

YRKE: OPERAPRODUCENT

**En studie av operaproducentens roll och betydelse
i Sverige 2008**

Sofie Haag

C-uppsats vt 2009

Institutionen för musikvetenskap

Uppsala universitet

Handledare: Sten Dahlstedt

Vad tänker du på när du hör ordet producent?

ABSTRACT

Sofie Haag: *Yrke: Operaproducent. En studie av operaproducentens roll och betydelse i Sverige 2008*. Uppsala universitet, Institutionen för musikvetenskap, 2009.

The aim of this essay is to provide a better understanding of the role of the Swedish opera producer (often called "production manager") and the opera organisation in which he/she works. Very little has been written about this role, in Sweden as well as internationally. To fill this apparent gap, this study presents the results of interviews with representatives of ten of Swedens' opera organisations, as well as three case studies. The results illustrate how the role and its responsibilities vary between different organisations depending on their size, organisational and financial structure and artistic aims. The interviews further reveal that the role of the producer also depends on the person itself, and his/hers competence, experience and personal interests. There is at present not one official definition that covers the role of the producer. Instead, the role is shaped by the individual and the organisation he/she is active in. The study also discusses the benefits that a producer may bring into a production or an organisation, including e.g cost effectiveness, synergistic effects and improved overall coordination, as well as the potential constraints.

FÖRORD

Denna undersökning har som mål att synliggöra producentens roll inom operavärlden och att dokumentera verkligheten för ett urval av Sveriges operaproducenter så som den såg ut år 2008. Det är en C-uppsats och omfånget har anpassats därefter. Med anledning av en utlandsflytt har sammanställningen av materialet dragit ut på tiden ett par månader, och redan har en hel del hänt sedan intervjuerna gjordes. Flera av intervjupersonerna har bytt arbetsuppgifter, världen skakas av en finanskris som djupnar för varje månad som går och det diskuteras flitigt i media för närvarande om Kungliga Operan och Dramaten inte borde slås ihop till en organisation för att spara pengar som kunde ges till Riksteatern istället (!).

Efter att själv under många år ha arbetat som producent och produktionsledare inom opera- och teater, senast på Drottningholmsteatern, Kungliga Operan och Dramaten, har det varit extra roligt att höra de medverkande berätta om sina erfarenheter. Denna undersökning är tänkt som en första grund och sammanställning vad gäller den senaste forskningen. Intervjuerna bidrar förhoppningsvis till att ge ytterligare perspektiv och har därför fått ta upp en stor del av uppsatsen. Min förhoppning är att detta arbete kan vara till hjälp för alla dem som vill veta mer om operaproducenten. Det är ett yrke med stor framtidspotential som rätt använt skulle kunna göra stor skillnad inom operavärlden.

För vidare läsning och uppdaterad information om nätverk och organisationer, litteratur, länkar och annat som kan vara av intresse för producentrollen startas i samband med detta arbete en hemsida upp på www.sofiehaag.com Har du som läsare någon information du vill dela med dig av eller tipsa om, så hör av dig.

Detta arbete hade inte blivit av om det inte hade varit för några särskilda personer, så er skulle jag särskilt vilja tacka:

Musikvetenskapen i Uppsala och all personal för att ni alltid finns där. Denna uppsats är till er.

Marianne Tråvén och min handledare Sten Dahlstedt som möjliggjorde denna uppsats och som kom med förslag på ämnesval. Sten, tack också särskilt för samtal och diskussioner.

Alla medverkande i undersökningen för er tid och generositet med information. Varmt tack!

Svärfar Gunnar, utan vars hjälp denna uppsats aldrig kunnat bli klar i tid.

Rigmor för kommentarer och korrekturläsning, sena kvällar till trots!

Min familj: Fredrik, Oskar och Gustav för ert stöd och tålamod.

Jenny och Johanna för genomläsning och feedback.

Alla chefer och kollegor runt om i Sverige och internationellt som har gett mig den bästa av skolor, praktiken.

Vänner och familj som stöttat och trott på denna uppsats. Ingen nämnd, ingen glömd.

Sofie Haag
Stockholm/London, april 2009

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	7
1.1 INTRODUKTION.....	7
Syfte.....	7
Avgränsningar och urvalsprocess.....	8
Producentbegreppet - några definitioner, ett haveri och ett internationellt dilemma.....	9
Forskningsläge.....	11
Metod.....	13
Disposition.....	13
1.2 BAKGRUND.....	14
Opera i Sverige - en kort historik, producenten gör entré och lite kulturpolitik.....	14
<i>Producenten som Arts Manager - redan de gamla grekerna.....</i>	<i>15</i>
<i>Producenten och konsten.....</i>	<i>16</i>
<i>Producenten och dess omvärld - delad glädje, dubbel glädje?.....</i>	<i>17</i>
<i>Producenten som entreprenör.....</i>	<i>17</i>
Utbildning.....	18
Nätverk och organisationer.....	19
1.3 EN OPERA BLIR TILL.....	19
Operaorganisation.....	19
Produktionsprocessen.....	20
2. OPERAPRODUCENTEN I SVERIGE 2008.....	22
2.1 PRODUCENTENS YRKESROLL.....	22
Arbetsuppgifter.....	22
Utmaningar och svårigheter.....	25
Producenten som chef och ledare.....	27
<i>Spelar det någon roll vad man projektleder, opera eller havregryn?.....</i>	<i>28</i>
Ska producenten ha konstnärligt ansvar?.....	29

Status.....	30
Producentens identitet.....	32
<i>Viktiga egenskaper</i>	32
<i>Producentyrket ur ett genusperspektiv</i>	33
<i>Den osynliga producenten</i>	33
2.2 PRODUCENTEN I ORGANISATIONEN.....	34
Trender och framtidstendenser - är projektformen här för att stanna?.....	35
Fallstudie 1. GöteborgsOperan.....	36
Fallstudie 2. Det Kongelige Teater.....	38
Röster från Dramaten om vikten av producenter.....	39
...vilket osökt leder vidare till Kungliga Operans organisation.....	41
Kungliga Operan, samtal över en morgonkaffe.....	41
2.3 PRODUCENTENS OMVÄRLD.....	43
Kulturpolitik och omvärldsbevakning.....	43
<i>Turistcentra och Turboturister</i>	44
Nätverk.....	46
Morgondagens opera.....	46
3. SLUTDISKUSSION.....	48
KÄLL- och LITTERATURFÖRTECKNING.....	54-56
BILAGOR.....	57
Bilaga 1: Opera i Sverige våren 2008; nätverk och organisationer, ett urval	57
Bilaga 2: Schematisk beskrivning av en linje- och projektorganisation, GöteborgsOperan	58
Bilaga 3: Project organisation, Det Kongelige Teater	59
Bilaga 4: Production process, Det Kongelige Teater	60
Bilaga 5: Intervjuguide	61

1. INLEDNING

1.1 INTRODUKTION

Den absolut vanligaste frågan man får när man träffar någon är vad man arbetar med. Detta efter att ha presenterat sig med namn för varandra. Det är få dock som kommer ihåg namnen efteråt, man kan lika gärna svara "morot", som en föreläsare i kommunikation sa en gång; de inblandade i konversationen är så upptagna av att läsa av varandras kroppsspråk. När jag på frågan svarar att jag arbetar som producent däremot, blir responsen en annan: "Nämen, så intressant! Vad gör en sån?" Och ofta kommer följdfrågan: "Är det inom film och TV?"

Fortfarande, efter tolv år inom svenskt kulturliv på olika arbetsledande befattningar, har jag svårt att kortfattat förklara vad det innebär att vara producent. Det har nämligen sett mycket olika ut beroende på arbetsplats. De senaste åren har jag till exempel arbetat som producent på bland annat Drottningholmsteatern och Dramaten, och däremellan som körproducent på Kungliga Operan. Tre tjänster med det gemensamt att de har ordet producent i sig, men där slutar de flesta likheterna, för innehållet i dessa befattningar har skiljt sig diametralt åt. På en arbetsplats har producenttjänsten fungerat som produktionsledare med eller utan ekonomiskt ansvar, i delat eller underordnat ansvar med regissören, för att på ett annat ställe istället vara mer av en administratör i en linjeorganisation och inte alls ha projektledning med i bilden. Där har andra delar ingått istället; marknadsföring, fackliga förhandlingar, lönehantering med mera. Ibland har funktionen haft personalansvar, ibland inte. Ibland har den setts som arbetsgivare, andra gånger mer som assistent. Inte konstigt att det är svårt att sätta ord på vad en producent är och gör. Och om inte jag som producent kan det, hur ska då andra kunna göra det?

Att producera en opera med ibland över 100 medverkande är något helt annat än att producera teater där elementen kör och orkester inte finns med utom vid undantagsfall, och då i mycket mindre skala. En symfoniorkester har helt andra förutsättningar än en operaorkester och arbetar man med dansare lär man sig snabbt hur annorlunda det är jämfört med sångare och skådespelare och så vidare. Jag hör till dem som tycker jag har världens roligaste jobb som producent, men kan också intyga att det är en yrkesroll som är mycket komplex, då den innehåller så många olika delar.

Det är med stor nyfikenhet jag gjort denna undersökning för att kunna ta reda på mer om detta ganska så osynliga och svårgreppbara yrke. Min förhoppning är att genom detta kunna sprida klarhet kring producentrollen med dess förutsättningar och möjligheter. Det är nämligen min fasta övertygelse att producenten är här för att stanna och att det är ett yrke med stor potential och många utvecklingsmöjligheter. Moroten däremot, den hör hemma i en annan undersökning.

Syfte

Syftet med denna undersökning är att få en bättre förståelse för den svenska operaproducentrollen som helhet i relation till personen, organisationen och omvärlden. Jag vill veta vad som ingår i tjänsten på olika arbetsplatser, hur den ligger organisatoriskt och vilka utmaningar och svårigheter som är förknippade med rollen. Utöver det vill jag ta reda på vad som uppfattas som viktiga egenskaper för yrkesfunktionen, hur de medverkande ser på relationen mellan det administrativa och det konstnärliga samt hur de presenterar sig själva och hur de ser på sin yrkesroll.

Det ser ut som att det blir allt vanligare med arbete i projektform, även inom operavärlden, och jag kommer därför också vika ett särskilt avsnitt åt detta där jag undersöker om det kan vara så, vad anledningar till detta kan vara och vad det kan få för konsekvenser för producentrollen nu och i framtiden.

Avgränsningar och urvalsprocess

Undersökningen har avgränsats till producenter som arbetar med opera av den enkla anledningen att detta är ett musikvetenskapligt ämne och att jag känner konstformen mycket väl. Dessutom är operan som allkonstverk mycket komplex då den innehåller så många komponenter, vilket är en stor utmaning för producenten och alla som är inblandade i processen.

För att ringa in producentrollen som helhet har flera olika röster fått komma till tals. Några av intervjupersonerna arbetar i andra befattningar, men har valts ut för att de antingen arbetat som producent tidigare eller nu är arbetsgivare för producenter på sin arbetsplats. Valet av medverkande har gjorts utifrån geografi, person samt form av verksamhet. Intentionen har varit att få en spridning som innefattar både stora som små och nya som äldre operaorganisationer och fria verksamheter. Det var också några organisationer och personer som intresserade mig särskilt då jag visste att de på ett eller annat sätt varit tongivande för resten av Operasverige. Undersökningen började med en kartläggning av de aktörer som producerade opera i landet, bland annat med hjälp av tidskriften *Operas* hemsida, Teaterförbundets medlemstidning *Akt* och genom att söka på internet. Efter att ha identifierat ett brett urval med såväl amatöroperasällskap och institutioner som Sveriges nationalscen Kungliga Operan, gjordes en noggrann genomgång varefter tio personer valdes ut. Samtliga tackade till min glädje ja till att medverka:

Jan Arenhill, GöteborgsOperan. Vid intervjun chef för projektledarna, därefter senior konsult.

Jesper Larsson, Malmö Opera och Det Kongelige Teater i Köpenhamn. Tidigare operaproducent på Malmö Opera och Det Kongelige Teater, där han var den som införde producentsystemet enligt svensk modell. Sedan 2007 teaterchef på Malmö Stadsteater.

Anders Franzén, Kungliga Operan, VD.

Pernilla Sandborg, NorrlandsOperan. Producent.

Sten Niclasson, Opera på Skäret. Initiativtagare, konstnärlig ledare, producent, regissör.

Carina Henriksson, Opera Vildmark. Initiativtagare, konstnärlig ledare, producent, sångerska.

Pia Park, Dalhalla. Producent.

Elisabet Holmström, Kungliga Dramatiska Teatern. Planeringchef och chef över producenterna i delat ledarskap med vice VD. Tidigare operaproducent på Norrlandsoperan och Folkoperan. Var med och förde in producentssystemet på Dramaten.

Staffan Valdemar Holm, Kungliga Dramatiska Teatern. Teaterchef. Regissör av opera och teater, bland annat Wagners Ringen-serie på Kungliga Operan.

Peo Sander, Dramatiska Institutet (DI). Lärare på teaterproducentutbildningen och konsult.

Motivering till urvalet

Göteborgsoperans projektledarsystem inspirerar många inom Opera- och Teatersverige. Med anledning av detta tillfrågades chefen för projektledarna, Jan Arenhill, om han ville ställa upp, då han kunde redogöra för inte bara projektledarrollen utan också för avdelningen och organisationen som helhet. Han kunde också svara på varför de valt benämningen projektledare och inte producent. I södra Sverige var *Malmöoperan* ett naturligt val då Jesper Larsson inte bara arbetat som producent på Malmöoperan utan även varit med och introducerat producentsystemet på Det Kongelige Teater i Köpenhamn enligt svensk modell samt att han föreläst om producentrollen i Sverige och inom operanätverket Opera Europa. I dagsläget arbetar han som teaterchef på Malmö Stadsteater och är arbetsgivare för producenterna där. I öster hade vi *Kungliga Operan* som inte har producenter men som är intressant i en sådan här undersökning då de är vår nationalscen med uppdrag att spela för hela landet. Anders Franzén ställde upp på intervju tidigt en morgon innan han skulle in på möte, vilket jag tackar särskilt för. I norr fanns *Norrlandsoperan* som ett självklart alternativ av flera anledningar. De har satt sig på kartan genom sina spännande operasamarbeten med operahus i Viet-

nam och Sydafrika, samt har på några år också gjort sig ett namn genom bland annat sina samarbeten med Folkoperan, Kungliga Operan och Riksteatern. Det är ett operahus som turnerar mycket och deras verksamhet utvidgas varje år. Hur ser arbetet för en producent ut på en sådan arbetsplats? Pernilla Sandborg hjälpte till att sprida ljus över den frågan.

Utöver dessa fanns en mängd olika operaproducenter som hade varit intressanta att undersöka närmare, men valet föll till slut på *Opera på Skäret* och deras producent och konstnärlige ledare, Sten Niclasson, då de som väldigt ung operaföreteelse utmärkt sig genom att uppvakta regeringen om att de önskar få status som kulturinstitution. Därutöver blev jag nyfiken på *Opera Vildmark*, som mig veterligt är vår nordligaste operaarrangör. De är liksom Opera på Skäret en mindre operaverksamhet men med en kvinnlig konstnärlig ledare och producent, Carina Henriksson. Det lät spännande och viktigt som kontrast mot de andra som var med i undersökningen. Extra roligt är det också att ha två fristående operaproducenter, en kvinna och en man, och att se om det finns några skillnader och/eller likheter i deras ledarskap och verksamheter. Intentionen var slutligen att komplettera undersökningen med en operafestival och valet föll på Dalhalla. De ligger mitt i landet, profilerar sig som en sommarfestival som arbetar för en internationell status med en repertoar som spänner från populärmusik till opera. Pia Park, producent, kunde bidra med information om detta.

