger du får misslyckas. Det spelar ingen roll om du misslyckas, går det åt helskotta så gör det inget. - Mellika Melouani Melani, Konstnärlig ledare

Att utveckla operakonsten innebär därför att spela andra verk än klassikerna och nyskrivet är den primära definitionen, men det är också svårt att göra det hela tiden på grund av de höga kostnaderna. Samtidigt handlar det också om relevans och att publiken ska kunna relatera till dagens samhälle.

4.1.4.2 Relevans - att spegla dagens samhälle och att tala ett språk

Den konstnärliga ledaren Mellika menar att man först måste förstå operaspråket innan man kan utveckla det. Genom att arbeta utifrån traditionen vill man säga något som är relevant idag.

Nej, jag menar inte italienska, det finns en ju en konvention. Ett språk utöver hur ett verk är skrivet. En konvention är ju hur man brukar göra ett verk. Det finns massor med sånt inom operan. Det är väldigt spännande hur det används och vad som händer när man förskjuter den. Med La Traviata gjorde vi det. Den var ju väldigt innovativ och provocerande, men egentligen så utgick vi från en tradition. Men vi kanske inte nöjer oss med "att man brukar göra så" utan vi frågar oss hur fungerar det är idag? Ex.. I La Traviata Kameliadamen, en kvinna som är en sorts lyxprostituerad i dåtida paris och hon lever ett skamligt liv…Kan hennes lust finnas med? Det kan vara relevant idag. Kvinnans situation ser helt annorlunda ut. Jag upplever att Camus och Verdi jobbade hårt för att utforska hennes situation i sina verk, men sen har operahusen bara fortsatt. Hon ska liksom vara attraktiv, men det är inte det Alexandre Dumas skrev om. - Mellika Melouani Melani, Konstnärlig ledare

4.1.5 Ekonomiska Mål

4.1.5.1 Kommersiella drivkrafter

”Vi är ju ingen kommersiell aktör, bara så att man förtydligar det. För kommersiella aktörer gör ju privatteater och får inte ekonomiskt stöd och dessutom tror jag inte kommersiell opera existerar för att opera är en sån dyr konstform. Det finns dock en ekonomisk tanke i att hitta publik och då skulle man kunna kalla det kommersiellt. Monika, VD

Om FO hade varit en kommersiell aktör så hade biljetterna blivit mycket dyrare eftersom kommersiell kultur måste bära sig självt. Då hade de heller inte kunnat vara så modiga med programmeringen. Biljetterna kostar idag 250-500 kr och hade tredubblats hos en kommersiell aktör.

Enligt Monica, VD innebär kommersiella drivkrafter i operavärlden att man utgår ifrån vad som är attraktivt för publiken, vad som lockar en bred publik och som ger säkra biljettintäkter. Detta kan vara att spela klassikerna för deras höga igenkänningsfaktor ex.om man inte har gått på opera tidigare kan man ändå tänka sig att gå på en Turandot för att man känner igen musiken. Ett annat sätt är att bjuda in kända personer som Malena Ernman eller Loa Falkman för att de säljer biljetter i sig själva alternativt göra samarbeten med välkända varumärken som Cirkus Cirkör.

“De breda verken är de som har överlevt 150 år, för att de är uppskattade och folkkära. Det har skrivits en massa opera som inte överlevt de här 150 åren. Det finns en finess när folk går hem och sjunger på Carmen t.ex. nynnar Toreadore.” - Jan Alexanderssom, Ekonomichef
FO har ett större kommersiellt incitament än KO, eftersom FO är självfinansierade till större grad.

“Det primära målet är inte att kränga så många biljetter som möjligt utan det är ett mycket svårare mål som handlar om att förnya operakonsten. Sen måste vi ändå ha mycket publik. Vi vill inte göra konst för oss själva, vi skulle inte kunna stänga in oss i vår fina konstform och spela för några få. Där kommer det in en kommersiell aspekt också. Är det möjligt att spela Satyagraha? Cirkus Cirkör är ett jättestarkt varumärke, det var ett av mina argument för att satsa.” - Mellika Melouani Melani, Konstnärlig ledare

4.1.5.2 Generera intäkter

"En del av vår verksamhet är den innovativa verksamheten och där har vi inga biljettkrav överhuvudtaget. Detta är alltid finansierat med externa medel dvs med andra medel än våra bidrag och ett exempel är Opera showroom." Mellika Meloani Melani, Konstnärlig ledare

Det statliga stödet gör att publiksiffrorna får en annan betydelse än publikintäkterna eftersom att FOs legitimitet för verksamhetsbidrag ligger i deras populäritet och relevans. När det kommer till intäkter så handlar det mer om kostnadskontroll enligt Jan Alexandersson, Ekonomichef.

"Det viktiga är att få publik och inte publikintäkter. Dock så är det lite förenklat att se det så, det är klart att det påverkar om vi säljer biljetter för 12-13 miljoner snarare än 8 miljoner för då måste vi hitta pengarna någon annanstans." Jan Alexandersson, Ekonomichef

När FO går med vinst i en produktion lägger de det i sin buffert så de kan göra fler riskprojekt i framtiden.

"Nu har vi ett bra år bakom oss som har gett oss både en buffert och ett gott självförtroende så just nu leder det konstnärliga" - Jonas Palerius, Chefsproducent

Medan om det går sämre för FO skulle de inte vara lika riskbenägna i sin programmering.

"Ja, vi är som ett företag, statligt, regionalt och kommunalt så ska vi få ihop det till slut. Så vi kanske inte vågar ge oss in på riskprojekt och vi ligger back. Då skulle vi istället tänka – vi tar någonting som är säkert och slänger in en bohem som väldigt många känner till."- Jonas Palerius, Chefsproducent

4.1.6 Strategier beslutsfattande

Då FO inte är byggd som en repertoarteater blir det strategiska beslutsfattandet när det kommer till program väldigt viktigt.

"Sen har vi svårt i vårt hus, för vi är en gammal biograf så vi kan inte göra så mycket verk heller. Det finns ett potential, man kan inte ha en repertoar som man har på kungliga operan. Scenen är inte byggd på det sättet. På teatern har man dörrar där man kan ta in och ut dekor.

Så är det inte byggt här. Om man skulle byta och ha flera verk som spelades under samma vecka så blir det jättekomplicerat. Man får ha samma dekor och så gör man ibland. Det finns massor begränsningar, det är det som är det tråkiga." - Mellika Melouani Melani, Konstnärlig ledare

I FOs strategiska arbete söker man upp gränsöverskridande samarbeten med andra konstformer.

"Kan man bli uppdaterade där på något sätt. Vi började prata om interaktivitet, alltså hur kan olika konstformer berika varandra? Cirkusen fanns hos oss som en fråga och målet skulle vara att det inte blev en opera med lite cirkus, eller en cirkus med lite opera. Utan finns en möjlighet att skapa något tredje? Och då tittade jag på Tilde Björfors (Cirkusdirektör) och tänkte att det kanske skulle gå på något sätt" - Mellika Melouani Melani, Konstnärlig ledare

4.1.7 Smala och breda verk - Riskaversion

Mindre välkända verk är förknippade med mer risk än de breda som i sin tur är en förutsättning för att göra de smala, de fungerar som kassako. De smala verken spelas på våren då det är allmänt svårare att locka publik och de breda på hösten, och då gärna upp till 45 gånger vilket är avsevärt många fler föreställningar än vad KO gör.