Till sist kanske vän av ordning frågar sig vad en teaterinstitution som *Kungliga Dramatiska Teatern* gör i en undersökning som denna. Anledningarna är flera. De var först ut bland institutionerna att införa producenter och har därefter varit förebild för bland annat Göteborgsoperan vilka i sin tur skapat en modell som inspirerat andra operahus, bland annat Malmöoperan och Norrlandsoperan. Min dåvarande chef på Dramaten, Elisabet Holmström, kommer från operahållet och arbetade som operaproducent innan hon anställdes för att hjälpa till med att införa producentsystemet på Dramaten. Eftersom hon arbetat med både opera och teater vet hon vilka likheter och skillnader som finns för producentrollen i de olika verksamheterna. Hon har också erfarenhet av att byta system i en konservativ, gammal organisation med nationalscensstatus. Kanske skulle det kunna inspirera exempelvis Kungliga Operan som enligt min bedömning skulle tjäna på att byta till ett producentsystem. Sverige är inte större än att personal går in och ut i de olika teater- och operahusen, och en av dem som arbetat på båda ställena är Staffan Valdemar Holm som nu senast satt upp Wagners Ringen på Operan med stor framgång. Han har som regissör alltså regisserat både opera och teater med och utan producenter och satt vid intervjutillfället på chefsstolen på Dramaten med ett producentsystem som hämtat inspiration från TV- och operavärlden. Det var alltför frestande att fråga om han kunde tänka sig ställa upp, och trots enorm tidsbrist på grund av mycket resor vid undersökningstillfället tog han sig tid att medverka.

Till sist blev det pricken över i att få med PeO Sander i denna undersökning då han, i egenskap av konsult och lärare på Dramatiska Institutets teaterproducentutbildning, kunde berätta om sin syn på producentrollen, vilka tendenser han ser inom yrket samt hur han och Dramatiska Institutet tänker kring morgondagens producent.

Producentbegreppet - några definitioner, ett haveri och ett internationellt dilemma

Man behöver inte heta operaproducent för att producera opera. Det kan konstateras redan bland dem som medverkar i denna undersökning. Bland intervjupersonerna återfinns benämningarna operaproducent, producent, chefsproducent, projektledare och teaterproducent.

Dramatiska Institutet har som landets enda renodlade teaterproducentutbildning på högskolenivå valt att ha en egen definition av teaterproducenten på sin hemsida. De talar om producenten som en arbetsledare och säger bland annat att:

Teaterproducenten på DI utbildas till att ta del i det konstnärliga ansvaret för en scenkonstverksamhet. [...] Producenten måste kunna förklara och beskriva scenkonstens processer och olika delar så att den blir begriplig för alla som deltar i den aktuella produktionen. Producenten måste också kunna diskutera och förklara sambanden mellan konstnärliga och ekonomiska frågor [och] ha stora kunskaper om hur en scenkonstproduktion ska organiseras, planeras, finansieras och styras ekonomiskt. [...] Det är också viktigt att producenten är insatt i de kulturpolitiska villkoren för teaterproduktion både i Sverige och i omvärlden.¹

Utöver ovanstående producentbenämningar kan man också ibland stöta på begrepp som den kreative, den fria och den konstnärlige producenten. Den kreative producenten definieras av Barbro Smeds som "en yrkeskategori som hör till den "fria", icke-institutionella sektorn."² Med det menar hon att det är en kopplare med huvudsyssla att arbeta fram former för hur en egen eller någon annans idé skall kunna förverkligas. "Det är en intressant gränsperson," säger hon: "På den fria teatermarknaden finns två mycket olika typer av producenter, de kommersiella och de fria. En kommersiell producent, som till exempel Vicky von der Lancken, använder sin näsa och sin erfarenhet för att sy ihop ett projekt som hon gillar och därmed tror är säljbart. Den fria producenten utvecklar sin fantasi mera i förhållande till bidragsgivande instanser, men också i det praktiska arbetet med att sätta ihop ett team. Inom institutionen ger man sällan producenten någon möjlighet till initiativ. Ju öppnare teatern är, med fler möjligheter att ta in människor utifrån i olika funktioner, desto intressantare blir den möjligheten."

Inom operavärlden finns det också fria grupper och producenter, av vilka jag i denna undersökning intervjuar två, där producenten har en funktion liknande den fria producentens i exemplet ovan. Dessa två producenttyper skulle också kunna kallas konstnärliga entreprenörer, enligt Barbro Smeds, då de driver en egen idé som de själva genomför.³ På institutionen är det oftast andra än producenten som kommer med denna idé, säger hon. Chris Torch, teaterproducent, är inne på samma linje och säger i en intervju att producenterna på institutionerna blir slavar åt en annans vision.⁴

Den konstnärlige producenten signalerar i sin titel en koppling till den konstnärliga processen och blir en intressant kontrast mot de övriga producenterna just därför. Som jämförelse kan man titta på producenterna inom radio, film, TV och musik som ofta har en mer uttalad tydlig konstnärlig roll att fylla. Dessa producenter har ofta totalt budgetansvar och är också ofta de som samlar ihop ett team att arbeta med. Flera röster idag tror att teaterproducenterna kommer närma sig filmvärlden och också vara mer inblandade i events. Hanna Olsson konstaterar i sin undersökning *Projektledare eller projektassistent?* att det inte är omöjligt att tro att även arbetsuppgifterna och funktionen anpassas efter detta och att statusen i samband med det kommer förstärkas. "Om detta kommer ske naturligt eller under protest från konstnärerna återstår att se," säger hon.⁵

Relationen mellan det administrativa och det konstnärliga verkar vara en känslig fråga inom kulturvärlden, och överallt i litteraturen stöter man på bevis på detta:

¹ <<http://www.dramatiskainstitutet.se/web/Teaterproducent.aspx>> (besökt 2008-09-01) Utskrift i författarens ägo.

² Barbro Smeds, *Institutionen som konstföretag* (Uppsala 1999), s. 21.

³ Ibid.

⁴ Sara Beer, Fanny Boethius och Lisa Linder, "Teaterproducent - administratör eller visionär?", *Teatertidningen* 3-4:2003.

⁵ Hanna Olsson, *Projektledare eller projektassistent?* (C-uppsats Lunds universitet 2007), s. 50.

Något jag inte gillar är trenden från film, med en producent som samlar alla kring sig, väljer regissör från ett håll, skådisar från ett annat och manusförfattare från ett tredje och samlar alla för att samarbeta. Sådant tycker jag är förfärligt rent ut sagt, med producenten som någon slags övergripande ledare. Det är konstnärerna som ska leda den konstnärliga processen.⁶

Detta kommer att diskuteras längre fram i uppsatsen i samband med diskussionen om delat ledarskap och graden av konstnärligt inflytande i producentrollen.

Att titlar är viktigt har framgått tydligt under detta arbete, inte minst vad de betyder för uppfattningen av statusen i yrkesrollen. Jag har till och med under researcharbetet stött på ett projekt vid namn *Hanen Gal* som helt havererat på grund av titlar bland annat och dynamiken mellan det konstnärliga och det ekonomiska. Regissören upphöjdes till konstnärlig ledare och projektledaren var missnöjd med sin titel.⁷ Intressant läsning för den som vill se hur det inte ska gå till när man sätter samman en stor produktion. Bland de arbeten och reportage som skrivits tidigare återfinns rubriker som också signalerar detta tydligt, däribland *Projektledare eller Projektassistent?*⁸ och "Teaterproducent - administratör eller visionär?"⁹ Författarna kommer in på att teaterproducentens roll för många är oklar, samtidigt som de förväntas vara den person på teatern som ska lösa allt. Det kan konstateras att det finns ett behov av att förklara vad en producent och en projektledare gör, för dem själva såväl som för utomstående. Även hur man använder sig av titeln utomlands är av vikt, inte minst i ett samhälle som blir allt mer internationaliserat. Folk blir mycket imponerade när man titulerar sig "producer", säger en av intervjupersonerna i en annan undersökning. För att undvika missförstånd kanske man istället ska kalla sig "production manager", föreslår hon.¹⁰

Slutligen bör också förtydligas att själva ordet producent ofta används i egenskap av en organisation eller verksamhet som "producerar" något. Det behöver således inte vara förknippat med en person. Orden teater och teaterinstitution kan i vissa fall också vara missvisande, då de ofta - men inte alltid - är ett samlingsbegrepp för både opera och teater. I denna undersökning har intentionen varit att vara tydlig med vad som gäller, och i vissa fall har teatersidan fått stå som referens när det gäller opera i de fall det kan vara av intresse och betydelse.

Forskningsläge

Inte mycket är skrivet om operaproducentrollen, men det verkar komma allt fler uppsatsarbeten om teaterproducentens roll och funktion. Då dessa yrkesroller är närbesläktade får teaterproducenten tjäna som exempel i de fall det behövs. De olika funktionerna brukar heller inte alltid, som tidigare nämnts, skiljas åt och definitionen är inte glasklar alla gånger. Utöver detta finns det en uppsjö av litteratur och forskning kring arts management, vilket är den del av företagsekonomi som sysslar med kulturproducerande verksamhet samt cultural management vilket är ett närliggande ämne. Ibland går dessa två ihop och det är svårt att skilja dem åt. Det är intressant att titta närmare på

⁶ Matilda Cervin och Anna Sahlin, *Delat ledarskap...ja det är väl det vi gör här?* (C-uppsats Södertörns högskola 2007), s. 24.

⁷ Veronica Trégny, *Utvärdering av det teaterkulturella projektet Hanen Gal* (Göteborg 1997).
<<http://www.framtidenskultur.se/rapport/hanengal.pdf>> (Besökt 2008-04-01)

⁸ Olsson, *Projektledare eller projektassistent?*, passim.

⁹ Beer, Boethius och Linder, "Teaterproducent - administratör eller visionär?", passim.

¹⁰ Olsson, *Projektledare eller projektassistent?*, s. 37.

dessa begrepp då de behandlar ledarskap inom kultur och ekonomi och man ofta återfinner producenter inom dessa yrkeskategorier.

För att inte uppfinna hjulet på nytt har mycket arbete lagts ner på att leta fram andra uppsatser och arbeten som behandlar producentrollen. Många av böckerna som används som referenslitteratur är lite till åren komna, så dessa uppsatserna bidrar med att den senaste forskningen kommer med. Lite överraskande har inte en enda musikvetenskaplig uppsats i ämnet stått att finna, utan de har i stället skrivits inom ramen för ekonomi och litteraturstudier. En parantes i sammanhanget, men ändå värt att notera, är hur svårt det är att komma åt information om arbeten skrivna vid andra högskolor och universitet. Databaserna är ofta skyddade och bara de egna studenterna kan komma åt dem. Det är min absoluta mening att alla skulle tjäna på att dela med sig av sin forskning, och att det liksom i kulturvärlden går alltför många vattentäta skott mellan institutionerna.

Bland några uppsatser kan nämnas Hanna Olssons C-uppsats *Projektledare eller projektassistent? En undersökning av den svenska teaterproducentrollens framväxt, identitet och betydelse*, Jovanna Stolts B-uppsats *Spindeln i nätet. En undersökning av producentyrket* samt Matilda Cervin och Anna Sahlins C-uppsats *Delat ledarskap...ja det är väl det vi gör här?* som går in på det delade ledarskapet mellan teaterproducent och regissör. Några andra arbeten som varit behjälpliga är Karl Thorssons *Uppdrag:Opera! En studie av förhållandet mellan konstnärliga och ekonomiska drivkrafter i två svenska operahus* som går in på förhållandet mellan GöteborgsOperan och Kungliga Operan, Cecilia Holm och Maria Lindéns *“En studie i Culture Management”* och Christine Thoulouis *Illusion och Verklighet* där hon bland annat återger sina egna första erfarenheter som producent för en operaföreställning i Ystad. Barbro Smeds *Institutionsteatern som “konstföretag”, vad händer egentligen innanför murarna?* har också varit till stor hjälp och är en frisk fläkt i forskningssammanhang då hon frispråkigt tar upp alla problem som kan tänkas finnas i ett teaterhus. Många av de arbeten som skrivits om producentrollen kommer från Skåne-regionen och Köpenhamn, samt från Södertörns Högskola.

Emma Stenström är med sin doktorsavhandling *Konstiga Företag* från år 2000 en av föregångarna inom forskningen som behandlar kultur och näringsliv. Förutom att hon idag föreläser på Handelshögskolan och anordnar kurser i ämnet så har hon också en blogg där hon tillsammans med Tobias Nielsén debatterar och diskuterar kulturekonomiska frågor.¹¹ Bloggar är dock subjektiva och har inte genomgått vetenskaplig granskning, varför det är upp till läsaren att dra sina egna slutsatser. Jeanette Wetterströms avhandling *Stor opera, små pengar* som koncentrerar sig på Kungliga Operan har också varit intressant som referens. Därutöver har litteratur inom operahistoria använts för att få bakgrunden till den svenska operautvecklingen, till exempel Anna Ivarsdotters och Marie-Christine Skunckes *Svenska operans födelse* och Folke H Törnbloms *Operans historia*, samt inför metod- och teoriavsnittet framför allt Sven-Eric Liedmans humanistiska och samhällsvetenskapliga historiebok *Mellan det triviala och det utsägliga* och Heine Andersens *Vetenskapsteori och metodlära*. Slutligen har Dramatiska Institutets teaterproducentutbildning studerats närmare, bland annat via deras hemsida och kursmaterial, samt att flertalet tidningsartiklar, forskningsrapporter och arbeten har funnits med som grund i förarbetet för att ge ett vidare perspektiv och förståelse och inte minst belysa villkoren för operaverksamheter och konstnärliga organisationer som finns i dagens Sverige. Två av dessa artiklar har varit av särskilt intresse; yrkesreportaget "Kulturarbete med framtidsutsikter" i Teaterförbundets tidning *Akt* från februari 2007 och reportaget "Teaterproducent, administratör eller visionär" i *Teatertidningen* 3-4:2003. I den första artikeln intervjuas en teaterproducent om hur hon ser på sin yrkesroll, och i *Teatertidningen* svarar tre olika teaterproducenter på frågan om producentyrket är för diffust och oklart och om det kan vara därför många producenter slutar och byter yrkesbana medan regissörerna ofta fortsätter.

¹¹ <<http://www.kulturekonomi.se>>

Metod

Datainsamlandet skedde huvudsakligen under tiden april-maj 2008 via telefonintervjuer som dokumenterades med hjälp av bandspelare. Två av intervjuerna gjordes i augusti och oktober samma år, med Anders Franzén och PeO Sander.

Intervjuer är en tvåvägskommunikation som ställer höga krav på den som intervjuar, både att frågorna ställs på rätt sätt och att rätt frågor ställs.¹² Valet föll på att använda öppna semistrukturerade frågor som inte följde en standardiserad modell. Detta för att indirekt också få svar på vad intervjupersonerna tyckte var viktigt i sin situation. De fick själva styra samtalet till stor del samtidigt som ett antal frågor ställdes till alla, för att få ett jämförelsematerial. Det visade sig snart att producentrollen för de olika intervjupersonerna såg så olika ut, att det inte i denna undersökning var givande att gå in i detalj på befattningsbeskrivningar och annat som var tänkt från början. Fokus lades istället på de stora sammanhangen och intervjupersonernas egen bild av producenttjänsten, där det öppna, kvalitativa intervju sättet passar särskilt bra.

Fördelar med icke-standardiserade och ostrukturerade intervjuer kan enligt Heine Andersen vara att den intervjuade kan besvara frågorna mycket nyanserat, speciellt när det gäller attityder, värderingar och komplicerade sammanhang.¹³ Mycket intima frågor kan besvaras och man kan få vetskap om förhållanden som den intervjuade inte själv medvetet talar om. Man har också möjlighet att ställa mängder med olika frågor och få svar med hög validitet. Nackdelar är att metoden är dyr, att intervju effekten är stor, att det är "ringa möjlighet" för de intervjuade att få samma frågor och påverkas på liknande sätt samt att man kan få svar som saknar intresse. Databehandlingen av svaren är svår och mycket tidskrävande och metoden kräver att intervjuaren har stor erfarenhet. Vilka frågor som är de rätta beror på problemställningen och forskarämnet. Och för att kunna kvantifiera sina frågor måste man med nödvändighet känna sitt ämnes kvaliteter.