"Det finns ingen modell eller analys. Men vi känner ofta på oss att vi kan sälja klassikerna eller "kioskvältarna". De smala verken däremot är mer riskfyllda än de breda, i alla fall ingångsvärdet. Exempelvis om jag säger Turandot så vet inte alla vad det är men alla har säkert hört namnet. Säger man Satyaghara så har ingen en aning. Den här världen är så konservativ och lever på gamla hitar väldigt länge. Satyaghara räknas som nyskrivet och då skrevs den 1985, ungefär samtidigt som ABBA." - Jan Alexandersson, Ekonomichef

Satyaghara är ett exempel på en produktion som är smal men lättillgänglig då musiken har en filmisk kvalitet säger Monika, VD. Trots detta kategoriserades detta mindre välkända verk som ett riskprojekt, men det visade sig vara en dundersuccé. Detta till stor del tack vare det lyckade samarbetet mellan Cirkus Cirkör (CC) och Folkoperan.

"CC och FO är starka varumärken och där blir inte 1+1=2 utan 1+1=3. Nu är Philip Glass en stor tonsättare i branschen men inte så pass att han kan fylla 50-60 föreställningar i jämförelse med Puccini." Jonas Palerius, Chefsproducent

Nyskrivna verk har en egen sorts problematik.

"Det finns ett problem med nyskrivet, det blir ibland inte blir lika lättillgängligt som man trodde och då får vi försöka dra ner antalet anställda och ta pengar från en annan produktion som har gått med vinst. Detta är det klassiska gungor och karuselltänket. Man har sina kassakor och stjärnor och även om vi inte sitter med den matrisen framför så måste vi hitta den mixen." Susanne Reutzner, kommunikationschef

4.1.8 Ligetiland - ingen stor investering

Det finns inte mer publik i Stockholm än för fem föreställningar av ett smalt verk som Ligetiland och därför kan det inte läggas på en höst och spelas fyrtio gånger. Samtidigt som det är viktigt för FO att göra produktioner som både är helt nyskrivna och nyskapande av befintlig konst. De menar att en konstnärlig institution måste kunna ha dessa typer av verk i sin repertoar, det har KO också.

"En Turandot kostar naturligtvis väldigt mycket mer att sätta upp än Ligetiland, det är en enorm kostnadsskillnad. Så stora produktioner som vi lägger ner 10 miljoner på vill vi ha tillbaka rätt mycket pengar ifrån. Vi lägger ju aldrig ner 10 miljoner på ett Ligetiprojekt där vi vet att vi inte får tillbaka ens en bråkdel av intäkterna. Ligeti (1923-2006) är en okänd ungersk tonsättare som verkar i ett smalt fält musikaliskt sett, då vet vi att om vi väljer Turandot som i alla fall fler personer känner till är det klokare utifrån företagsekonomi att tänka Turandot snarare än att tänka Ligeti." - Jonas Palerius, chefsproducent

Det finns inte mer publik i Stockholm än för fem föreställningar av ett smalt verk som Ligetiland och därför kan det inte läggas på en höst och spelas fyrtio gånger. Samtidigt som det är viktigt för FO att göra produktioner som både är helt nyskrivna och nyskapande av befintlig konst. De menar att en institution måste kunna ha dessa typer av verk i sin verksamhet, det har KO också.

Ibland lyckas man göra ett smalt verk brett.

Jag vet inte hur det är i andra hus men hos oss är det inte bara att lägga ett verk. Det kan kännas att "nu var det ju väldigt länge sen Mozart gjordes på folkoperan" men det är oftast inte så enkelt. Det ska finnas en matchning som måste vara perfekt. Då såg vi potentialen i

Phillip Glass (f. 1937) och bedömde den vara otroligt bred. Alltså att den är lättillgänglig, det är ju nästan popmusik, men samtidigt ses den som jättesmal och görs inte. Satyagraha hade aldrig gjorts i sverige. - Mellika Melouani Melani, Konstnärlig ledare

4.2. Kungliga Operan

4.2.1 KO vision och positionering - på armlängds avstånd från politiken

Tillsammans med Dramaten och Stadsteatern är KO en av de tre institutioner för scenkonst som tillhör Sveriges nationalscener. Detta innebär att de olikt andra kulturaktörer får ett regleringsbrev med direktiv och målformuleringar direkt från Kulturdepartementet.

"Vi har ett mycket bredare uppdrag än våra kollegor och det har ju att göra att med att vi är en nationalscen. Vi har ju ett uppdrag med ett regleringsbrev som jag tycker fyller en väldigt bra funktion.... Det är ett väldigt mångfacetterat uppdrag. Vi ska ha bredd och spets. Vi ska ligga i framkant. Vi ska se till att vi har en repertoar som egentligen kan locka varje människa som vill gå in här i huset." – Birgitta Svendén

Orkesterchef Helle Solberg understryker hur viktigt det är att KO håller politikerna på avstånd trots att när det kommer till de konstnärliga besluten.

"Regleringsbreven ändras inte radikalt från år till år, utan det har i stort sätt sett likadant ut under en längre tid nu. Det går ju heller inte in i detalj på vad vi ska göra. I Sverige har vi ju tills nu haft en princip om armlängds avstånd mellan politik och de konstnärliga institutionerna och det är viktigt att den vidhålls. Det konstnärliga måste KO få bestämma själv. Däremot görs tillägg i brevet ex. om digitaliseringen en anpassning till det moderna samhället." - Helle Solberg, Orkesterchef

KO värnar om att vara i framkant vad gäller konstnärlig höjd och samtidigt ha många olika sorters föreställningar för att locka in så många olika målgrupper som möjligt, något som enligt chefsproducent Helena Åsberg kan vara svårt.

"För bara det här huset kan vara ett hinder för någon, "jag går inte på opera för det här verkar stängt, svindyrt eller att alla är så uppklädda" Helena Åsberg, chefsproducent

4.2.2 Konstnärliga mål

4.2.2.1 Hur Kungliga Operan utvecklar operakonsten - Förstärkning

För Birgitta Svendén handlar utvecklandet av operakonsten till stor del om att ta vara på de kvaliteter som genren redan har. Hon vill förstärka det som är aktuellt och som människor har lätt att relatera till och menar på att även om operornas libretton ofta utspelar sig i utdaterade miljöer så är de mänskliga relationerna tidlösa.

"Utvecklingen är att förstärka det som redan finns, eller omforma det och lägga det i en miljö som du och jag kan känna igen. Vi gjorde en Don Giovanni (W.A Mozart) där inspirationen kom från Café Operas toaletter, där försiggår väldigt mycket händelser och så. Vi hade 12 st toalettstolar på scén för att till åskådliggöra detta (precis som på Café Operas toaletter)" - Birgitta Svendén, VD/Konstnärlig ledare

När det kommer till nyskrivna verk är det extra viktigt att idén bakom verket känns viktig och relevant.

"Där kommer det ofta som en idé från en kompositör, "jag har en idé". Sen är det upp till oss att avgöra om vi tror att det är ett verk som passar oss här? Är det något vi upplever som väldigt viktigt? Är det något som kan spegla vår tids problematik? Berättar det en historia som kommer att beröra väldigt många människor?" - Birgitta Svendén, Konstnärlig ledare/VD

Att få ett så stort maskineri som KO att klaffa med ytterligare en kulturorganisation är enligt Helena ingen lätt sak. Därför kan KO upplevas som en tungfotad samarbetspartner samtidigt ser hon den treåriga renoveringen som ska äga rum med start 2022 som en möjlighet till förbättringar på den fronten. Det är ännu oklart var KO kommer att husera under denna period.

"Ombyggnationen pratar vi om som en jättemöjlighet för oss att tänka nytt, tänka om och förändra oss. Så när vi flyttar tillbaka in så är vi på ett annat sätt." - Helena Åsberg, Chefsproducent

4.2.2.2 Relevans - Att sänka trösklarna

Helena Åsberg tror att det kan finnas många fördomar om vilken bakgrund man ska ha för att gå på opera och att en möjlig lösning kan vara att öka insynen i verksamheten. Genom att

bjuda in människor att se förarbetet och lära sig mer om de bakomliggande konsthantverken så sänker man också trösklarna.

Vi borde kunna vara lite mer bjussiga. Om vi släpper lite på öppna repetitioner och lyfter fram arbetet bakom…. Man måste inte bara visa den färdiga produkten, utan introduktionssamtal kan också sänka trösklarna. Öppna dörrarna, kom in och se vad vi håller på med. "Häng lite"! - Helena Åsberg, chefsproducent

Operornas relevans är enligt Birgitta Svendén och A och O och i librettona finns normala historier som i exempelvis La Bohème som handlar om fyra fattiga studenter varav en är dödssjuk och Carmen.

"Carmen är också en helt normal historia. Det finns alltid en person i ditt och mitt liv som vi inte kan sätta fingret på som alla människor dras till, av någon anledning. Det är inte att någon är exceptionellt snygg, det är bara något med den här människan som gör att alla dras till den personen. Det är ju precis det Carmen handlar om och att hon är en kvinna som ska svära sig fri från att styras av män. Hon vill styras av sin egen frihetslängtan. Så både Bohème *och Carmen handlar om normala historier men man måste bara förpacka dem lite annorlunda. För om vi går ut och låter en sån historia spelas med 1800-kläder. Då är det som att vi sätter en barriär där folk inte känner igen sig i historien för det var ju då. Utvecklingen är att förstärka det som redan finns, eller omforma det och lägga det i en miljö som du och jag kan känna igen." - Birgitta Svendén, Konstnärlig ledare/VD*

4.2.2.3 Kontrasterande repertoar - opera och operett

Samtidigt som "Niebelungens ring" av R. Wagner (1813-1883) sattes upp med operastjärnor som Nina Stemme i huvudrollerna spelades "Glada änkan" av F. Lehár (1878-1948) med revymakaren och komikern Henrik Dorsin som motvikt.

"I Ringen (Niebelungens ring) ingår ju fyra stora verk. Här måste vi ha något helt annat, vi behöver ha något för de som inte kommer att gå på Wagner, ha något att glädja sig åt. Vi spelar inte musikal för det finns jättemycket musikaler i Stockholm men operett är en gammal konstform som ungdomar egentligen inte har någon relation till överhuvudtaget. Det är också väldigt bra musik…. Ringen blev slutsåld på 7 minuter därför att det finns en Wagnerpublik som gör vad som helst för att se en Ring och vi hade fantastiska sångare. den sålde vi 1,5 år

innan vi skulle spela. samtidigt programmerade vi Glada Änkan som en motvikt." - Birgitta Svendén, Konstnärlig ledare/VD

4.2.2.4 Traditionellt värde

KO räds inte att utmana en konservativ operapublik.

"Samtidigt som det är viktigt att ta hänsyn till tradition så tänker jag att en del av jobbet ändå är att utmana människor. Om vi tycker att vi håller på med en utveckling av vår konstart så handlar det också om att ett negativt snack kan vi visa att någon har blivit berörd. Den blir väldigt engagerad, visserligen arg och upprörd, men nu var det en person som verkligen tyckte om opera." - Birgitta Svendén Konstnärlig ledare/VD

4.2.3 Ekonomiska Mål

4.2.3.1 Kommersiella drivkrafter

Man kompromissar aldrig med den konstnärliga kvaliteten på KO och i repertoaren finns såväl kända som okända verk.

"Den konstnärliga kvaliteten står alltid högst. Absolut. Det är det som är måttstocken och vi får aldrig kompromissa med den. Jag kan variera det så tillsvida att vissa verk har en väldigt känd titel, att det här vet jag att väldigt många människor kommer att vilja se. Men då kan jag säga att då vill jag lägga in det under en säsong då jag också har två helt okända titlar." - Birgitta Svendén, Konstnärlig ledare/VD

4.2.3.2 Strategier för beslutsfattande

Det ekonomiska tänkandet är en förutsättning för det konstnärliga på Kungliga Operan.

"Det är ett företag, ett stort aktiebolag det här. Det måste man vara medveten om, att det är företag som har ett intäktskrav på sig. Skulle vi bara välja att spela de verk som vi vill spela kanske salongen står halvfull en säsong. Då har vi tillslut inte möjlighet att spela det, så det är gungor och karuseller som i vilket företag som helst. Så måste det fungera." - Birgitta Svendén, Konstnärlig ledare/VD

"Vi som konstnärliga chefer: Jag som operachef och sen balettchef och chef över unga på operan. Vi föreslår vad vi vill ge publiken. Sen är det otroligt pussel och få det här att fungera, men vi lägger titlarna till i förhållande till hur vi vill skapa den här bredden och nytänket och även specialiseringen på vissa produktioner kan vara smala medan andra

behöver vara smala. Det här är det svåraste pusslet som någon människa kan jobba med." - Birgitta Svendén, Kostnärlig ledare/VD

4.2.5 Strategiska mål

Med digitaliseringen kommer KO att lyckas möta vissa strategiska mål på ett mer effektivt sätt.

"Ett strategiskt mål är ju att vi hela tiden pratar om hur många människor vi vill nå och vart de befinner sig. Problematiken är att vi har en scen som har ett begränsat med säten och som står här och att vi är jättedyra att turnera. Så det är ju någonting som är strategiskt. Men om vi nu säger att vi behöver komma ut digitalt med våra produktioner. Är det samma upplevelse då? Nej, det är det inte men det är på ett annat sätt och man kan ändå tänka sig att de här biograferna runtom i Sverige som spelar livesänd opera ändå fyller någon funktion. Så publik är naturligtvist ett strategiskt mål." - Helena Åsberg, Chefsproducent

4.2.6 Smala och breda verk - Riskaversion

Osäkerheten kring biljettintäkter när det gäller ett smalt mindre välkänt verk kräver att man har en ekonomisk motstrategi som väger upp för en eventuell förlust.