Felkällor skulle således kunna vara att man medvetet eller omedvetet styr samtalen i en viss riktning, att man tolkar data fel eller ställer felaktiga eller otydliga frågor. Många års erfarenhet av producentyrket såväl som telefonintervjuare innan dess, torde minimera denna risk. Samtliga intervjupersoner har också fått se över sina svar innan publikation. Detta för att ge möjlighet att göra önskvärda korrigeringar och kompletteringar. Andra fel kan bero på att intervjupersonerna inte vågat eller kunnat tala ut av rädsla för att kritisera sina arbetskollegor eller arbetsgivare.

Syftet med uppsatsen omformades under arbetets gång från att titta på detaljerna kring producentfunktionen till att se på operaproducentrollen som helhet i relation till personen, organisationen och omvärlden. Utöver intervjuerna sköttes en del kompletterande korrespondens via mail.

Disposition

Uppsatsen är indelad i tre delar, med en första inledande del som ger bakgrundsinformation inför del två som redovisar resultatet av undersökningen och sedan en avslutande tredje del som sammanfattar resultaten, diskuterar och analyserar fakta. I de fall det är möjligt hänvisas till annan forskning istället för att upprepa samma information. Däremot har tio intervjupersoner frikostigt delat med sig av sina erfarenheter och deras bidrag har fått stå i fokus så mycket som möjligt, med minsta möjliga ingrepp.

¹² Heine Andersen, *Vetenskapsteori och metodlära* (Lund 1994), s. 88.

¹³ Ibid, s. 86 ff.

1.2 BAKGRUND

Opera i Sverige - en kort historik, producenten gör entré och lite kulturpolitik

Benämningen producent är relativt ny, vilket diskuteras längre fram. Operakonsten däremot har funnits i vårt land i flera hundra år.¹⁴

Startskottet för svensk opera skedde i samband med att Gustav III blev kung 1771, 25 år gammal. Han grundade Kungliga Teatern 1773 och invigde nio år senare operahuset på Gustav Adolfs Torg. Drottningholmsteatern hade även den en framstående plats vid denna tid och innan Operan byggdes hade många av hovets pjäser sina premiärer här. Vid sidan av Kungliga Teatern fanns också en privatteater i Stockholm, under ledning av Petter Stenborg, som bildades samma år som Kungliga Teatern. Det var en liten sommarteater i Rotundan i Humlegården, som blev en framgång med sin blandade repertoar och sina fräcka operaparodier. 1780 upphörde Kungliga Teatern att spela Opera Comique då det inte ansågs tillräckligt aristokratiskt och istället fick Carl Stenborg, som samma år tog över från fadern, monopol på den inkomstbringande genren. Han behövde ståndsmässiga lokaler och fick med kungens lov flytta in på Munkbron fyra år senare. Det fanns dock begränsningar på vad som fick uppföras och 1785 infördes en teatercensur som bevakade att Munkbroteatern förblev oklanderligt rojalistisk. 1787 inrättades Svenska Dramatiska Teatern, vilken gick omkull och året efter ombildades till att bli Kongelige Svenska Dramatiska Teatern, nuvarande Dramaten. Kungliga Teatern hade således i början av 1800-talet monopol på scenkonst i Stockholm, men vid Karl XIII trontillträde beviljades Operan och Teatern ett anslag från riksdagen och övergick från att vara privata scener till att få mer nationalscenskaraktär. Från och med 1815 fick de båda årliga anslag från riksdagen. Banden med hovet försvann gradvis och 1881 tog Riksdagen över allt ansvar då anslagen överfördes från Hovförvaltningen till Finansdepartementet. 1888 skildes Operan och Dramaten allt mer från varandra, och är idag helt åtskilda verksamheter med det enda gemensamma att de båda har prefixet "kungliga" och att de är nationalscener.

Under 1900-talets andra hälft växte de fria grupperna fram i Sverige som en motreaktion till institutionerna. Flera av dessa har idag själva blivit några av våra mest etablerade operainstitutioner och bland dem återfinns bland andra Folkoperan och Norrlandsoperan som grundades 1974 respektive 1976. Nuvarande Malmö Opera invigdes 1944 under namnet Malmö Stadsteater, vilken namnändrades 1993 till Malmö Musik och Teater AB. Detta kom i sin tur att bli Malmö Opera och Musikteater 2002 och verksamheten präglas idag av opera, balett och musikteater. Dalhalla invigdes 1993 och Göteborgsoperan 1994. Opera Vildmark startades upp 2001 och Opera på Skäret bildades 2003.

Opera och teater har som synes spelats i Sverige i många hundra år, men det var först under 60- och 70-talet i samband med de fria gruppernas intåg som producenten växte fram som en egen funktion. De fria grupperna saknade de större institutionernas olika administrativa enheter och behövde en funktion som kunde hålla ihop arbetet och handha de administrativa uppgifterna.¹⁵ Norrlandsoperan, Värmlandsoperan och Folkoperan hade till exempel redan en producentfunktion när Dramaten som första stora institution anställde tre kvinnliga producenter 1985, under dåvarande teaterchefen Lars Löfgrens ledning. Lars Löfgren själv kom närmast från TV där man framgångsrikt haft producenter i många år och han var ute efter en producentfunktion som kunde vara länk mellan produktionerna och ledningen, och som kunde följa varje uppsättning och se till att den blev så som var tänkt från början. Han efterfrågade personer som kunde "tillvarata kreativitet och utveckla passion

¹⁴ Anna Ivarsdotter och Marie-Christine Skuncke, *Svenska operans födelse. Studier i gustaviansk musikdramatik* (Stockholm 1998), passim.

¹⁵ Olsson, *Projektledare eller projektassistent?*, s. 8.

för teatern" och som "kunde föra en saklig diskussion kring pengar och vara goda pedagoger vad gällde detta gentemot produktion, ledning som anslagsgivare."¹⁶ De fria grupperna hade sedan länge förändrat teaterklimatet i Sverige och skapat en ny konkurrenssituation. Vid tiden för införandet av producenter var Dramaten i publik kris och det diskuterades mycket att teatern skulle ha förlorat sin konstnärliga kraft. Producentorganisationen på Dramaten kom att inspirera bland andra Göteborgsoperan som införde producenter i ett tidigt skede och senare särskilt utvecklade en renodlad projektledarorganisation, vilken kvarstår än idag.

Producenten som Arts Manager - redan de gamla grekerna...

Om 70-talet var känt för sin vänsterfilosofi och fria grupper som motsatte sig institutionernas makt, så kom 80-och 90-talet att präglas av individualism och marknadens krafter, konstaterar Emma Stenström. I dag på 2000-talet har kulturvärlden och företagsvärlden närmast sig varandra markant och tagit över varandras språk och modeller. Det finns de som hävdar att konstnärliga organisationer är sämre styrda än andra organisationer och att "skulle de bara lära sig tänka ekonomiskt och använda sig av ekonomiska modeller och verktyg, skulle allt bli bättre." Andra tolkar det annorlunda och menar att "de traditionella ekonomiska modellerna måste anpassas för att passa konstnärliga organisationer." Denna ledningsteori går ofta under beteckningen *arts management* och ledare inom denna disciplin kan vara chefer, administratörer, producenter och regissörer bland andra.¹⁷

Producenten som begrepp kom som sagt in i Sverige för snart ett halvt sekel sedan, men enligt Emma Stenström har det funnits arts managers lika länge som det funnits konst. Hon nämner som exempel de som administrerade och organiserade dramernas framföranden i det antika Grekland, de så kallade "archon eponymos", och tar också upp det faktum att ordet management användes inom teatern redan för 300 år sedan, långt innan det spreds till näringslivet. Vad en arts manager gjort har dock varierat. Tidigare har konstnärerna haft högst status och administratörerna och administrationen nedvärderats men frågan är, säger hon, om detta inte håller på att ändras i samband med att gränserna mellan konst och företag blir allt suddigare i sina konturer. Det ser idag ut som att producentrollen, liksom många andra roller inom teatern, är på väg att bli mer konstnärlig. Det är till exempel inte förrän på 1900-talet som regissörerna själva får rollen som självständigt skapande konstnärer med tillåtelse att sätta sin personliga prägel på uppsättningen. Vilka som får makten - konstnärerna eller administratörerna - är dock inte givet, säger hon vidare. Inte heller om det kommer fortsätta vara någon skillnad på dem.

Mycket av bakgrundsmaterialet jag läst inför detta arbete visar att arts management och cultural management på många sätt liknar varandra, men att definitionerna dem emellan varierar. Det är främst arts managern som kopplas ihop med producenten, och det som utmärker arts managers är att de har med ledning att göra. "De behöver inte höra till det absoluta toppskiktet men ledarstilen blir annorlunda än den som beskrivs i gängse managementteorier då de flesta konstnärliga projekt inte planeras för ekonomisk vinning. Den konstnärliga kvaliteten går före vinstintresse och har man som mål att göra sig stora pengar bör man söka sig utanför kultursektorn."¹⁸

¹⁶ Ibid, s. 11.

¹⁷ Emma Stenström, *Konstiga företag* (diss Stockholm 2000), s. 140, 140ff.

¹⁸ Giep Hagoort i Cervin och Sahlin, *Delat ledarskap...ja det är väl det vi gör här?*, s. 1.

Producenten och konsten

Diskussionerna om ekonomi och konstnärskap väcker ofta många åsikter. Framför allt frågeställningen om producenten ska ha konstnärligt ansvar eller inte. Producentens förhållande till de konstnärligt innovativa besluten och makten över de ekonomiska medlen har en avgörande betydelse för yrkets status, konstaterar Hanna Olsson i uppsatsen *Projektledare eller projektassistent?*.¹⁹ Är det så som Emma Stenström förutspår att de olika rollerna närmar sig varandra, för att så småningom kanske suddas ut helt? En producent som intervjuats för *Teatertidningen*, Chris Torch, säger att han tror att det är bra om en producent kommer från konstnärssidan och att de bästa producenterna ofta har blivit det av misstag. "De har varit konstnärer men av tillfälligheter hamnat i en producentroll. [...] När en produktion kör fast är det viktigt för en producent att verkligen känna till den konstnärliga processen så att man kan hjälpa till under olika skeenden i produktionen."²⁰ Han säger också att det är viktigt att slå fast att inget konstnärligt blir av utan en producent, och påpekar att han inte säger det som ett fackligt slagord, för att producenten ska få kalla sig konstnär. Det har han inte behov av. Producentrollen skulle kunna förbättras genom att teatrarna började skapa växthus, med forskningsverksamhet, så som det ofta är inom stora TV-bolag, inom filmen och stora företag. Anledningen till detta menar han är att konstnärerna inom teatern inte vågar ta plats och att de känner att de lever på nåder. De är osäkra och skyddar sig genom att till exempel stänga ute producenten från den konstnärliga processen. Producenten borde ha en friare roll, mer som en libero, och skulle också kunna bli mer interdisciplinär och ta in musik, konst och dans. Peter Kollarik från *Dramaten* säger i samma reportage att producenten kan vara både visionär och administratör och att den absolut viktigaste uppgiften för en producent är att vara en "möjliggörare." Administration är verktyget för att möjliggöra regissörens vision. Man måste slänga ut konstnärsromantiken och inse att konst behöver sina strukturer om den ska nå ut. Som producent kan man vara allt från en teaterchef till en projektassistent och det kan vara oklart ibland vem som har det yttersta ansvaret för budget, vilket skapar problem. Budgeten bör vara fast och det är producenten som har ansvaret för den. Det skulle vara bra för produktionerna om producenten tog mer plats, och om producenten var ledningens förlängda arm in i projektet, men funktionen behöver inte vara den som sätter samman team och bestämmer vad som produceras. Det finns det redan en konstnärlig ledare som gör på teatrarna. Däremot skulle det inte skada om producentens sätt att se på sakerna fanns med i beslutprocessens alla delar.

Teaterproducenten Monica Engdahl säger i en intervju i *Teaterförbundets tidning Akt* att hon tycker att producenten till stor del är en administratör men att denne också kan spela en aktiv roll i den konstnärliga processen.²¹ Hon tror att producenterna blir bättre om de har möjlighet att varva praktiskt arbete med utbildning men tycker att det är för kostsamt att studera, framför allt när man är van vid en lön och sedan ska klara sig på studiemedel. I reportaget står att teaterproducentyrket är något så ovanligt som ett kulturarbete med framtidsutsikter, vilket Monica håller med om. "Visst finns det jobb om man gjort sig ett namn", säger hon. "I de fria grupperna på 70-talet gjorde alla allt, men nu har man mer börjat hitta en yrkesfördelning och många inser att det är bra om en person, producenten, har koll på allt. Ju mer teaterproducenten profilerar sig som grupp desto mer ökar deras status och respekten för deras kompetens." Hon avslutar med att säga att den största svårigheten med jobbet är att hon aldrig blir färdig med något. Det är alltid flera projekt på gång samtidigt och när produktionerna haft premiär går de för producenten in i nästa fas i arbetet. Det går inte att lämna en produktion förrän den är färdigspeland.

¹⁹ Olsson, *Projektledare eller projektassistent?*, s. 7.

²⁰ Beer, Boethius, och Linder, "Teaterproducent - administratör eller visionär?," s. 10 ff.

²¹ Petra Lindeheim, "Yrkesreportaget: Kulturarbete med framtidsutsikter", *Teaterförbundets tidning Akt* nr 2 1997, s.10f.

Producenten och dess omvärld - delad glädje, dubbel glädje?

Producenten som länk mellan produktion och samhälle, har en producent varit inne på tidigare. Hur ser vår omvärld ut idag och vad ställer det för krav på framtidens producenter? Världen blir allt mer dynamisk och komplex, vilket kräver att det skapas flexibla organisationer som kan handla snabbt, säger Emma Stenström: "Även institutionerna kikar mer åt det privata och fria än åt andra, tunga institutioner i samhället. Vi lever i ett höghastighetsamhälle och i det kaos som är, behövs det ledare som kan visa vägen. Idealen handlar idag om elitism, individualitet och starkt ledarskap."²² Det ligger i tiden att arbeta med mer tillfälliga konstellationer och i projektform, flexibelt och koncentrerat kring individer. Detta skapar nya projektmodeller och det finns både för- och nackdelar med detta arbetssätt. Förespråkarna menar att det leder till resursvinster och uppmuntrar till konstnärlig kvalitet, förnyelse och flexibilitet. Kritikerna är rädda för projektprostitution, vilket innebär att man tillrättalägger sina projektansökningar efter det som det kulturpolitiska bidragssystemet uppmuntrar just nu. Det finns också en farhåga om makt och centralisering, där frilansande verksamheter har svårt att få fäste utanför storstäderna men å andra sidan har det alltid varit så, oavsett vilket organisationsform som valts.²³

Marianne Döös och Lena Wilhelmsson instämmer i bilden av omvärlden, och hävdar att det idag ställs nya krav på ledare vad gäller "föränderlighet, komplexitet, globalisering, fusioner och uppköp, partnerskap och allianser, platta organisationer, team och självstyrande medarbetare. [...] Dessa krav motsvaras bättre genom ett delat ledarskap."²⁴ I studien *Delat ledarskap, ja, det är väl det vi gör här?*, konstateras att delat ledarskap praktiseras inom teatern utan att större reflektion görs. Det anses vara det naturliga sättet att leda en produktion och verkar vara det dominerande sättet, enligt undersökningen. Författarna jämför den konstnärliga ledaren och VD:s relation med regissörens och producentens. Det delade ledarskapet är dock inte alltid så lätt, konstaterar de. Särskilt inte i en konstnärlig process där den konstnärliga kvaliteten enligt tradition och hävd alltid måste väga tyngst.²⁵

Producenten som entreprenör

Alla älskar entreprenören! Entreprenören är lika mycket stjärna på 2000-talet som grungaren var på 90-talet, bodybuildern på 80-talet och mysbrallan på 70-talet.²⁶

Nuvarande kulturministern Lena Adelsohn Liljeroth skrev som riksdagsledamot en debattartikel, i dagstidningen *Stockholm City*, med titeln "Lär kulturskaparna sköta att företag". Den handlar om att de fasta jobben inom kultursektorn blir allt färre och att dagens kulturskapare ofta måste försörja sig som frilansare. Även i den internationella kulturutredningen SOU-2003:121 har man skrivit att Sverige behöver en utbildning inom culture management och då med internationell inriktning.²⁷ Många av utbildningarna som vänder sig till kulturvärlden idag har entreprenörsskap med i sina

²² Stenström, *Konstiga företag*, s. 117.