"När jag lägger repertoar, dvs om jag vill ha ett jättesmalt verk eller om jag vill ha en helt nyskriven opera så tänker jag hur jag ska kontra det med något som garanterat kommer att sälja några biljetter. För det är en utmaning att lägga något som publiken inte känner till i första hand. Därför behöver man tänka ekonomiskt ibland och välja de breda verken." - Birgitta Svendén, Konstnärlig ledare/VD

5. Analys

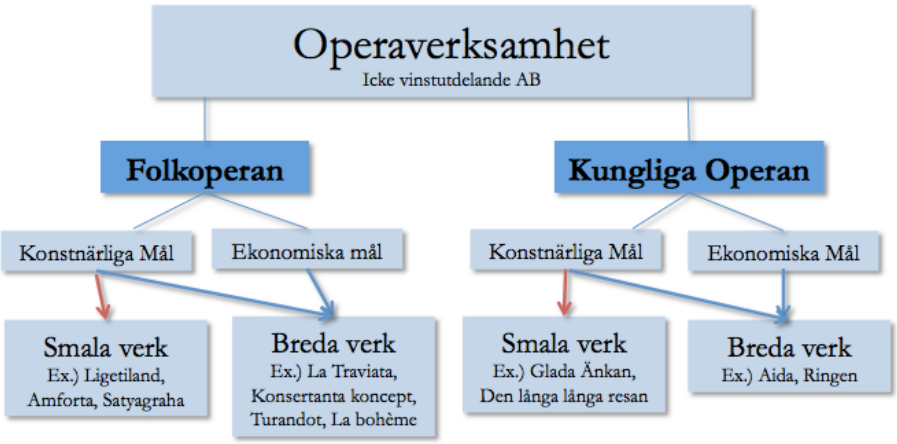
5.1 Institutionell Logik

Genom att använda oss av institutionella teorier har vi identifierat två huvudlogiker: en ekonomisk och en konstnärlig. I den ekonomiska logiken ingår direkta mål som att generera biljettintäkter och indirekta som att uppnå höga publiksiffror. Den konstnärliga logiken innefattar att utveckla operakonsten och att arbeta för konstnärlig höjd. I vår analys anser vi att organisationsidentiteter får ett större förklaringsvärde än att använda institutionella logiker och därmed inaktiverar vi denna teori i den fortsatta analysen. Vi har dock ändå valt att ta med dem för att de ger ett förklaringsvärde till varför det uppkommer spänningar som kan medföra konflikter i beslutsfattandet.

5.2 Smala och Breda verk - Repertoar som investering

Inom respektive institution har flertalet respondenter talat om produktioner i termer av "gungor och karuseller" efter det språkliga uttrycket "ta igen på gungorna vad man förlorat på karusellerna" (Karl Gerhard). Uttrycket syftar på att man tar igen för en dålig affär så att man i slutändan går med vinst.

I programmeringen kan två huvudkategorier av operor identifieras där man delar upp dem i breda och smala verk. Poängen med detta är att de smala verken är associerade med en högre risk som kan kompenseras med en lägre risk från de breda verken. Då operaproduktioner i många fall är mycket resursintensiva är det viktigt att se varje produktionsbeslut som en investering. Genom att diversifiera riskerna associerade till operahusets repertoar kan hanteringen av dessa investeringarna liknas vid att riskdiversifiera en aktieportfölj. Med denna bakgrund kan man också säga att de breda verken är de kassakor som primärt genererar de intäkter som krävs för att våga göra de smalare verken. Förhoppningen med att sätta upp



smala verk är dels att de ska främja utvecklandet av operakonsten men också att de ska bli stjärnor som genererar intäkter. (BCG-matrisen, Boston Consulting Group)

5.3 Hantering av multipla identiteter

För att besvara hur den konstnärliga ledningen hanterar de två logikerna i beslutsprocessen använder vi Pratt och Foremans teori om organisatoriska identiteter och ledarskapsstrategier. De fundamentala identiteterna för båda organisationerna har kategoriserats nedan och uppfyller Pratt och Foremans tre kriterier för att kvalificeras som en identitet: Centralt, särskiljande och bestående.

5.3.1 Ekonomiska identiteter

5.3.1.1 Generera intäkter

Att generera intäkter handlar dels om att få in biljettintäkter men också om att skapa sig en legitimitet som kulturell aktör gentemot staten för framtida ekonomiskt stöd, publiksiffror. Därför har vi delat upp identiteten i biljettintäkter och publiksiffror för att förtydliga att en skillnad i syfte föreligger.

Biljettintäkterna är direkta och essentiella för skapandet av en ekonomisk buffert medan intäkterna från publiksiffrorna kan sägas vara indirekta och ha en mer strategisk än finansiell betydelse. Identiteten generera intäkter är således central för alla statligt delfinansierade operahus då den inte bara handlar om att sälja många biljetter utan i vidare mening om ett statligt bidragsberättigande. Det överskott operahusen generar med biljettintäkter läggs till eget kapital och används sedan för framtida produktioner. Att ha en ekonomisk buffert är viktigt när man vill finansiera smala och mer nyskapande produktioner men också om man vill göra kostsamma kommersiella samarbeten med andra artister och varumärken.

5.3.2 Kulturella identiteter

5.3.2.1 Nyskapande identitet

Den nyskapande identiteten handlar om att skapa relevans för operan som konstform i dagens samhälle. Operalibretton är ofta utdaterade i fråga om kvinnosyn och genom att antingen skifta fokus i handlingen eller delvis ändra den, så behålls de musikaliska kvaliteter som är lockande samtidigt som dramaturgin blir mer påtaglig. Att förnya ett gammalt verk och framställa det på ett sätt som reflekterar dagens samhälle är ett sätt att hålla konstformen vid liv istället för att konservera den. Den nyskapande identiteten kommer som starkast till uttryck i de nyskrivna verk som operahusen beställer av samtida tonsättare. Dessa är alltid