²³ Christine Thoulouis, *Illusion eller verklighet, konsten att leda en konstnärlig process* (Magisteruppsats Malmö högskola 2002), s. 14.

²⁴ Cervin och Sahlin, *Delat ledarskap...ja det är väl det vi gör här?*, s. 10.

²⁵ Ibid, s. 5.

²⁶ Karin Magnusson, "Alla älskar entreprenören", *Aftonbladets nätupplaga*, 28 maj 2008 <<http://www.aftonbladet.se/kultur/article2558788.ab>> (besökt 2008-05-29)

²⁷ Holm och Lindén, *En studie i Culture management*, s. 22.

programförklaringar. Det är ett ord i tiden. Liksom fokus på internationella samarbeten och samarbeten mellan kultur och näringsliv. Producenterna på Opera Vildmark och Opera på Skäret kan också, som tidigare nämnts, kallas entreprenörer då de har skapat sina egna organisationer och driver igenom sina egna idéer.

Läser man vad som skrivs i media om de fria operagrupperna hittar man en hel del artiklar i ämnet. "Det våras för små operagrupper" skriver till exempel *Dagens Nyheter* den 10 april 2007. I artikeln står att läsa att operakonsten sliter sig fri från institutionskolosserna och läsaren får följa två små fria operagrupper, Scensångarna och Opera Vox, som på våren 2007 har premiärer på *Don Juan* och *Resan till Reims*. Regissörerna, som går Operahögskolans regiutbildning, säger att de fria grupperna blivit rena vinstlotten, då de gör att de får viktig praktik. Producenten för en av uppsättningarna sjunger också en av rollerna och avslutar med att säga att "om man vill sjunga i en fri grupp måste man också ha med sig en annan kompetens. Någon gör scenografen, en annan sköter ekonomin och en tredje sitter i biljettluckan. Man måste vara kreativ, annars skulle det inte fungera."²⁸ Fenomenet med små opera- och teatergrupper är inte nytt, skillnaden är snarare hur man talar om dem och hur synen på dem förändrats över tiden. Slutsatsen av ovanstående kan alltså vara att de som startar fria grupper eller verksamheter idag med dagens retorik kanske skulle kunna kallas entreprenörer. Så, om entreprenören är på mode idag, hur ser det ut i morgon? Som med begreppet producent kanske funktionen finns kvar men kallas och innebär något annat.

Utbildning

I Sverige idag finns ett flertal utbildningar på olika nivå runt om i landet med syfte att utbilda producenter, projektledare, entreprenörer och culture managers inom kultursektorn. Det är för omfattande att gå in på alla här, men däremot skulle jag vilja beröra frågan om det är så att man måste gå en kvalificerad utbildning för att räknas som professionell producent. Och om det är så att även producenter behöver gå igenom någon form av "rites de passage" som Barbro Smeds pratar om för konstnärernas del?²⁹ Kan det vara så som regissören och konstnärlige ledaren Jasenko Selimovic säger att "svenskar som kanske inget annat folk litar på samhället och dess institutioner" och "svenskar definierar individer utifrån dessas förhållande till samhället och dess institutioner." Han berättar i en intervju om hur han sökte och antogs på en utbildning på DI, "inte för att jag trodde jag skulle lära mig något jag inte redan visste [...] men jag insåg att jag behövde kunna visa på ett intyg från en svensk institution. Och efter utbildning fick jag också de anslag jag bad om för mina projekt."³⁰

Snarare än att gå in på specifika skolor och utbildningar har de medverkande i denna undersökning fått ge sin syn på detta med utbildning; blir man automatiskt en bra producent för att man gått en utbildning och kan man bli en bra producent utan att utbilda sig?

²⁸ Marcus Boldemann, "Det våras för små operagrupper", *Dagens Nyheter*, 10 april 2007.
<<http://www.dn.se/kultur-noje/scen/det-varas-for-sma-operagrupper-1.608549>> (besökt 2008-04-30)

²⁹ Smeds, *Institutionsteatern som konstföretag*, s. 34.

³⁰ Mats Holmberg, "Hjalteepos med teaterchefen i huvudrollen", *Dagens Nyheter*, 7 mars 2004.
<<http://www.dn.se/nyheter/hjalteepos-med-teaterchefen-i-huvudrollen-1.250446>> (besökt 2008-04-04)

Nätverk och organisationer

Det har funnits få organiserade producentnätverk i Sverige, vilket nu är på väg att ändras. Svensk Scenkonst startade under 2007 upp ett helt nytt nätverk för scenkonstproducenter över hela landet. Det har arrangerats två träffar och nästa möte sker i Malmö 4-6 oktober, 2009.

Holm och Lindén har sammanfattat olika nätverk och organisationer inom culture managementfältet vilka finns med som bilaga för den som är intresserad av vidare läsning.³¹ En viktig person att nämna i sammanhanget är Pierre Guillet De Montheux, som är professor i företagsekonomi vid Stockholms Universitet. Han har arbetat med forskning och utbildning inom arts- och cultural management i cirka 25 år och leder ECAM (European Centre for Arts and Management), vilket är en forskningsgrupp som har till uppgift att dokumentera, analysera och aktivt stimulera samspelet mellan konst och företag i Europa. Bland internationella operanätverk kan nämnas Opera Europa.

1.3 EN OPERA BLIR TILL

Operaorganisation

Generellt kan sägas att varje operaorganisation har två parallella organisationsflöden, mer eller mindre uttalade; en linje- och en projektorganisation. Linjen har till uppgift att hantera det långsiktiga arbetet medan projektorganisationen utgörs av de enskilda produktionerna och deras behov. Vissa organisationer, Göteborgsoperan till exempel, har valt att ha en tydlig projektorganisationsmodell där kärnan i husets verksamhet utgår från projekten och deras behov och där särskilda projektledare ansvarar för samordning av projektens resurser, såväl ekonomiska som personella. Som jämförelse arbetar man helt motsatt på Kungliga Operan med avdelningarna som navet istället. Produktionerna sorteras in i den dagliga verksamheten i huset och det är avdelningscheferna som avgör hur mycket pengar som ska fördelas mellan de olika produktionerna. Oavsett hur balansen ser ut mellan de två systemen har samtliga operaorganisationer det gemensamt att de har produktioner med en början och ett slut samt en linje vars arbete är mera långsiktigt och täcker upp allt runt omkring. Undantagen står att finna bland de fria konstellationer som skapas kring enstaka projekt. För att förstå producentens roll och betydelse gäller det således att först identifiera hur organisationen ser ut och vilka behov som finns. I de fria grupperna går rollerna ofta ihop och det är vanligt att en person, ofta initiativtagaren, är producent, marknadsförare och konstnärligt ansvarig i någon form medan de större organisationerna har mer uppdelade gränsdragningar och ansvaret fördelat mellan de olika avdelningarna. I uttalat projektstyrda organisationer är producenten ofta ledningens förlängda arm in i projektet samtidigt som denne också ska se till produktionens bästa.

Inte sällan sker flera olika verksamheter i ett och samma hus, med både opera, balett, musikal och gästspel samt turnéer. På dessa ställen är det inte otänkbart att det skulle kunna finnas synergieffekter av att samordna hela husets resurser. Är då producenter bara av godo? Kritikerna menar att det är ett problem med de växande administrationerna, dit ofta producenterna räknas, och de krympande konstnärliga enheterna. Barbro Smeds är en av dem och menar att det är vanskligt att ta bort de tekniska avdelningarnas egna bestämmanderätt och att det ofta innebär dubbeljobb att ersätta avdelningscheferna med tekniska mellanchefer. "Den nya chefen har ofta inte detaljkunskapen," säger hon. "Nytilsätta producenter med ansvar för respektive föreställning har svårt att vinna den nödvändiga respekten. Deras professionalism och reella insikter ifrågasätts. Riktigt fatalt kan det bli om personen tidigare haft någon annan "vag" administrativ befattning och kommer personen ur de

³¹ Se bilaga 1.

egna yrkesleden har man mycket svårt att ändra sitt förhållningssätt. Om mellancheferna är rekryterade utifrån, är misstron grundmurad. Där man tidigare uppfattade avdelningschefen som en representant för avdelningens medarbetare uppåt uppfattar man nu den nya mellancheferna som en representant för ledningen. Man upplever att man fått mindre makt, inte mera."³²

Om man nu ska byta till ett producentsystem, är det då möjligt för människor som hela sitt liv arbetat på ett bestämt sätt i bestämda roller med bestämda kanaler, att plötsligt finna sig i något mera flytande, något som kräver mer ansvarstagande och större flexibilitet? Passar det överhuvudtaget alla människor?, undrar Barbro Smeds. Min fråga är snarare; går det att bedriva operaverksamhet på 2000-talet utan producenter och projektledare som kan kontrollera och koordinera tid och resurser?

Produktionsprocessen

Den konstnärliga processen i ett operahus består av tre faser; *förberedelse*-, *repetitions*- och *föreställningsfas*. Framförhållningen och längden på de olika delarna varierar mycket beroende på verksamheten och dess resurser. På en operainstitution kan framförhållningen vara upp till tre-fem år, ibland längre när det gäller att få tag på vissa artister, medan de mindre arrangörerna har mycket kortare tidsperspektiv på månader - ett år i vissa fall. En produktionsprocess på en institution kan se ut som nedan. Den är en sammanställning av några av de operahus jag arbetat i. Avvikelser kan förekomma på andra arbetsplatser, inte minst vad gäller producentens roll och betydelse i produktionen. Som jämförelse bifogas Det Kongelige Teaters produktionsprocess, för att grafiskt visa hur det kan se ut.³³ Generella milstolpar för en produktion på en institution kan se ut som nedan:

Förberedelsefas

4 - 1,5 år före premiär - produktionsbeslut. Ledningen tar beslut om att en viss produktion skall spelas. Datum för premiär, repetitioner och föreställningar fastställs. Beroende på omfattningen av operaverksamheten kan sedan repetitionstillfällen samt föreställningsdagar justeras efter behov. På Folkoperan till exempel släpps en föreställningsperiod åt gången, med eventuell möjlighet till förlängning om föreställningen går bra. Fördelen för dem som organisation är då att de kan avbryta en produktion som går med förlust, medan ett större operahus inte har samma flexibilitet.

1,5 - 1 år före premiär - eventuell producent/projektledare tillsätts som samordnare av projektet.

6 månader före premiär - Modellvisning. Scenografen presenterar en modell över dekoren, och ibland finns även kostymskisser med vid detta tillfälle. Annars presenteras kostymerna separat vid en senare tidpunkt. Detta är startskottet för tillverkningen i ateljéer och verkstäder.

Repetitionsfas

2 månader före premiär - kollationering. Denna dag är kickoff för repetitionsstart och en mycket viktig dag för hela produktionen. Ofta träffas man i teatersalongen eller på en repsal. Detta är första gången alla samlas, och det är viktigt att alla är där. Upplägget varierar från att sjunga igenom verket tillsammans med ett piano, till att produktionsteamet berättar om hur de tänkt lägga upp arbetet. Regissören går igenom sin regivision, dirigenten kanske spelar upp musik, kostymdesignern visar kostymprover på provdockor samt bilder och scenografen förklarar scenografin igen.

³² Smeds, *Institutionsteatern som konstföretag*, s. 40.

³³ Se bilaga 4.

2 månader - 2,5 vecka före premiär - repetitioner. Dessa brukar ske först "på sal" med en pianist (repetitör), regissör, regiassistent och ibland en sufflös närvarande. Ibland närvarar också inspicienten vid dessa tillfällen. Vanliga repetitionstider är 10-15 och 19-22 alternativt 10-17, vilket är ramar inom vilka sedan alla olika grupper planeras in efter sina individuella arbetstider. Golvet tejpas för att ange dekorens placering och repetitionsrekvisita och kostymer används i väntan på de riktiga.

Repetitionerna flyttas in till scenen cirka två veckor innan orkestern kommer in. Under repetitionsfasen ligger mycket av logistiken i att få alla olika delar att samverka, samt att schemalägga alla olika avdelningar som går på olika arbetstidsavtal och har olika regler. På senare år har dessutom nya avtal träffats regionalt som går ut på att opera- och teaterhusen måste ha ännu längre framförhållning. Helst ska man kunna lägga detaljschema minst två veckor i förväg och ändras detta efter denna tidpunkt kan det bli mycket kostsamt för arbetsgivaren. Det kan också bli så att ändringarna inte går att genomföra då parterna säger nej. Detta är en stor utmaning för alla inblandade, och ställer höga krav på regissör och planerare i form av producenter, regiassistenter och inspicienter. I kreativt arbete kan det vara väldigt svårt att på förhand förutsäga hur processen ska se ut. Ännu svårare kan det vara om regissören också är arbetsgivare i form av operachef till exempel. Repetitionsprocessen kan ofta vara en känslig period, inte sällan slutet för utomstående. Det gäller att ha känsla för detta och inte klampa in. Som producent hjälper det att vara närvarande när det går, för att vara insatt i vad som händer och lättare kunna hantera eventuella situationer som uppstår.

1-2 veckor före premiär - generalrepetitioner, oftast kallat genrep. Allt dras igenom från början till slut, så som det är tänkt att vara på föreställning. Ibland är det ett till två förberedande genrep innan det sedan blir ett till två genrep. Vid dessa tillfällen ska alla bitar vara på plats och spelas som om det vore föreställning. Det är vanligt att publik bjuds in till ett eller flera av dessa tillfällen.

Föreställningsfas

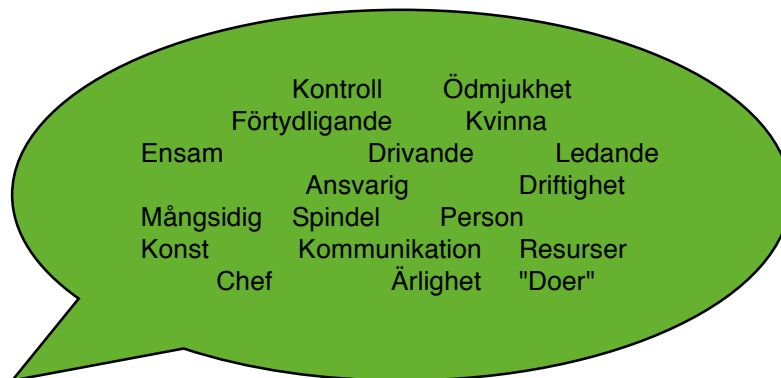
Premiär - starten för föreställningsperioden. Om det är två lag som delar upp föreställningarna mellan sig kan det ibland för formalias skull sägas vara två premiärer. Detta kan vara riktigt känsligt, alla vill vara med den första premiärkvällen, och många av sångarna - och musikerna - kan känna sig förbisedda och bortvalda om de inte får vara med. Föreställningarna tickar sedan på efter ett förutbestämt schema. På de större operahusen kommer nya produktioner upp parallellt, och för orkestern, kören och sångarna innebär det ofta att man på dagarna repeterar andra verk innan kvällens föreställning. Då kan det för sångarna komma upp problem med att de olika genrerna är svåra att kombinera, det kan vara krävande att sjunga något nyskrivet modernt stycke på dagen, för att på kvällen sjunga lättare klassiskt och dagen därpå något tungt av annan karaktär. Kör, orkester och ibland solisterna har ofta också ett rullande schema, där tjänstgöringen delas upp mellan olika lag. Detta medför en hel del logistik gentemot många avdelningar i huset, till exempel kostym, biljettkassa, rekvisita, teknik med flera. Barbro Smeds kommenterar produktionsprocessen såhär:³⁴

På institutionsteatern är produktionsprocessen allt hårdare styrd och reglerad. Med relativt små förändringar rasslar det på, oavsett om det gäller ett litet barnprogram eller en jätteföreställning med kör och orkester. Det är förberedelsetider, projekteringsperioder, byggtid, repetitionstid, marknadsföringstid, bygge på scen, allt i förutbestämda och mycket förutsägbara perioder. Enskilda teatrar har lagt ner stor möda på att utveckla flödesdiagram som åskådligt visar när olika avdelningars arbete kommer in i processen. Man har kämpat hårt för att uppnå denna effektivitet. Nu, när det blivit rutin, förhindrar den däremot effektivt förnyelse.

³⁴ Smeds, *Institutionsteatern som konstföretag*, s. 22.

2. OPERAPRODUCENTEN I SVERIGE 2008

Om inget annat anges är informationen från intervjupersonerna hämtade från de telefonintervjuer som genomförts. I vissa fall har intervjupersonens svar kortats av utrymmesbrist. Detta har dock endast gjorts i de fall det inte ändrat betydelsen.



Figur 1: Tre ord du tänker på när du hör ordet producent?³⁵

2.1 PRODUCENTENS YRKESROLL

Arbetsuppgifter

På *Norrlandsoperan* berättar producenten Pernilla Sandborg att hon har hand om planering, projektledning och budget. I tjänsten ingår också ansvar för turnéer och marknadsföring i samband med dessa. När beslut tas på att en produktion ska göras lägger Pernilla Sandborg upp en tidsplan för milstolpsmöten och planeringsmöten samt får en budgetram som hon försöker fylla med det som behövs. Hon får som producent göra vissa prioriteringar i budgeten men inte fatta egna konstnärliga eller ekonomiska beslut. Det sköts av operachefen, som är producentens närmsta chef, och regissören. Detta är något Pernilla Sandborg vill ändra på. Hon vill kunna komma med förslag på hur det kan skäras i en produktion utan att behöva gå till operachefen varje gång. Hon vill även bli mer involverad i produktionerna än som nu ha hand om det mesta runt omkring istället. Detta är något hon talat med sin chef om och det är deras strävan också, säger hon.

Som producent på *Norrlandsoperan* har Pernilla Sandborg delvis arbetsgivaransvar. Hon anställer och förhandlar löner för statister och teknisk personal; sömmerskor, snickare, scentekniker och rod-dare med flera. Operachefen engagerar hela det konstnärliga teamet och sköter alla förhandlingar och anställningar med dem. Pernilla Sandborg hjälper till och skriver ut kontrakt utifrån underlag. Det var tänkt att hon i omorganisationen skulle bli avdelningschef för operaavdelningen men hon säger att de kom på att de inte kunde vara två chefer, för då skulle det bara vara chefer på operaavdelningen. Däremot driver hon som producent arbetsgivarens linje med att försöka hålla ner löner. "Det är så hemskt, men jag har ju varit mycket fackligt engagerad i Teaterförbundet tidigare så att ja, det är lite kluvet, man sitter mitt i mellan på något vis".

Pernilla Sandborg arbetar aktivt för mer tydlighet i organisationen och att *Norrlandsoperan* ska ta initiativet gentemot gästande team, istället för som nu att de kommer och vill ha det på sitt sätt vilket blir väldigt slitigt då det är olika varje gång. Hon jobbar också med att strukturera upp mallar

³⁵ Baserat på telefonintervjuer med intervjupersonerna.

för kommunikationen internt och externt. På frågan om när producenten kommer in i processen tidsmässigt och när denna får budgeten svarar Pernilla Sandborg att de är lite vingliga fortfarande, men att produktionen släpps ungefär ett och ett halvt till två år innan en premiär. Därefter håller producenten i planeringsmöten med de olika tillverkande avdelningarna och det konstnärliga teamet. De får en budget att hålla sig till och sedan vill konstnärerna ofta göra mycket mer vilket producenten får räkna på innan man ser vad det blir till slut.

Producenten på *Dalhalla*, Pia Park, har mycket logistik och administration i sin tjänst liksom planering, teknisk information gentemot teamen och egna teknikerna samt att hålla i logi, mattider och transporter för gästerna. Hon ansvarar också för att uppdatera hemsidan och informationen gentemot Ticknet som säljer deras biljetter samt gör research om artister och skriver om dem. Därtill tar hon hand om allt det praktiska runt varje evenemang, rekryterar tekniker vid behov och hjälper till att formulera, skriva på och administrera kontrakt. Tjänsten har inget budgetansvar, utan det är VD som förhandlar om gaget och fattar alla ekonomiska beslut och överenskommelser. Arbetsgivaransvaret är inte uttalat, men producenten kontrakterar viss extrapersonal. Gällande arbetsgivaransvaret tillägger Pia Park att "det kanske i och för sig de tycker att jag har".

När Dalhalla startades för 15 år sedan hade man en producent som gjorde allt och en assistent som hjälpte till. Därefter har organisationen byggts på och producenten blivit VD. Traditionen är idag att VD:n fortfarande har mycket av producentens roll, fast han kallas för VD. "Det är det han är också," förklarar Pia Park, "och då kommer jag in som producent, fastän jag kanske egentligen skulle vara produktionsassistent om man jämför med hur det funkar på andra ställen. Så därför är vår organisationstrappa lite sned eller hur jag ska säga då. Jag är alltså inte så märkvärdig då som jag låter," säger hon med ett skratt.

Pia Park säger att hon tycker mycket om bemötandet och relationen med gästerna och att de uppskattar att komma till Dalhalla. "Annars sitter man här och planerar och så får man inte ut själva den här lilla gobiten i slutet, vet du," säger hon och fortsätter: "[...] och den kommer jag nog sakna i sommar, då jag ju inte kommer vara där så många konserter eftersom att jag har delegerat det." Producenten på Dalhalla är ute mycket operativt när det är konserter och i funktionen ingår även det lilla som att hämta mackor, ställa ut dricka och handdukar på scenen.

På *Malmöoperan* hade Jesper Larsson som producent totalt ansvar för hela projektdelen, alltifrån budgetering och genomförande till planering av projektet inom de givna planeringsramarna som fanns då. I en artikel säger Jesper Larsson att "det gäller att ha en noggrann planering och budget från början, så att man sedan vet exakt var i produktionen man befinner sig. Annars blir det svårt att hålla sig kvar i sadeln när allt kör igång för fullt. Samtidigt ska man inte inbilla sig att man är viktigare än man är. Premiären blir av även om jag skulle bli sjuk."³⁶ I samma text står att läsa att Jesper Larsson som projektledare "upprättar ett tvärvetenskapligt konstnärligt team som består av en regissör (med arbetsledaransvar för produktionen), en dirigent (musikaliskt ansvarig), en scenograf, en kostymör, en ljusdesigner och en ljuddesigner. Samtliga personer till teamet hämtas utanför organisationen och de skapar tillsammans en modell som fysiskt och schematiskt presenterar hur uppsättningen kommer att gestaltas, från start till slut. Modellen innehåller bland annat även de personer som föreslås besätta rollerna i uppsättningen. Dessa personer hämtas även de huvudsakligen utanför organisationen." Jesper Larsson berättar att han gjorde produktionsplanen som gav ramtiderna för repetitionerna och att det därefter var upp till inspicient och regiassistent att dagligen tillsammans med regissören definiera hur denna tid skulle användas. Producentens roll var mer att komma in när det fanns olika intressen att disponera, till exempel många som slåss om samma scentid. "[...] Då

³⁶ Peter Axelsson, "Bakom kulisserna på Malmöoperan", *Reportage som pdf* (datum okänt) Utskrift hos författaren. <https://www.iei.liu.se/content/1/c4/64/84/bakom_kulisserna_pa_malmo_opera.pdf> (besökt 2008-06-22)

kan man få en viktig roll," säger Jesper Larsson och berättar att han lärt sig involvera framför allt regissören i att göra prioriteringarna av scentiden.

[...] Innan har jag kanske för mycket bara försökt lösa det där eller försökt säga till regissören att "nu gör vi på det här sättet", varpå den personen har kunnat förhålla sig helt obstinat gentemot regitiden. Det jag lärt mig är att man ska hålla regissören ansvarig för hela den konstnärliga processen. [...] Det där är viktigt att prata om från början. Det är inte alltid det görs. Alla olika bitar har sin integritet i det de gör och så vill man inte gå in och klampa på varandras.

Jesper Larsson säger att det där med arbetsgivaransvaret är intressant, för att det var så att man kontrakterade och skrev kontrakt med alla artister som var med i projektet samt det kreativa teamet med ljussättare, scenografer och regissörer och så vidare. Dock var man inte formell arbetsgivare och det är också något han diskuterat i olika sammanhang, eftersom man på detta sätt är en representant för arbetsgivaren, men inte chef för personalen. Han tror att detta är en brist som finns på de flesta teatrar, att man har ett linjesystem som fungerar för den fasta personalen, men att man inte har någon uttalad chef som hanterar personalfrågor i produktionen. I vissa frågor är det inspicienten som ses som sin arbetsgivarrepresentant, i andra kormästaren, regiassistenten eller producenten. "Det kan vara väldigt otydligt vem som är ens chef när man är frilansare i en produktion på till exempel Malmöoperan", säger Jesper Larsson. Antalet producenter varierade under hans tid från att vara bara han med assistenter, till att det kom produktionsledare som han var producent för samt att det fanns en annan chefsproducent för att till slut landa i att det blev två producenter, med assistenter.

På *Opera på Skäret* har Sten Niclasson huvudansvar för allt; konstnärlig ledning, arbetsgivaransvar, budget, kontrakteringar, löneförhandlingar, långtidsplanering och att lägga ett schema för allting. Justeringar utifrån det schemat delegerar han. Det kommer in en halvtids producenttjänst till sommaren 2008 (Stens Niclassons fru) och den personen får ha hand om operacafédelen, producera program och att vara medproducent i Tosca. "Det innebär praktiskt en massa frågor som kommer fördelas på den producenten och regiassistenten i fråga om kontakter, att kontrakten skrivs, göra alla uppföljningar och tidsplaneringar med mera," säger han. Säljbiten och marknadsföringsbiten har delegerats till andra personer och det finns ingen anledning att med nuvarande storlek på verksamheten dela upp budgeten på flera personer. Däremot räknar han med att de måste ha dit andra producenter i framtiden och att dessa absolut kommer ha ekonomiskt ansvar. Fler producenter behövs i en förlängning, annars fungerar det inte, förklarar han och säger att ingen människa gör ett bra jobb i längden om man har för många roller. Det svåraste för Sten Niclasson i sin delade roll är att han vill sjunga, skriva, regissera eller "whatever" som han uttrycker det. Hans identitet ligger i att han är konstnär: "Det är ju det jag vill. Jag är ju konstnär, det är det jag är. Jag vill inte tappa mitt konstnärsskap eller förlora mig helt i att vara entreprenör, men det är klart, jag skulle aldrig vara där jag är om jag inte haft sånt i mig också." Hur producentfunktionen ska formas på Opera på Skäret beror på hur organisationen byggs upp framöver:

Ska vi bygga upp en helt egen organisation eller en i samarbete med andra, det är en viktig fråga. Om samarbetet som vi börjar inleda i sommar med länsmusiken och länsteatern fungerar i framtiden, så skulle det kunna finnas funktioner som vi kan samsas om. Istället för att vi skaffar oss ett eget biljettsystem skulle vi kunna använda oss av deras och så vidare. Jag tror att det blir mycket mer så att man har en producent för varje projekt än att man har en årsanställd, men det får framtiden utvisa. Det beror på hur de här samarbetena fortsättningsvis ska fungera. Med anledning av detta är mycket oklart om vad som ska ingå i producentrollen på Opera på Skäret. Det handlar också om att få ekonomi att kunna betala dessa funktioner.

Sten Niclasson tycker att det pratas mycket om att kultur och näringsliv närmar sig varandra, men att det fortfarande är mycket beroende av att hitta rätt person på rätt position som är intresserad av opera, annars ger det ingenting. Vårt samtal handlar mycket om visioner. Sten Niclasson ser att Opera på Skäret ska bli en riktig turistanläggning och att de ger sig in i konferensbranschen med konst

och kultur tillsammans med naturupplevelser. Det finns ett kulturturismkoncept att utveckla, säger han. "Pratar du bara konst och kultur finns inga pengar, man får klä på sig olika vinklar." Mycket av samtalet kretsar också kring konstnärliga tankar och frågeställningar, som att det saknas bra nyskriven opera som är njutbar att lyssna till. "Varför ska allt klinga så fult som möjligt?" undrar Sten Niclasson. "Varför inte istället som kompositör fråga var sångarens eller musikerns röst klingar bäst, istället för vilken är din högsta och lägsta ton. Ta till exempel Verdi, han visste precis var en barytonröst klingar bäst." Opera på Skäret har sökt status som kulturinstitution för att få årliga anslag som kan betala deras artister och alla funktioner. De hinder som finns för verksamheten idag är enligt Sten Niclasson mest en ekonomisk fråga.

Carina Henriksson på *Opera Vildmark* är egenföretagare med flera roller i en, varav arbetsgivare och producent är en del. Det är därför inte helt lätt att särskilja vad som ligger inom producentrollen specifikt. I dagsläget gör Carina Henriksson allt som ingår i arbetet kring en produktion. Hon kommer med idén, hittar samarbetspartners, konstnärligt team och artister. Hon ordnar med finansiering, betalar ut löner, projektleder, planerar, ser till att marknadsföring och PR fungerar samtidigt som hon också medverkar som sångerska. Projekten genererar inte alltid tillräckligt med intäkter för att hon själv ska kunna ta ut lön. Sin egen finansiering tar hon från sitt frilansande som folk-/operasångerska. Mycket av även detta samtal handlar om visioner och idéer, om produktioner som varit och förhoppningsvis komma skall. Om kulturpolitik, samhälle, marknadsföring, svårigheten att få finansiering men också om alla möjligheter som finns om man bara tar tillvara dem. Då verksamheten är liten, och de ekonomiska resurserna små, betonar hon ofta under intervjun att det är viktigt att alla inblandade förstår att man får hjälpas åt. I framtiden hoppas Carina Henriksson på att hitta en samarbetspartner så att de kan dela på uppgifterna och hon kan koncentrera sig mer på de konstnärliga bitarna. Vem som exakt ska göra vilka arbetsuppgifter bestäms när det blir klart vem det blir som kommer in.

Både Carina Henriksson och Sten Niclasson ansvarar för att få in finansiering till sina företag och produktioner. Det är tydligt att finansieringsproblematiken upptar en stor del av deras arbete och påverkar alla beslut de tar som producenter. De har hela det ekonomiska ansvaret för verksamheten och är också de som förhandlar gager med artisterna och handhar budgetar för produktionerna. De direkta följderna av de ekonomiska läget är att det är svårt att planera långsiktigt, vilket medför att det blir svårare att få de artister och medverkande de vill ha. Det är lika osäkert med detta varje år, säger Carina Henriksson. Det ingår också mycket tydligare marknadsföring i dessa tjänster än i de andra producenternas. På Opera på Skäret finns det folk som kan hjälpa till, medan Carina Henriksson gör allt själv än så länge. När föreställningarna väl är igång handlar hennes arbete mycket om att marknadsföra och sälja dem vidare. Opera Vildmark är Carina Henrikssons skötebarn som hon inte gör för egen vinning, säger hon. Däremot hoppas hon kunna ta in mer hjälp och ha det mer som en organisation.