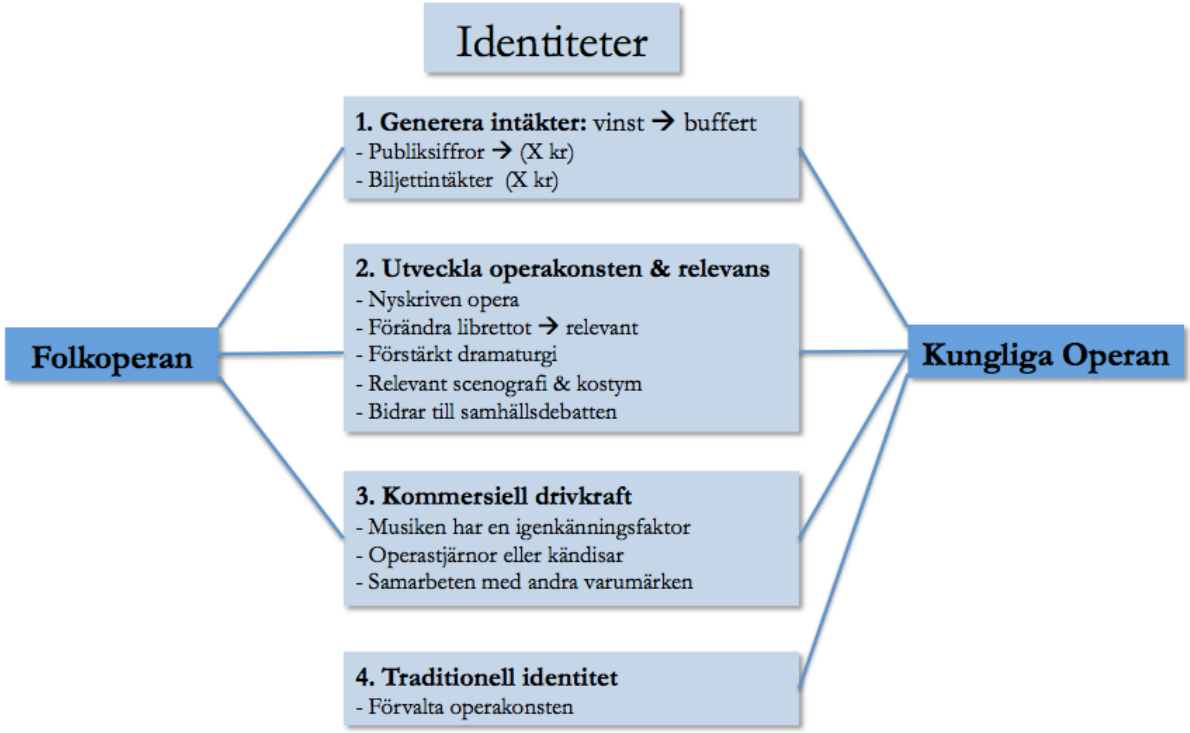
förknippade med hög risk eftersom att ingen på förhand har hört verken och man inte vet hur publiken kommer att ta emot dem.

5.3.2.2 Kommersiell identitet

Den kommersiella identiteten är en hybrid som sammanför kulturella och ekonomiska värden. Ett kommersiellt tänkande i operaverksamheten är starkt präglat av ett kulturellt då det i förlängningen handlar om vilka operaverk publiken tycker är attraktiva. De operor som tillhör topp tio mest spelade har således dels en konstnärlig kvalitet som ofta har överlevt i flera århundraden, men också en kommersiell igenkänningsfaktor som operahus använder sig av i sitt strategiska arbete. Att inkludera operastjärnor som ex. Nina Stemme och mer folkliga skådespelare/revymakare som ex. Henrik Dorsin kan ge produktioner en viss konstnärlig prägel, men fyller även en uttalad kommersiell funktion, att locka publik. Genom att arbeta med kända varumärken i form av kändisar och/eller andra organisationer som ex. Cirkus Cirkör fyller den kommersiella identiteten en dubbelfunktion som konstnärlig och ekonomisk förhöjning.

5.3.2.3 Traditionell identitet

Den traditionella identiteten handlar om att skapa konst som ingår i ett kulturarv. Operan som konstform går att spåra fyra sekler tillbaka i tiden och har under denna period utvecklats till något som i det närmaste kan liknas vid en ritual för en viss publik. Historiskt sett har den traditionella identiteten spelat en betydande roll för operahusens beslutsfattande i fråga om repertoar och konstnärliga utföranden, men är idag ett exempel på en identitet som förlorat i tyngd. Numera får den traditionella identiteten ofta ge vika för förändringar i libretton och dramaturgiska modifikationer gjorda i syfte att förnya traditionen.



5.4 Folkoperans och Kungliga Operans organisatoriska identiteter

5.4.1 Folkoperans organisatoriska identitet

I rollen som Sveriges enda alternativa opera har den nyskapande identiteten en central betydelse för FO. Publik och bidragsgivare räknar med att deras produktioner ständigt förnyar konstformen. Organisationens varumärke bygger på att de står för opera som är relevant i samtiden och att de ser traditionen som ett medel snarare än ett mål i sig.

FO jämförelsevis höga självfinansieringsgrad (30% år 2017) gör även att identiteten *generera intäkter* blir särskilt viktig. Att de dessutom inte är en repertoarteater som har möjlighet att växla mellan breda och smala verk parallellt under en tidsperiod, gör att betydelsen av att generera intäkter på deras produktioner blir ännu större.

Den kommersiella identiteten har i fallet FO vuxit fram som en strategi för att försona de två identiteterna *generera intäkter* och *nyskapande* med varandra. Genom att samarbeta med andra kulturaktörer kan de skapa synergieffekter mellan deras respektive varumärken. När FO

kapitaliserar på den kommersiella identiteten minimeras riskerna vid uppsättning av smala verk samtidigt som de maximeras vid stora.

5.4.2 Kungliga Operans organisatoriska identitet

KOs organisatoriska identitet består av identiteterna: *generera intäkter, utveckla operakonsten, kommersiell identitet och traditionell identitet.* Till skillnad från Folkoperan har de ytterligare en identitet som är fundamental för hela organisationen och det är den traditionella. Som nationalscen har de nämligen även ett förvaltande uppdrag samtidigt som de också vill utmana äventyrslystna operafantaster med mer avancerade verk.

I identiteten *generera intäkter* har KO samma tankegång som vilket annat företag som helst. Därmed är idén om portfolio risk management central där produktionernas risker vägs mot varandra. Osäkerheten kring biljettintäkterna från smala och mindre välkända verk kompenseras med breda.

5.5 Operornas ledarskapsstrategier för att hantera multipla identiteter

5.5.1 Ledarskapsstrategi Folkoperan - Integrering

Följderna av att producera flera föreställningar med liten beläggning är allvarliga för Folkoperan då deras *nyskapande identitet* är beroende av en viss ekonomisk trygghet. Utan en buffert i eget kapital kan de bli försatta i ett scenario där de inte vågar ta konstnärliga risker och därmed förlorar sin position som en utmanande opera. För att undvika detta dilemma fattar Folkoperan generellt sett beslut som ger höga synergier mellan operans tre identiteter; *Generera intäkter, nyskapande* och *kommersiell*.