Utmaningar och svårigheter

Utmaningarna för Pernilla Sandborg på *Norrlandsoperan* handlar mest om kommunikation och resursproblematik. Hon säger att kommunikationen handlar om alla små incidenter och beslut som omfattar många avdelningar och att den är en stor utmaning, för att det alltid är så många som är berörda av alla beslut och små incidenter. Exempel på det kan vara en tappad tejproule på scen som berör flera avdelningar, eller en korists sjukfrånvaro som inte bara berör kormästaren, utan kostymteknikerna som ska klä på koristen, regiassistenten som måste möblera om bland koristerna, biljettkassan då det kanske är så att koristen har en liten roll och så vidare:

Vi hade en korist från Sydafrika här som aldrig dök upp, som aldrig kom till Sverige ens. Och det visste jag, men på kostymteknik var de alltid så förvånade att han hängde upp sin kostym så snyggt och

slätt varje gång han använt den på repetition. De kunde inte förstå då att han var inte här överhuvud taget. Ja, såna små missar kan det bli.

Resursproblematiken är ett stort bekymmer, då det nya huset har en mycket större scen och salong än tidigare som ska fyllas. Den tekniska personalen räcker inte till. Samtidigt är det inte heller tillräckligt med utrymmen bakom scenen, vilket gör att många blir irriterade då de får dela loge till exempel. Det blir många extrainsatser som får göras utmed vägen, och det mesta landar oftast hos producenten att lösa. Pernilla Sandborg har ingen assistent, men det är på gång att det kanske ska komma en halvtid i form av en tjej som arbetstränar. Detta är något hon välkomnar. Tidigare har en inspicient hjälpt till ibland, innan repetitionerna satt igång. Det är oftast under repetitionerna dock det är som mest att göra för producenten, vilket medför att Pernilla Sandborg inte hinner vara inne i produktionerna så mycket som hon skulle önska. Något som skulle underlätta inte minst i relation till regissören och budgetarbetet. Mycket av hennes arbete går ut på att hantera allt runt omkring produktionen istället.

På *Dalhalla* handlar utmaningarna mycket om ekonomi kontra konstnärliga resurser, hur mycket scentid de olika grupperna får samt logistik och samordning av resurser. Pia Park berättar att hon upplevde en av sitt livs mest pressade situationer när Bolsjojteatern 2005 var på besök med 400 personer. Repetitionsperioden var väldigt jobbig och ingenting av det man kom överens om stämde. Tiderna ändrades hela tiden, vilket blev svårt när bussar bokats och folk beställts in. Under första akten på premiären fick Pia Park sitta i krismöte med sju busschaufförer som ville gå i strejk för att deras körtider var slut:

[...] så där satt vi och hade krismöte om hur vi skulle lösa resten av tiden och och sen gick jag ut och serverade fika, och sen i andra akten satt jag och pratade med nästa produktionsledare som skulle in efter Bolsjoj och skulle vara helt fräsch i huvudet för hur de ville lägga upp sin arbetsvecka. Då vet jag att jag tänkte så här att antingen svimmar jag nu eller så kräks jag. Men jag gjorde inget av det. Men du vet, det är så maxat va. Men det gick bra.

Det löste sig till slut genom att Pia Park kontaktade Dalabuss som ställde upp med kort varsel, men lärdomen hon gjorde var att vid en liknande situation säga till att "ring din chef, det här har du gjort upp med honom, lös problemet!". Hon sätter fingret på något som många producenter får erfara, nämligen att det är lätt att själv gå in och lösa problemen istället för att bolla tillbaka. Dilemmat blir ju ofta att det måste komma till en lösning, för att som Pia Park säger, "om dom [gästerna] inte kommer till Dalhallen så skiter det ju sig för oss. Jag måste ju se till att dom kommer till Dalhallen."

Jesper Larsson nämner liknande erfarenheter han gjort på *Malmöoperan* där han lärt sig bolla tillbaka ansvaret till den andra personen, till exempel regissören, och att få denna person att ta ansvar för sitt område och själv vara delaktig i lösningen på problemet. Det kan vara diskussioner kring hur arbetstiden disponeras och hur resurser ska användas till exempel. Det är inte ovanligt heller med konflikter beroende på otydligheter kring producentens respektive regissörens roll, ansvarsområden och befogenheter i projektet och organisationen. Konflikter av samarbetskaraktär uppstår ibland, när kemin inte stämmer. Det kan vara en dirigent och regissör, som inte kan samarbeta, och då kan producenten få gå in och medla, berättar Jesper Larsson. Han förklarar:

Det är viktigt att så tidigt som möjligt identifiera vad det kreativa teamet vill uppnå och hur jag som producent bäst kan understödja deras konstnärliga vision. Hur kan jag förbereda teatern och vår organisation på det som de vill göra, så att det mötet blir så konflikt- och friktionsfritt som möjligt för att bästa möjliga konst ska kunna uppnås. Det är det man kämpar med. [...] Måste man slåss för fler körrepetitioner, är det det som det här projektet mår bäst av? Eller ska jag slåss för mer ljussättningstid? Lägga all vikt på att försöka få orkestern att vara med på två till repetitioner på scenen? Att identifiera det så tidigt som möjligt så man inser var jag ska lägga krutet, vilket krig ska jag kämpa för. Det är utmaningen, tycker jag.

Carina Henriksson på *Opera Vildmark* säger att konflikter som kan uppstå är till exempel när det på kort varsel blir indragningar i ekonomin. Hon illustrerar detta när hon fick en potentiell konflikt i samband med minskade bidrag. Hon fick kontakta sina artister och berätta att hon inte kunde betala de gager de kommit överens om och löste det så att alla fick välja om de ville fortsätta medverka. Ville de det fick de själva vara med och tillsammans bestämma hur pengarna skulle delas upp. Och så blev det också. Sten Niclasson på *Opera på Skäret* talar om utmaningen om att vara både konstnär och entreprenör. Han, liksom Carina Henriksson, nämner också svårigheterna som finns kring finansiering, att det är så kort framförhållning på bidrag och att hitta samarbetsformer som möjliggör en bra verksamhet. Båda söker lösningar utanför operavärlden när det gäller att få bidrag.

Producenten som chef och ledare

Ledarskap kommer från själen, uppbyggt av personlighet och vision; dess praktik är en konst. Chefskap kommer från medvetandet, är mer en fråga om exakta kalkyleringar, om statistik, om metoder, tidtabeller och rutin; dess praktik är en vetenskap. Chefer behövs; ledare är oundgängliga.³⁷

Bland de medverkande i denna undersökning ser ledarskapet mycket olika ut. På *Dalhalla* har producenten inget arbetsledaransvar alls för produktionerna eller den konstnärliga processen. Det är redan gjort innan produktionerna kommer på plats. På *Norrlandsoperan* säger producenten att hon inte riktigt vet hur det ser ut, att ledarskapet inte är uttalat. Samtidigt är det så att regissören styr och ställer ganska mycket och går direkt till operachefen om frågor av konstnärlig karaktär behöver diskuteras. *Göteborgsoperan* har tydligt uttalat att projektledaren är likställd regissören i ett delat ledarskap av produktionen. Projektledaren måste ha fullt mandat för att kunna utföra sitt jobb. På *Malmöoperan* liksom på *Det Kongelige Teater* är producenten och regissören också jämställda och jämsides i ledningen av projektet. Regissören är chef för den konstnärliga delen men producenten är chef för den ekonomiska sidan, förklarar Jesper Larsson:

[...] Man kan säga att de är lika viktiga för varandra. En regissör kan inte genomföra projektet utan att producenten är med och driver och känner att man har en ledande funktion. Producenten kan köra över regissören på det sätt att man kan fatta beslut som regissören måste rätta sig efter. Samtidigt kan man säga att det producenten gör är baserat på viljor från regissören. Man går hand i hand när man leder projektet. I de här fallen när man har gästande team är det inget snack om att producenten är uppdragsgivarens förlängda arm. Man har en arbetsgivare och en teaterledning och producenten agerar som en ställföreträdare istället för chefen i projektet och ska ha mandat att fatta beslut i alla frågor så som en teaterchef hade fattat beslut om alla frågor. En teaterchef ska aldrig gå in och köra över en producent utan att producenten är närvarande. Om en regissör till exempel säger att det inte går att genomföra projektet med det som hänt med den här producenten så måste teaterchefen ta in både regissör och producent och ta det resonemanget tillsammans. Och om det tillförs projektet mer medel så måste producenten vara närvarande så att man inte känner att "om jag bara går förbi den här personen så kommer jag få igenom mina önskemål oreserverat". Det är alldeles för många som gör på det sättet och det är väldigt dåligt för trovärdigheten.

Opera på Skärets producent är även regissör och arbetsgivare, och har på så vis allt ansvar och arbetsleder sig själv. Han sitter på flera stolar samtidigt och siktar på att få in fler producenter i framtiden. Utformningen av den tjänsten är i dagsläget oklar då det beror på de behov och resurser som finns då. Detsamma kan sägas gälla på *Opera Vildmark* där Carina Henriksson som arbetsgivare också har sista ordet. Hon har i flera år samarbetat med samma regissör, och arbetet dem emellan är bra uppdelat enligt Carina Henriksson. "Vi kompletterar varandra jättebra och har olika ansvarsområden," säger hon. Carina Henriksson vill få in en ren producenttjänst i framtiden och arbetsupp-

³⁷ Stenström, *Konstiga företag*, s. 100.

gifterna kommer då bero på hur de gör upp det sinsemellan. Regissörerna på Opera Vildmark måste, liksom övriga medverkande, vara beredda att göra andra sysslor och det är inte ovanligt att se en regissör som målar kulisser eller är inblandad i ljud, ljud och kostym.

Spelar det någon roll vad man projektleder, opera eller havregryn?

Detta är en av de frågor som intervjupersonerna har mest skilda åsikter om. *Göteborgsoperans* modell utgår från att det inte spelar någon roll vad man projektleder. Projekt och projektledning används allt oftare i alla sammanhang och närmar sig industrin och andra former där projektledning behövs, säger Jan Arenhill: "Man kan definiera olika processer på ett standardiserat sätt." Han berättar att han ska träffa folk från Volvo där man projektleder ett designprojekt och säger att de också har konstnärliga och kreativa människor med produktion av utslag av kreativitet. Detta stämmer bra överens med Göteborgsoperan projektmodell; projektprocessen är likartad och terminologi och grindar att ta sig igenom inom kultur och industri är lika:

Projektledning handlar om att arbetsleda, resten lär man sig utmed vägen. Man behöver som projektledare naturligtvis känna till orsakerna till varför processen ser ut som den gör; musikdramatiken, till exempel, styrs till mycket stora delar av musiken/partituret, dramatisk teater styrs vanligtvis av ett manus men inte alltid, ett dansverk av en koreografs konstnärliga idé och så vidare. Med kännedom om processerna styr man sitt projekt vare sig det är opera eller något annat. [...] Som ledare måste man kunna både lyssna och ge sina medarbetare förtroendet att de löser sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Ger man goda förutsättningar för detta, kommer de att lyckas. För mig är det detta som är arbetsledning, inte att jag är lika insatt eller kunnig som medarbetarna. Jag tycker det är viktigt att avdramatisera vårt arbete. Vi lever i en kultur som generellt gör gällande att allt är så speciellt, en attityd som ofta leder till att vi uppfinnar hjulet flera gånger om dagen, eftersom vi inte tror att det finns kunskaper utanför våra teaterhus som vi kan använda.

Staffan Valdemar Holm efterfrågar konstnärlig förståelse och säger att "man kan applicera liknande processer men oavsett vad, så är det ju viktigt att den personen förstår vad det är man producerar. Alltså, det är sådana där 90-talsidéer att tro på att det kvittar om man säljer liksom havregryn eller teater. Så är det inte, utan att veta vad det är man faktiskt producerar och säljer, det ser jag som väldigt viktigt." *Norrlandsoperan* går mot en modell liknande Göteborgsoperan där tanken är att producenterna ska bli projektledare och kunna ta vilket projekt som helst i huset och producenten säger först att det kommer aldrig att fungera så, för hon kan ingenting om dans, men rättar sig sedan och säger att "fast egentligen, i princip skulle jag kunna vara det om jag bara får veta förutsättningarna." I dagsläget arbetar producenterna inom Norrlandsoperans olika genrer på olika sätt, och genom denna nya projektorganisation kommer alla kunna arbeta på liknande sätt och använda samma termer så att de förstår varandra. Sten Niclasson på *Opera på Skäret* återkommer flera gånger under intervjun till hur viktigt det är att förstå att opera är en egen konstform och att den har sina egna speciella förutsättningar. Han tycker att man i Sverige har haft lite svårt att förstå och acceptera operans komplexitet, att det är ett allkonstverk: "Det finns en övertro på att om man bara är en bra teaterregissör så funkar det. Det finns teaterregissörer som nästan skryter om att de inte kan musik. Det är inte så att man kan ta översättningen av librettot till Tosca och säga att det här är texten till Tosca. Det är bullshit, för texten till Tosca är partituret."

Ska producenten ha konstnärligt ansvar?

Nej. Nej, men viktigt med kunskap och förståelse. Regissören mer som en konstnärlig producent? Ja, självklart, varför inte?

Så kan svaren sammanfattas i fyra meningar, vilket ger en tydlig bild av att även detta är en fråga där intervjupersonernas åsikter går isär. Jan Arenhill och Jesper Larsson betonar särskilt att projektledarna/producenterna inte ska ha konstnärligt ansvar. Jesper har haft täta dialoger med sina regissörer om att dessa måste ta sitt övergripande konstnärliga ansvar och inte bolla över till producenten att hitta på lösningar. Han säger att graden av inflytande på den konstnärliga processen beror mycket på hur mycket producenten kan påverka budgeten då de ekonomiska besluten påverkar de konstnärliga och vice versa. Som producent kan det vara svårt att fatta nödvändiga ekonomiska beslut, om man är för inblandad i det konstnärliga arbetet. Staffan Valdemar Holm håller med om att producenten inte ska konstnärligt ansvar, men efterfrågar konstnärlig förståelse:

[...] det är väldigt svårt att arbeta med en producent som inte riktigt förstår vad man vill och vad man håller på med, så det är viktigt att det finns en konstnärlig ådra men däremot att mer specifikt att detaljplanblanda sig i den konstnärliga processen tror jag inte riktigt på.

Elisabet Holmström på Dramaten anser också att producenterna inte ska ha konstnärligt ansvar men lyfter flera gånger under samtalet fram vikten av att producenten har konstnärlig förståelse och kunskap. Pernilla Sandborg på Norrlandsoperan funderar kring begreppet konstnärlig producent och projektledare och frågar sig om det är det regissörerna ska vara; inte bara konstnärer utan också vara lite producentdrivande i sitt konstnärsskap. Sten Niclasson kan inte förstå varför det *inte* skulle gå att producenten också har uttalat konstnärligt ansvar:

Det finns ju konstnärliga producenter inom film, TV och musik så varför skulle det inte gå inom opera och teater? Det finns så många starka konstnärliga viljor ändå som det ska byggas ett team kring; regissör, dirigent, scenograf, koreograf och kostymteknare till exempel, och allt det här ju måste fungera ihop hur du än gör. Jag förstår inte på vilket sätt konstnärligheten skulle vara i vägen".

Jesper Larsson berättar att han har haft diskussioner med folk från Dramatiska Institutet om att de där får lära sig att producenten är en kreativ aktör på samma sätt som en regissör har en kreativ roll. Det är lite grann missvisande, enligt Jesper Larsson. Han säger att man *kan* ha det så men att om det får för mycket tyngdpunkt så tappar man det som är producentens egentliga funktion, det som faktiskt handlar om ekonomi, styrning, planering och att materialisera projektet: "Det är i allra högsta grad en kreativ funktion och de beslut man fattar får ju alltid konstnärliga konsekvenser. På det sättet är man i högsta grad en del i den kreativa processen men man är inte en del av den konstnärliga utvecklingen av projektet."

PeO Sander säger att han idag inte kan tänka sig att arbeta som producent utan att ha konstnärligt ansvar. Han ser det som en helhet och att konst och ekonomi måste diskuteras samtidigt: "De hör ihop, det ena påverkar det andra, och då måste man kunna vara med och föra den diskussionen." Han intresserar sig för själva konsensusbegreppet att uppfinna någonting tillsammans: "[...] då är det ju många eller flera som uppfinner någonting nytt tillsammans utifrån sin kompetens, så det tycker jag är spännande just nu," säger han. Han hänvisar också till den chefs- och ledarskapsforskning som finns, vilken han tycker är viktig för framtiden. "Man kan vara både chef och ledare, dels det formella och dels ledarskapet. Man kan vara ledare utan att vara chef."

Ledarskap är ofta något man är utanför sitt chefsskap och man får inte glömma bort att det är tvådelat och att det finns något informellt i att vara chef också. Som chef får man arbetsuppgifter tilldelats sig, det kan vara personal- eller budgetansvar eller något annat. Det finns en bit som handlar om hur jag utför det hela, och sen finns det ett ledarskap utan att vara chef [...] men det handlar inte om producenten, då producenten för mig är en chef.

Just nu gör han en undersökning i ämnet *Skall högsta chefen vara konstnär eller administratör?* och har precis i dagarna varit ner till Sydsverige och hälsat på två stora scenkonstorganisationer.

Status

Som projektledare, innebär det att man degraderas till nånting mindre viktigt? Är det snofsigare att vara producent? Jag vet inte.³⁸

Ordet status kommer upp ett par gånger i undersökningen utan att jag frågat om det. Det kommer också upp under Göteborgsträffen i september 2008 och mitt intresse för frågan växer på allvar när Jan Arenhill där ifrågasätter hela begreppet och undrar vad som menas med det. Jag ber honom senare förtydliga hur han tänker och i ett mail skriver han:

Beträffande statusfrågan så kan den vara komplicerad och inte enkel att utreda. Min ingång var att många producenter pratar om status som något man önskar men jag upplever att man inte alltid är klar över vad man menar. Som jag ser det finns det en organisatorisk, formell status men också en informell status är kopplad till individen, dvs. personlighet, erfarenhet, utstrålning osv. Den första delen kan vara given pga. av placering i organisationen, dvs. den är given av en överordnad chef. Den andra har man eller förtjänar man av kollegor eller medarbetare runt omkring sig. När man i producentkretsar pratar om status gissar jag att man avser den formella statusen. Producentrollen är ju inte helt självklar i scenkonstkretsar där vi åtminstone de senaste 100 åren ansett att den konstnärlige ledaren har den största "statusen" och makten. Producentfunktionen (projektledaren spetsar till det genom att den pratar om ledare) är inte homogen i sin utformning inom scenkonsten utan påverkas mycket av innehavaren och jag påstår att de flesta organisationer duckar inför tanken befästa vilken formell makt en producent skall ha gentemot det konstnärliga teamet, teknisk ledning eller linjens konstnärliga chefer, eftersom det med nödvändighet kommer att polarisera gentemot den gamla maktordningen. Våra formella institutionella organisationsstrukturer där linjeorganisationen vanligen numera har en liten fast ensemble med artister men inga fasta konstnärliga team, försvårar förstås också. Samtidigt som det är just i den situationen som producenten har sin stora mission i organisationen, nämligen som upprätthållare av linjens arbetsmetoder, policy och arbetssätt och förvaltare av dess resurser. Men vilka konstnärliga chefer (ofta själva med en bakgrund som regissörer) som kommer och går med ofta rätt korta tillförordnanden har lust och/eller kraft att ifrågasätta de här maktstrukturerna? Självklart ropar producenterna efter status men menar de inte tydlig rollfördelning eller menar de rentav makt?³⁹

På Dalhalla ändrades produktionsassistenterna i år till produktionsledare, då assistenterna kände att det var lite mer status i titeln produktionsledare, berättar Pia Park. "Det är lite svårt med detta då det beror på vad producenten har för roll. Ibland kan jag känna att jag som producent är som en produktionsassistent om jag jämför med hur man jobbar mer på andra ställen." Hon nämner som exempel att det händer att olika managementbolag kontaktar henne för att hon står som producent på hemsidan. De vill prata om att lägga evenemang i Dalhalla. Hon säger:

³⁸ Intervju med Pernilla Sandborg (producent på NorrlandsOperan) 5 maj 2008. Bandinspelning cirka 60 minuter och utskrift finns hos författaren.

³⁹ Jan Arenhill till Sofie Haag 22 oktober 2008 (statusbegreppet samt linje- och projektorganisation).

[...] det är naturligt att det blir så men det är inte jag som fattar de besluten. Det sköts av VD och ett programråd. Jag har inte det konstnärliga ansvaret och heller inte det ekonomiska ansvaret, Jag är inte alls involverad i själva planeringen av budgeten, däremot lite återrapportering naturligtvis. Jag är rätt så befriad från ansvar egentligen. Det kan jag på ett sätt tycka är skönt, och på ett sätt skulle jag kunna, ja, kliva i lite mer.

Pernilla Sandborg på Norrlandsoperan säger att det känns som att producenten är ett förlegat uttryck på de här ställena, men att hon samtidigt inte vet om producenten har en högre status än en projektledare. Hennes första tanke när hon hörde om att tjänsten skulle göras om var att "jaha, ska vi göra alla producenter till projektledare, sänker de våra löner då också?" De andra producenterna hon pratade med verkade dock inte ha någon rädsla för detta, det var ingen som hade tänkt så. Med "de andra producenterna" menar hon här länsmusikens producenter, dansproducenterna och orkesterproducenten i huset. Jesper Larsson säger producenten kanske skulle kallas projektledare då det ju är det man gör, men tillägger att producent är ett sånt inarbetat begrepp och att det därför är naturligast att ha kvar.

Hur man sitter geografiskt i organisationen kan också vara uttryck för och påverka statusen i funktionen. På de ställen där producenterna har mest inflytande sitter de också mycket riktigt nära chefen (eller är chef själva) och ibland också tillsammans i egna avdelningar. Som exempel kan nämnas att projektledarna på Göteborgsoperan sitter tillsammans i ett halvöppet kontorslandskap. Där har man ett glasrum, "aquariet" dit man kan gå om man behöver prata ostört. De har en stor öppenhet och trygghet i gruppen och man håller varje måndag kl. 10-12 ett avdelningsmöte som Jan Arenhill leder. Där får alla information från ledningsgruppen samt att det kan ske kunskapsöverföring mellan projektledarna. En gång i månaden är det också styrgruppsmöte. Dramatens producenter hör till planeringsavdelningen och har alla, utom producenten på Elverket, egna kontor på plan fyra. Samma korridor som teaterchefen och planeringschefen sitter i. Internt i huset kallas denna för "chefskorridoren". Tidigare fanns här ett rum för inspicienterna också, men de har flyttat till ett annat rum för att producenterna ska kunna sitta tillsammans. Avdelningen håller varje vecka ett producentmöte och ett repertoarmöte, där storplaneringen synkroniseras för hela huset. På dessa möten kan man få synnergieffekter genom att bland annat dela på statister och annan personal. Utöver detta har varje produktion produktionsmöte en gång i veckan, på en fast dag och tid. Elisabet Holmström känner igen sig i att det kan vara ensamt som producent. "Det är kollegialt att sitta bredvid varandra och nära besluten", säger hon. På Dalhalla är producentens rum längst bort i korridoren på kansliet. Det kändes till en början inte så roligt, berättar hon, men tillägger att det kan bero av att hon har en deltidstjänst och inte är inne på kontoret alla dagar. De som sitter närmast chefen har alla heltidstjänster.

I egenskap av lärare för framtidens producenter, är PeO Sanders syn på statusbegreppet av stort intresse:

Utbildning och kompetens ger status. Professionalitet ger status. Ansvar ger status. Konstnärlig kunskap ger status. Samarbetsförmåga ger status: Har producenten det så får den också hög status på sin arbetsplats oberoende av hur funktionsbeskrivningar och placering i organisationen ser ut. För att behålla sin status så måste producenten kontinuerligt fort- och vidareutbilda sig. Fast egentligen är statusen inte så intressant. Det viktigaste är att producenten fyller en funktion i en konstnärlig process som leder till goda konstupplevelser. Det där med konsten och ekonomin.⁴⁰

⁴⁰ PeO Sander till Sofie Haag 22 oktober 2008 (kompletteringsmail om statusbegreppet).

Producentens identitet

Viktiga egenskaper

* "Att kunna arbetsleda och vara en god ledare samt att skapa team och hantera besvärliga situationer och människor. Det är en ständigt pågående process med att förändra och förtydliga projektledarrollen, och att jag lägger mycket tid på att ställa krav på linjeorganisationen att förtydliga sig, då det är de som skapar uppdragen." *Jan Arenhill, Göteborgsoperan*

* "Det är viktigt att vara strukturerad och att ha skinn på näsan. Man ska ha en förmåga att leda och inte låta sig påverkas av att det stormar. Jag ska inte säga att jag har de egenskaperna själv men jag skulle önska att det var så. Jag är bra på att strukturera och organisera, men när det stormar till då blir jag förbannad. Eller kränkt, ännu värre." *Pernilla Sandborg, Norrlandsoperan*

* "Man ska vara flexibel, smidig, ha multikompetens och skapa goda relationer. Det gäller att kunna hålla huvudet kallt och vara lugn i trängda lägen. Man måste också ha ett visst temperament samt lokal kännedom." *Pia Park, Dalhalla*

* "Integritet, diplomati, kunskap, erfarenhet, projektledning och förståelse för den konstnärliga processen som viktiga nyckelord. Det är också viktigt att vara organisatorisk, noggrann, ödmjuk och att ha ett visst ekonomiskt sinne." *Elisabet Holmström, Dramaten*

* "Lyhördhet och förmågan att entusiasmera och engagera är mycket viktiga egenskaper. Det är viktigt att jobba på bra relationer och att ha ett positivt, ärligt och öppet ledarskap. Jag jobbar mycket så och ibland kan folk tycka att jag är alldeles för öppen. Men det är viktigt att i situationer kunna lägga alla korten på bordet och kunna säga att nu ser det ut såhär, och hur löser vi det tillsammans? Att man har den här respekten och ödmjukheten." *Carina Henriksson, Opera Vildmark*

* "Att vara en spindel i nätet, en igångsättare. En producent får stå för vissa saker själv, men det gäller att få andra att jobba också." *Sten Niclasson, Opera på Skäret*

* "Personlig läggning. Alla blir inte bra producenter bara för att de gått DI. Det beror på vilken typ av person man är, att ha en organisatorisk förmåga och vara grundlig och empatisk. Att kunna sätta sig in i andra människors situation och behov. Man ska kunna ha en stark egen åsikt om hur någonting ska lösas samtidigt som man kan agera empatiskt, så att man kan driva en linje oberoende av vem man pratar med. Vissa är bättre på det än andra. Det är också viktigt att kunna vara osynlig och lösa problemen innan de uppstår, att man inte har ett önskemål om en egen slags synlighet i projektet. Producenter som vill framhäva sig själva eller som vill att deras namn ska förknippas med produktionen, dom är fel på det." *Jesper Larsson, Malmö Opera/Det Kongelige Teater*

* "Jag tror att bra egenskaper för en producent är att det finns producenter med olika egenskaper. Jag tror inte på den där chefs- och ledarskapsdiskussionen där det är någon speciell egenskap som är principiellt bättre än någon annan. Jag tror faktiskt det är bra att människor är olika. Man kan ha väldigt många olika egenskaper men vara en bra ledare ändå. Man räcker som chef och ledare utifrån väldigt många olika egenskaper, men däremot måste man vara intresserad av konsten och vilja vara med och påverka. Det är väl det som är viktigast. Man hör ibland att chefer ska vara doers. Jag tror inte på det, det skulle vara katastrofalt om alla chefer vore doers. Jag tror helt enkelt på att människor är olika, det är bäst." *PeO Sander, Dramatiska Institutet/Konsult*

Producentyrket ur ett genusperspektiv

Om du tänker att du har regissören, eller det manliga geniet (...) genibegreppet brukar ju företrädelsevis hamna på män. Och så har du kvinnan bredvid som håller koll på det administrativa. Jag tror att många regissörer och teaterchefer trivs med att ha kvinnor på producentstolen. Om man skulle analysera vad det är som det innebär att vara producent och varför man är producent och vilka roller och vilka egenskaper man lägger på en bra producent, eller tycker att en bra producent ska ha, så tror jag man hittar traditionellt sett kvinnliga egenskaper.⁴¹

Är producenten inom teatern ett "kvinnoyrke"? Jag har hört det uttrycket ett par gånger under arbetets gång. Många säger att det är så och menar att det bland annat är därför som teaterproducenten har en lägre status än till exempel producenten inom film- och TV. En anledning skulle vara att det traditionellt inom teaterområdet varit så att producenten inte suttit på produktionsmedlen eller varit drivande i vad det är för projekt man ska syssla med. Det skulle anses vara en mera manlig yrkesroll.⁴² Flera producenter i andra undersökningar drar slutsatsen att det kan vara för att det är ett osynligt yrke. En producent säger att hon tror att det är kvinnligt för att det är lite service över det och mycket simultankapacitet. "Man får hålla igång olika grejer, men kanske ännu mer för att man inte står fram själv. Man står inte och får credit, utan crediten är resultatet," säger hon.⁴³

Hanna Olsson skriver att om man ser på teaterproducentrollens framväxt i Sverige, så kom behovet i de fria grupperna av att ha en administrativ och samordnande funktion, vilket är en typisk kvinnlig syssla, och att Lars Löfgrens första producenter han anställde på Dramaten var just tre kvinnor. Jesper Larsson tror inte det är någon egentlig skillnad på manliga och kvinnliga producenter generellt, men att det är väldigt stor skillnad på olika personer. Han pekar på att det traditionellt sett har funnits alldeles för få kvinnor inom musik- och operabranschen och att det fortfarande finns alldeles för få kvinnliga dirigenter och regissörer (teaterbranschen har fler kvinnliga regissörer till exempel, säger han). Detta gör att det i vissa avseenden kan vara svårare för en kvinnlig producent att hävda sig i traditionellt manliga strukturer. Som exempel på detta nämner Jesper Larsson orkestersonder situationer när man jobbar med internationella dirigenter som "helt enkelt inte ser en som lika värd på nåt sätt". Han menar dock att det inte är ett problem som gör skillnad på manliga och kvinnliga producenters kompetens, utan bara gör att arbetssituationen kan vara mer komplicerad för en kvinna i vissa avseenden. Jan Arenhill nämner också hur han kan se att kvinnliga projektledare behandlas annorlunda av internationella, manliga dirigenter och regissörer. Men han säger också att han hos projektledarna ofta kan se att de själva går in i andra roller än normalt och att han i bland nästan inte känner igen dem. Det förstår han inte riktigt.

Den osynliga producenten

Det första man vet är att när det inte funkar, då fan vet alla vem som är producent.⁴⁴

Det sägs ofta i olika sammanhang att det är vanligt att producenter bränner ut sig och byter yrken. Anledningar uppges vara att de ofta är ensamma i sin yrkesroll, med en otydlig funktion och utan nätverk. Andra anledningar som lyfts fram är att många producenter har en konstnärlig, kreativ ådra

⁴¹ Olsson, *Projektledare eller projektassistent?*, s. 36.

⁴² Ibid, s. 34 ff.

⁴³ Ibid, s. 36.

⁴⁴ Intervju med Jesper Larsson (teaterchef på Malmö Stadsteater) 24 april 2008. Bandinspelning 1 h 20 minuter och utskrift finns hos författaren.

som de inte får utlopp för, att det ofta saknas arbetsbeskrivningar och att beslutsgångarna är otydliga. Arbetet som utförs är inte sällan osynligt med stora förväntningar och krav och talesättet "en bra producent syns inte" är en vedertagen sanning i branschen. Så vad är då en bra producent? Och är det bra att inte synas?