5.5.1.1 Exempel på integrering - Konsertanta koncept

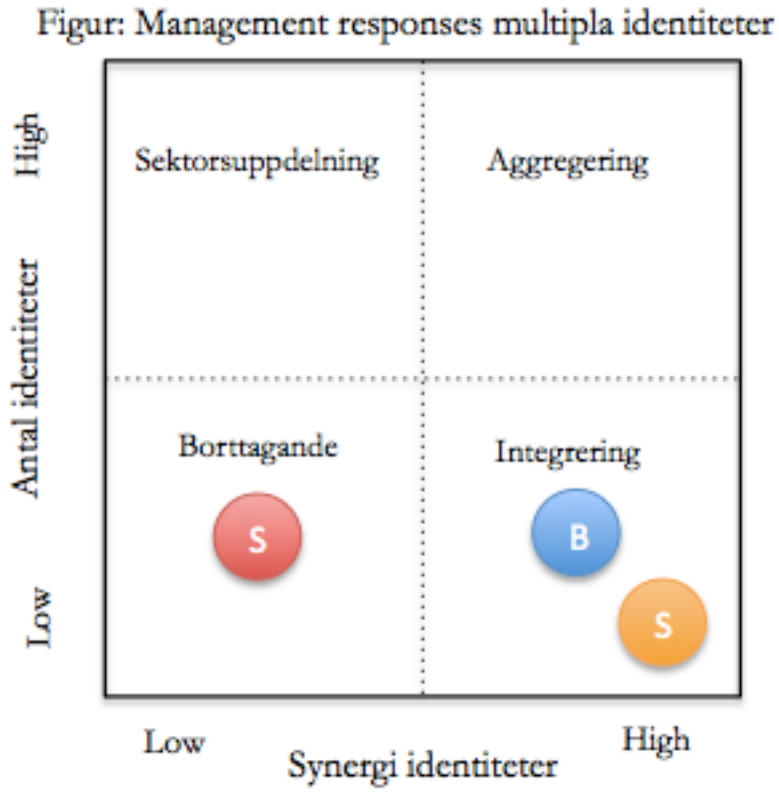
År 2012, kort efter M. M. Melanis tillträde som konstnärlig ledare satte FO upp C. Orffs körverk “Carmina Burana” i omgjord version med åtta 80-åriga damer i huvudrollerna. Idén var att väva in deras livsberättelser i musiken och framföra verkets dramaturgi på ett annorlunda sätt. Konceptet gjorde succé och Folkoperan har sedan dess fortsatt att göra liknande konsertanta produktioner av breda körverk som annars oftast framförs i kyrkosammanhang ex. W.A Mozarts Requiem (sattes upp 2015) och J.S Bachs Matteuspassion (sattes upp 2014)

Den konsertanta idén är ett innovativt exempel på hur FO omdefinierar vad opera är och samtidigt kommer runt en resursproblematik. Istället för att göra bred och resursintensiv operarepertoar med lång repetitionstid och dyra operasolister så väver man samman föreställningar med barn och pensionärer i en mer lättspelad körrepertoar.

5.5.1.2 Exempel på borttagande - inget misslyckande

Ett exempel på en produktion där man medvetet valt bort identiteterna *generera intäkter* och *kommersiell* för att endast vara *nyskapande* är Ligetiland (2016). Med smal och avantgardistisk 1900-talsmusik vet FOs konstnärliga ledare redan på förhand att produktionen inte kommer att locka någon stor publik och planerade därför också endast in fem föreställningar. Verket är ett exempel på när FO i konstnärligt syfte väljer att använda sig av strategin *borttagande* för att genomföra projekt med endast en identitet och låga synergier i syfte att utveckla sin egen konstnärliga integritet.

Figur 5.5.1: Bilden nedan illustrerar FOs ledarskapsstrategier: Integrering och borttagande



S - för smalt verk.

B - för brett verk

5.5.2 Ledarskapsstrategi Kungliga Operan - Sektorsuppdelning

KOs resurser tillåter dem att spela tre verk parallellt och samtidig repetera ett fjärde. Detta innebär att de under en och samma tidsperiod kan framföra en diversifierad repertoar och alltid försöka se till att säkra sina intäkter med breda verk samtidigt som de även sätter upp smal, mindre frekvent spelad repertoar.

Den ledarskapsstrategi som bäst beskriver KOs hantering av sina organisatoriska identiteter enligt Pratt och Foremans teori är *sektorsuppdelning* som innebär att de behåller alla fyra identiteterna men att de särkopplar dessa i sin programmering. På det viset kan de se till att de spelar många olika verk för att på så sätt attrahera fler målgrupper samtidigt. Därmed blir det låga synergier mellan identiteterna.

5.5.2.1 Exempel på sektorsuppdelning - En lång lång resa med Ringen och Glada änkan

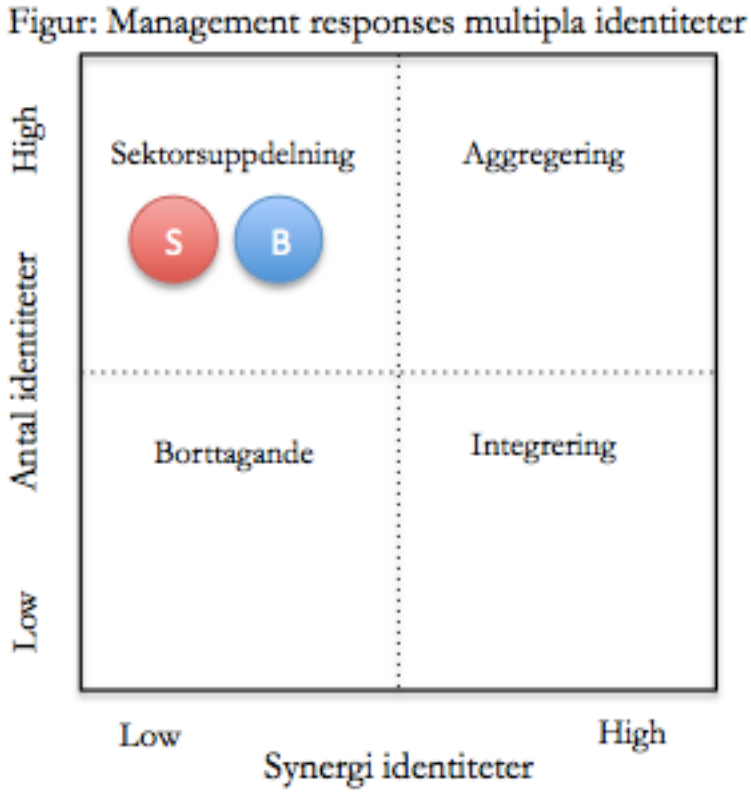
För att exemplifiera hur KO använder sig av sektorsuppdelning i sin programläggning har vi efter intervju med B. Svendén, VD/konstnärlig ledare, studerat maj månad år 2017 då följande verk sattes upp: "Niebelungens ring" av Richard Wagner (1813-1883), "Den långa långa resan" av Johan Ramström (f. 1975) och Glada änkan av Franz Lehár (1870-1948). Mot denna variation av operaverk kan vi se hur KO håller isär i sina identiteter och ser till att hålla en väldiversifierad operarepertoar.

Traditionell identitet/Generera intäkter - "Wagnerianer" reser världen över för att se det 16 timmar långa mastodontverket i fyra delar som "Niebelungens ring" består av. Det räknas som det mest ambitiösa musikdramatiska verk som någonsin skrivits och KO sålde slut på biljetterna på 7 minuter ett och ett halvt år före premiär.

Kommersiell identitet/Generera intäkter - "Glada änkan" är en operett som är en lättare form av opera som ligger närmre musikteater med talad dialog och sång i populär stil. Genom att anlita Henrik Dorsin för bearbetning av text och som artist drar KO nytta av hans och humorgruppen Grotescos varumärken.

Nyskapande - "Den långa långa resan" är en nyskriven opera för barn och ungdomar av Johan Ramström. Den är baserad på Rose Lagercrantz bok med samma namn och är en produktion i UPOs (Unga På Operans) regi. UPO är en långsiktig satsning för att göra opera tillgänglig för en yngre publik och ett sätt för KO att vagga in ett framtida operaintresse.

Figur 5.5.2: Bilden nedan illustrerar KOs ledarskapsstrategi: Sektorsuppdelning



6. Diskussion och slutsats

6.1 Svar på forskningsfrågan

6.1.2 Ekonomiska och konstnärliga mål i programmeringen

Syftet med vår studie var att undersöka hur en operaledning hanterar ekonomiska och konstnärliga mål vid en ökad ekonomisering. Med utgångspunkten att en ekonomisering har skett ville vi bidra med kunskap om hur ledarskapet fungerar på en modern opera år 2018 i Sverige.

Efter vår analys har vi kommit fram till att operaledningen använder sig av riskdiversifiering likt risk portfolio management vid programsättning. Smala verk associeras med hög risk och balanseras därför mot breda verk som associeras med låg risk. Organisationernas konstnärliga mål att utveckla konstformen görs både genom att producera nyskrivna och/eller traditionella verk på ett relevant sätt.

Den förhöjda risken vid programmering av smala verk beror på att de inte genererar säkra intäkter, varken direkt via biljetter eller indirekt i form av publiksiffror. Detta medför att operahusen agerar som företag som utgår från vad som är attraktivt på marknaden för att generera intäkter.

Breda verk har en lättillgänglighet som tenderar att attrahera en större publik och sänka trösklarna för nya operabesökare. Därför används dessa för att uppnå en ekonomisk trygghet som man sedan använder till att våga satsa på det som är konstnärligt nyskapande. Den finansiella säkerheten är följaktligen en faktor avgörande för den konstnärliga utvecklingen, något som vi anser förstärker den tidigare forskningen om att det har skett en ekonomisering av kultursektorn.

6.1.3 De ekonomiska målens likriktning

Initialt trodde vi att FO och KO skulle skilja sig åt i fråga om konstnärliga och ekonomiska mål. Efter insamlad och analyserad empiri har vi kommit fram till att det i första hand är de konstnärliga målen som skiljer sig medan de övergripande ekonomiska är mer likartade. I sin syn på operans konstnärliga utveckling är FO mån om att ligga i dess yttersta framkant medan KO är mer angelägen att förnya sig allt eftersom.

För att besvara hur ledningen hanterar programmering utifrån de ekonomiska och konstnärliga värdena är frågan varför de skiljer sig. I vår analys gick vi djupare och besvarade detta.

6.1.4 Ekonomiseringen har skapat en hybrididentitet

Skiljelinjen mellan de ekonomiska och konstnärliga logikerna är problematisk att dra i diskussioner där man måste se mästerverk som ex. Verdis "Aida" både som konst och som investering. Ett annat tecken på den ekonomisering som har skett i kultursektorn är just denna observerade hybrididentitet. Genom att översätta operaverk efter dess ekonomiska potential tillskrivs de andra värden än kulturella.

Den kommersiella identiteten har länge varit tabu i icke vinstdrivande konstorganisationer men idag kan man dra nytta av denna drivkraft som en strategi för att balansera ut riskerna med ex. ett starkt varumärke. På detta sätt fungerar den kommersiella drivkraften som en brygga mellan identiteterna *generera intäkter* och *nyskapande*.

6.2 Diskussion och förslag för framtida forskning

Vår uppsats har påvisat effekterna av ekonomiseringen i operaledningens hantering av ekonomiska och konstnärliga mål. Vår främsta upptäckt är att en operaledning har ett riskperspektiv på sin repertoar där verk programmeras för att uppnå en ekonomisk och konstnärlig balans, något som påminner om investerarens väldiversifierade aktieportfölj.

Under vår uppsatsperiod har vi hittat många spännande frågeställningar kring effekterna av ekonomiseringen som vi vill uppmuntra forskare att besvara i framtiden.

6.2.1 Digitalisering

Med extramaterial, trailers, intervjuer och filmning back-stage är KOs nya digitala kanal #operanraw ett sätt att realisera visionen om att sänka tröskeln. De ser en stor utvecklingspotential i att göra sin verksamhet tillgänglig i ett digitalt format och är sedan tidigare med på plattformen OperaVision där man kan livestreama föreställningar från 30 operakompanier i 18 länder. På så sätt bidrar KO till att fler människor över hela världen kan ta del av svensk operakonst, något som ytterligare förstärker målsättningen om att öka sin tillgänglighet.

Följderna av en ökad digital tillgänglighet är idag svåra att förutse. Samtidigt som det är viktigt att ha en digital närvaro så är implikationerna av att distribuera livekonst digitalt tvetydiga då liveaspekten av scenkonsten av kan anses vara själva kärnan i verksamheten. Kritiker menar att digitaliseringen och den internationella distributionen av operakonst kommer att få en negativ effekt för merparten av världens operahus då konkurrensen inte längre hålls på en på lokal nivå.

6.2.2 Nya målsegment

I diskussionen om operans framtid och tillgänglighet väcks ytterligare en frågeställning beträffande framtida generationers intresse för operakonsten. Kommer den konstnärliga inriktningen färgas allt mer av den kommersiella identiteten för att på sikt kunna konkurrera med musikaler? Eller blir det som anses nyskapande och svårtillgängligt idag successivt mer attraktivt? Vad kommer operakonsten då bli och vad bör den vara för att maximera välfärdsstatens kulturella nytta givet de målsegment som finns på marknaden.

6.2.4 Studiens överförbarhet

Då vårt empiriska material endast innefattar två operahus i Stockholm är det svårt att avgöra hur överförbara slutsatserna av vår forskning är. Det som stärker resultatet om operahusens riskdiversifiering är att de två studieobjekten är kontrasterande i fråga om resurser och konstnärlig identitet. Därför skulle man också kunna anta att de hanterade det studerade fenomenet på olika sätt. Med bakgrund av den begränsade externa validiteten anser vi att resultaten kan appliceras på liknande operahus med intäktskrav förutsatt att de är icke vinstutdelande och statligt finansierade.

6.2.5 Diskussion kring metod och studiens genomförande

Något som hade förstärkt studiens validitet hade varit att göra en longitudinell fallstudie på vardera studieobjekt för att nyansera ekonomiseringens effekter och beskriva hur den successivt påverkat beslutsfattandet. Vidare för att förstärka den tolkande ansatsens fördelar hade man kunnat göra en observationsstudie av skillnaderna mellan smala och breda verk. Genom att observera ett urval föreställningar hos operahusen och på så sätt tolka verkens konstnärliga kvaliteter hade studien kunnat ha mer reliabilitet. Slutligen, hade en kvantitativ del i vår undersökning kunnat förstärka vårt resultat och således hade en flermetodsforskning varit önskvärd.

7. Referenser

7.1 Elektroniska källor

Alexander, V. 1996. “Pictures at an Exhibition: Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art.” *American Journal of Sociology,* Vol. 101, no 4, p. 797–839.

Bourdieu, P. (2000). *Konstens regler. Det litte- rära fältets uppkomst och struktur.* Stockholm: Brutus Östlings förlag.

Cancellieri, G. 2015. “Strategic Practices and Opera Houses’ Performance: The Innovation Dilemma.” *Mercati e Competitività,* no 3, p. 39–59.

Cancellieri, G and Turrini, A. (2016). The Phantom of Modern Opera: How Economics and Politics Affect Programming Strategies of Opera Houses. *Market Research,* Vol 18(3)

DiMaggio, P.J., and K. Stenberg. 1985. Why Do Some Theatres Innovate More Than Others? An Empirical Analysis. *Poetics,* Vol. 14, no 1, p. 107–122.

Friedland, R and Alford, R. R. (1991) Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions, *The New Institutionalism in Organizational Analysis,* ed. Walter W. Powell and Paul J. Dimaggio, pp. 232-263. Chicago: University of Chicago Press.

Goodrick, E. and Reay, T. (2011). Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists. *Work and Occupations*, *38*(3), pp.372-416.

Krebbs, S. och Pommerehne, W.W. 1995 Politico-Economic Interactions of German Public Performing Arts Institutions. *Journal of Cultural Economics*

Köping, A-S, Lantz, J och Stenström, E. (2009). Kulturens ekonomisering *Kultursverige,* s. 85-89

Lindenberger, H. 2007. “Towards a Characterization of Modern Opera.” *Modernist Cultures,* Vol. 3, no 1, p. 84–93.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Instituional Processes. *The Academy of Management Review*, Vol 16(1), pp.145-179

Pratt, M. G. and Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, Vol. 25(1), pp. 18–42

Reay, T., and Hinings, C.R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies,* Vol 30(6)

Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization,* Vol 14 (4), pp. 310-335

Sgourev, S.V. (2011). "Wall Street" meets Wagner: Harnessing insitutional heterogenity. *Theor Soc,* Vol 40 pp. 385-416

Thornton, P.H. and Ocasio.W. (2008). Institutional Logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism,* pp. 99-129

Turrini, A., M. O'Hare and F. Borgonovi. 2008. "The Border Conflict Between the Present and the Past: Programming Classical Music and Opera." *Journal of Arts Management, Law, and Society,* Vol. 38, no 1, p. 71–88.

https://sv.wikipedia.org/wiki/Kungliga_Operan (2018-02-25)

https://www.folkoperan.se/om-folkoperan/organisation) (2018-02-13)

http://www.kulturradet.se/sv/verksamhet/ (2018-02-21)
https://sv.wikipedia.org/wiki/BCG-matrisen (2018-05-13)

7.2 Tryckta källor

Wetterström, J (2001). *Stor opera små pengar.* 1. uppl. Stockholm: Carlsson

Östman, L (2006). *Lysande ögonblick och finansiella kriser: Dramaten under ett sekel* 1. uppl. Stockholm

Almqvist, R (2006). *New Public Management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll.* 1 uppl. Stockholm: Liber

Lantz, J (2005). *Taste at work: on taste and organization in the field of cultural production.* 1. uppl. Stockholm: Arvinius förlag

Fellbom, C (2012). *Född ur passion : Folkoperan, som jag såg den* 1. uppl. Stockholm: Liber

Bryman, A. och Bell, E., (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* 2 uppl. Stockholm: Liber.

Eweje, G. och Bathurst, R. (2017). *CSR, Sustainability, and leadership.* 1 uppl. New York: Routledge.

Silverman, D., (2006). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction.* 3 uppl. London: SAGE. s. 17

D. Chong., (2002). *Arts Management*, New York: Routledge

Willam J, Byrnes., (2003). *Management and the arts.* 3 uppl. United States: Focal Press

E. Stenström., (2000). *Konstiga Företag* Stockholm: Elanders Gotab

8.1 Definitionstabell

Ordlista	
Begrepp	**Definition**
Risk portfolio management	Handlar om att diversifiera risker för önskad nivå avkastning. Det är en trade-off mellan att välja investeringar med hög och låg risk. Källa (2018-05-13) https://www.investopedia.com/terms/p/portfoliomanagement.asp
Libretto	Text i ett musikdramatiskt verk som en opera eller en operett.
Programmering	Planering av produktioner, föreställningar och verk
Repertoar	Pjäser, musikstycken, eller operor som en teater, orkester eller opera sätter upp under en säsong.
Operett	En lättare form av opera/musikteater
Topp 10 mest spelade operor (”slagdänga”, ”klassiker” och väletablerad/ bred repertoar)	1. La Traviata av G.Verdi (1813-1901) 2. Trollföljten av W.A. Mozart (1756-1791) 3. Carmen av G. Bizet (1838-1875) 4. La Bohème av G.Puccini (1858-1924) 5. Tosca av G.Puccini 6. Madama Butterfly av G.Puccini 7. Barberaren i Sevilla av G.Rossini (1792-1868) 8. Figaros Bröllop av W.A. Mozart 9. Don Giovanni av W.A Mozart 10. Rigletto av G. Verdi Källa (2016): https://www.operasense.com/most-popular-operas/

8.2 Tabell över respondenter

Folkoperan			Kungliga Operan		
Namn	**Roll**	**Datum**	**Namn**	**Roll**	**Datum**
Monica Fredriksson	VD	2018-03-18	Birgitta Svendén	VD, Operachef	2018-04-10
Mellika Melouani Melani	Konstnärlig chef	2018-03-12	Helena Åsberg	Chefsproducent	2018-04-05
Jonas Palerius	Producent	2018-03-16	Helle Solberg	Orkesterchef	2018-04-10
Jan Alexandersson	Ekonomichef	2018-03-27			
Susanne Reuszner	Kommunikationschef	2018-03-23			

8.3 Intervjuguide

Konstnärliga mål vs. ekonomiska mål

Bakgrund

1. Berätta lite om dig själv (uppvärmning)
2. Vilken är din tidigare utbildning?
3. Vilken är din tidigare erfarenhet inom det konstnärliga området/yrket?
4. Vilken är din huvudsakliga roll inom organisationen?

Allmän info om Operan

5. Hur ser du på Operans roll i samhället? (mission) Vad är dess drivkraft?
6. Hur förhåller sig Operan till övriga aktörer?
7. Vilka omdömen är viktigast: publikens, kritikernas eller någon annan målgrupp?

Beslutsfattande – hur går det till?

8. Vilka är delaktiga vid de beslut som tas vid framtagandet av programmen?
9. Vem fattar det slutgiltiga beslutet?
10. Hur mycket påverkar publiken de beslut som tas för programmen?
11. Hur tänker ni kring en produktions kulturella respektive kommersiella värde när ni diskuterar framtida föreställningar?
12. Ser du några fördelar med att ha tidigare erfarenhet inom kultursektorn vid beslutsfattandet om programval?
13. Skulle du kunna se några fördelar med att ha haft tidigare erfarenhet inom företagsekonomi för beslutfattande om programval?

Nya frågor

14. Hur skiljer sig Kungliga Operans positionering jämfört med Folkoperan?
15. Behövs Kungliga Operans positionering förändras nu eller i framtiden?

Besluten om produktioner (öppna frågor)

Syfte: Nyskapande eller konservativt? Konstnärliga och ekonomiska mål? Att locka mer publik - väcka intresse? Eller att utbilda?

16. Hur gick diskussionen när ni kom fram till att ni skulle sätta upp Dracula?
17. Hur gick diskussionen när ni kom fram till att ni skulle sätta upp Aida, Glada änkan?