Producentrollen innebär ofta, som tidigare nämnts, mycket arbete i det fördolda som ingen ser och därför heller inte förstår eller kanske uppskattar. Några av de medverkande kommer in på detta område under intervjun. Jesper Larsson menar att om inte någon i produktionen vet vem som är producent så har denne person förmodligen presterat extremt väl och förutsett och löst alla problem på förhand. Då har projektet flutit så bra att man aldrig behövt fundera på vem som är den personen. "Naturligtvis", förtydligar han, "är det så att alla ska veta vem man ska gå till men man måste lägga undan sitt eget krav eller önskemål om nån slags glans och ära, för den får man sällan om man gör sitt jobb väl." Detta med glans och ära är något som också tas upp i uppsatsarbetet *Delat ledarskap*. En av de medverkande producenterna där säger att det är viktigt att få bekräftelse men att det är något hon sällan får: "Man får det av sin chef, men sällan av frilansande personal. Det är sällan på en premiärfest som producenten får presenter till exempel, medan vi från teatern ger alla medverkande en present." Hon tror att det kan vara en "maktgrej" då regissören är den som väljer ut skådespelarna: "[...] även om de inte gillar honom så tackar de ju ändå honom i slutet. Producenten sitter också på makt men inte lika mycket konstnärlig makt. Det är något man får lära sig att leva med, annars kan man inte ha det här jobbet." ⁴⁵

Problemet med producentrollen är att identiteten inte alltid stämmer överens med sin funktion, menar Hanna Olsson. Detta gäller framför allt då producenten får mer av en assistentfunktion och på så vis blir en tjänare i projektet, samtidigt som denne ska leda projektet och få det i hamn - vilket blir en omöjlig uppgift. Hon lyfter fram vikten av att producenten har det ansvar och de befogenheter som motsvarar yrkesrollen, annars riskerar den att undermineras. ⁴⁶ Olsson kommer också fram till att personalansvaret kan vara ganska diffust, vilket förtjänar att lyftas fram och till detta vill jag även kommentera att detsamma gäller för arbetsmiljöansvar, både psykosocial som fysisk.

2.2 PRODUCENTEN I ORGANISATIONEN

Producentens roll i organisationen bestäms alltså av många faktorer; producentens egna kompetenser och egenskaper, dennes formella och informella status och vad organisationen har för mål och visioner. PeO Sander menar att producentrollen även definieras av organisationskulturen på företaget. Organisationskulturen i sin tur bestäms av organisationens historia, verksamhetens karaktär, sätt att leda och styra verksamheten och organisationens ålder. Varje organisation har sitt sätt att förklara sin verksamhet, och många har gjort modeller för att illustrera processerna i huset. Två av dessa medföljer som bilagor; projektorganisationen på Göteborgsoperan och på Det Kongelige Teater. ⁴⁷

Barbro Smeds ifrågasätter den traditionella organisationsmodellen och menar att den är alldeles för statisk och inte visar vad det är verksamheten handlar om, nämligen det konstnärliga och konstnärerna. PeO Sander säger istället att han tror att många tänker att organisationen är något väldigt statiskt, att "såhär är det", men att en bild av en organisation snarare är en bild av att såhär ser det ut just nu och att det förändras med de som arbetar där:

⁴⁵ Cervin & Sahlin, *Delat ledarskap...ja det är väl det vi gör här?*, s. 40.

⁴⁶ Olsson, *Projektledare eller projektassistent*, s. 77.

⁴⁷ Se bilaga 2 och 3.

[...] just därför behöver man ju också ha tydlighet och klarhet så man vet vad man ändrar på. Det är bättre att tänka sig att det är någonting som hela tiden förändras, så man måste ha koll hela tiden och kommunicera runt dom här förändringarna som sker kontinuerligt. Man måste också ha en gemensam kartbild. Om man ser på Malmöoperan och Det Kongelige Teater idag till exempel, så har de liknande organisationer, men det är något som kommit till över lång tid. Och båda organisationerna kommer fortsätta utvecklas och förändras med tiden. Om ett tag kanske utvecklingen går åt ett annat håll, och vilket det skulle kunna vara är svårt att säga idag. Man måste komma ihåg att fråga sig hur just den här organisationen vill ha det, vilka behov det finns. Scenkonsten har gjort projektproduktioner väldigt länge, det är inget som är nytt i den bemärkelsen. Sen hur man uttrycker det och hur noga man är, det är en annan sak. Tidigare kanske vi jobbade i projekt men vi benämnde det inte på samma sätt riktigt och historiskt sett fanns en rädsla för projektet, att det skulle ta över och sådär.

Den första han hörde uttrycka detta tydligt, i just de här termerna i fråga om projekt, var Ingrid Dahlberg, dåvarande Dramatenchef i mitten av 90-talet, säger han.

Organisationerna i denna undersökning är alla olika varandra, och behovet av producentens funktion varierar därför mycket av naturliga skäl. Det mönster som kan skönjas är att ju större, mer etablerade och komplexa institutionerna blir, desto tydligare verkar behovet vara av en producent som en avlastande funktion också vad gäller den ekonomiska biten och i det delade ledarskapet med regissören. Christine Thoulouis, chefsproducent på Malmöoperan bekräftar detta när hon säger att det ser ut som att antalet producenter i Malmö Operas organisation kommer öka till antal och att det kan tyckas som en betydande omviktning av producentens roll i organisationen: "[...] förklaringarna till detta är flera, verksamheten har utökats men man kan också påstå att ansvaret och befogenheterna faktiskt har svällt under de senaste åren," skriver hon i ett mail.⁴⁸

Trender och framtidstendenser - är projektformen här för att stanna?

Det blev ett långt samtal med PeO Sander om dessa frågor. Han förklarar sin syn på detta såhär:

Jag tror att det är så att varje tid behöver sitt sätt att förklara sin organisation. Nu är vi i en tid där man tittar mer på kostnader och intäkter, och där man på ett annat sätt ser på visioner och mål. Man pratar mer om sin organisation. Det är färre fast anställda och så vidare, så det påverkas och styrs av hur det ser ut runtomkring oss kulturpolitiskt. Det blir också tydligt att det inte finns två organisationer som är likadana. Organisationen påverkas av sin historia och vilka människor som jobbar där. Kommer en vikarie kan det påverka hela strukturen, och då gäller det att veta tydligt vad som gäller. Man formar producentrollen efter verksamheten och hur många man är. Storleken på organisationen har stor betydelse, hur man jobbar i projektet/produktionen och hur mycket man jobbar i linjeorganisationen. För mig är det viktigast att man definierar det, definierar funktionen men också kompetensen, för då har man ju också en chans att utbilda sig. Grunden är det livslånga lärandet som jag tror är en grundförutsättning för alla yrken, och det måste vi ju också göra. Man måste i yrkeslivet också fortsätta lära sig fördjupa sig och fortbilda sig.

PeO Sander säger att han inget kan bevisa men att han tycker det verkar som att de större institutionerna överlämnar mer beslut till produktionens egen organisation, medan bestämmandet på mindre ställen mer hamnar hos högste chefen som blir en slags producent: "Jag tror vi står och väger just nu med vilket håll det ska gå åt. Det har med historia och kultur att göra och det kommer naturligtvis att påverka framtiden." På frågan om den nya kulturpropositionen kan få en stor betydelse, svarar han att det kanske den kan men att man också ska se på den finanskris som nu kommit, hur påverkar den? I USA till exempel kan man se att företagen under krisen ger mindre pengar till kultur.

⁴⁸ Christine Thoulouis till Sofie Haag 21 augusti 2008 (producenthistoria och -nutid, Malmö Opera)

Vad gäller trender säger PeO Sander att han ser att institutioner och olika organisationer samarbetar mer idag och att det verkar gå mer åt det hållet:

Antagligen kommer det krävas ett annat antal organisationer och en annan typ av producent med andra kompetenser. Jag vet inte. Vi funderar väldigt mycket just nu på DI om hur vi ska utbilda och hur vi ska göra, hur det ska se ut och vad vi ska driva för linje.

När jag frågar om vilka kompetenser det skulle kunna vara, svarar han att han tror att det kommer handla mycket om förmågan att kunna träffa överenskommelser. Han undviker ordet förhandling, säger han, för att det för honom mer handlar om att markera vinsten för alla att komma överens. Då måste man som producent kunna ge och ta och hitta på mer nytt istället. Det är bra att vara öppen, nyfiken, resa mer och se mer. Man måste internationalisera sig mer och se möjligheter: "Istället för att vända sig inåt i en organisation måste man ändra sig och se utåt, tror jag." Jag frågar om han tror det kommer vara fler frilansande producenter på marknaden, kanske neutrala sådana, som binder samman samarbetsprojekt mellan olika institutioner och organisationer. Han svarar att han inte vet om vi kommer ha just neutrala producenter i framtiden, men att han ser regissörer som knyter producenter till sig på ett mer slags nätverksliknande vis: "Jag har det här att sätta in, vad har du att sätta in" och så jobbar man på ett annat sätt som han inte riktigt vet vad man ska kalla, då han "inte riktigt är påläst ännu för att vara riktigt säker". PeO Sander tycker att det blir vanligare att man tar mer ansvar för sin egen del och så tror han också att det kommer bli fler produktionsbolag: "Vi står i en epok nu med många olika beslut, och om institutionerna minskar mycket så måste man hitta andra produktionssätt också." Vi kommer in på Kungliga Operan som inte har producenter, och han säger att det gäller att hitta producenter som kan fylla funktioner. "Man måste ha folk som är kompetenta och som fungerar på ett sätt som man har för avsikt i sin organisation."

Det konstnärliga är det överordnade enligt de allra flesta. Hur viktig är då organisationen för det konstnärliga resultatet? Och vilken är producentens roll i detta? Siri Meyeri kommer i rapporten *Kunst på Institution*, fram till att hon inte tycker man kan organisera sig fram till konstnärlig kvalitet.⁴⁹ Detta då konst och organisation inte går att sammanföra, enligt henne. Hon konstaterar att man snarare kan organisera bort sig från den goda konsten. Emma Stenström är inne på samma linje när hon frågar om ledarskapet har betydelse för det konstnärliga resultatet.⁵⁰ Detta är ett helt eget ämne i sig, men relevant i den här diskussionen då de påverkar organisationskulturen och på så vis också producentens roll.

FALLSTUDIE 1: GöteborgsOperan AB⁵¹

Göteborgsoperan var först ut bland de musikdramatiska institutionerna att tydliggöra att de har en uttalad projektorganisation. "Fördelar med projektledare är att det ger en tydlighet i organisationen," säger Jan Arenhill. "Hus som inte har projektledare tror att de tappat makt. De vet inte bättre. Det är fel. Projektledning handlar om att arbetsleda. Det spelar ingen roll *vad* det är man projektleder, det är inte så stor skillnad mellan teater, dans och opera, det är bara olika termer, processer och funktioner." Därför behövs det enligt Jan Arenhill inte heller till exempel någon specifik utbildning för producenter inom musikteater, dramatisk teater eller dans. Skillnaderna ligger i processerna och dom måste man lära sig att förstå. Projektledningen/arbetsledningen är densamma.

⁴⁹ Thoulouis, *Illusion och verklighet*, s. 13.

⁵⁰ Stenström, *Konstiga företag*, s. 25.

⁵¹ Baserad på telefonintervju och mailkorrespondens med Jan Arenhill

Produktionen på Göteborgsoperan utgår från två konstnärliga chefer som har det övergripande konstnärliga ansvaret; en operachef och en balettchef samt en VD som chefar över ekonomi och administration. De konstnärliga cheferna lägger fram ett produktionsförslag, till exempel Carmen, som sedan planeringschefen utifrån helheten i repertoaren, hanterar logistiskt för hela verksamhetsåret. Organisationen har en framförhållning på tre-fyra år och produktionerna placeras in under respektive spelår varefter det görs en samlad bedömning av vilka resurser som behövs i form av artister, tekniker, tillverkningsresurser med mer för varje spelår. Därefter ger VD och ledningsgrupp OK varefter projektöverlämning sker till respektive projektledare, allra senast ett år innan premiär. Linjen har således till uppgift att besluta om premiär- och föreställningsdatum, lokaler, bemanning (till exempel viss rollbesättning), tids- och personalomfattning i verkstäder och föreställningsteknik samt beslutar om storleken på budget och tilldelar projektledaren en påse med pengar: "Så ser i princip förutsättningarna ut som projektledaren får för att kunna leda projektet."

Arbetet med produktionen följs sedan upp via en styrgrupp och går regelbundet igenom vid månatliga uppföljningsmöten. Chefen för projektkontoret är projektledarnas närmaste chef och den som fördelar projekten mellan projektledarna. Valet styrs mestadels av logistik, men också av kompetensutveckling och färdigheter. Ingen annan i linjeorganisationen kan styra över tillsättningen av projektledare. Alla projektledare ska kunna leda alla sorters projekt. Projektledaren skall i sitt projekt värdera de tilldelade resurserna efter de olika stegen av projektprocessen och förhålla sig till detta i de månatliga redovisningarna. Repetitionsplanering och arbetstidsschema kan revideras och omformas efter samråd med den konstnärliga ledningen i projektet, men beslutet måste förhandlas med respektive linjechefer. På detta sätt får projektledaren ett administrativt och ekonomiskt ansvar men i delat ledarskap med regissören eller koreografen. För att understryka vikten av det delade ledarskapet i projektet skulle till exempel en regissör/koreograf som uppsöker operachef eller balettchef för att be om mer pengar mötas av kalla handen. Endast styrgruppen kan tilldela mer medel efter förslag eller anmodan från projektledaren, som är den som har det ekonomiska ansvaret. Styrgruppen består av VD, operachef, balettchef, ekonomi, teknik, planering, samt produktionschef och marknadschef. Dessa har tillsammans det övergripande ekonomiska och administrativa ansvaret för den samlade produktionen av opera, dans, musikal-föreställningar, uthyrningar, konserter och sponorsevent med mera. Detta förhållande är grundbulten i systemet och det håller man väldigt hårt på. I verkligheten kan det ibland vara svårt att leva upp till detta, beroende på bindningar till exempel mellan konstnärliga chefer i linjen och i projektet. Projektledarna har inget formellt arbetsgivaransvar, annat än inom arbetsmiljöområdet, även om de till exempel deltar i anställning av statister. De förhandlar till och från om ersättningar, men upprätthåller sitt ekonomiska ansvar genom att lämna förutsättningar vid löneförhandlingar. Erfarenheten visar på svårigheten att i ett delat ledarskap också löneförhandla med den person man delar ledarskapet. GöteborgsOperan har inrättat en särskild funktion för alla löneförhandlingar.

I samband med en produktion kan också experter tas in inom olika områden. Projektledaren jobbar nära ett Stage Management Team bestående av inspicient, regiassistent och scenmästare vilka sköter den dagliga hanteringen av arbetstidsplanering, repetitionsinsatser och samordning. Jan Arenhill förklarar: "[...] De hanterar frågor som rör arbetstid, det vill säga de har ingen beslutsfunktion. Arbetstidsfrågor ägs alltid av respektive linjechef men projektledaren planerar och administrerar och inhämtar godkännande från linjen. SM-teamet har ett stort ansvar för arbetsmiljön." Någon i detta team närvarar alltid vid varje repetition och har ett dagligt arbetsledaransvar och är därutöver är projektledarens förlängda arm.

Det är av stor vikt att projektledaren skapar egna relationer med regissör och koreograf innan produktionen börjar, särskilt viktigt är det när det gäller team från utomnordiska länder, där man är ovan vid och ibland har svårt att förstå vad projektledarrollen innebär. Projektavdelningen har ett

”motto” kallat SNAPS som är en vägledning i arbetet. SNAPS står för samarbete, närvaro, administrera, prata, skapa.

Jan Arenhill bifogar en schematisk beskrivning av linje- och projektorganisation som är hans egen och som han brukar använda i undervisningssyfte. De organisatoriska enheterna där är allmänna och inte specifika för Göteborgsoperan, däremot arbetar de på det sättet som bilden beskriver.⁵²

FALLSTUDIE 2: Det Kongelige Teater⁵³

Det Kongelige fungerar lite speciellt, berättar Jesper Larsson, för att man där har tre olika konstnärliga avdelningar; opera, balett och drama. Därutöver har man en stor teknisk organisation där alla resurstimmar ligger för tillverkning. De konstnärliga avdelningarna bestämmer hur dessa timmar på årsbasis ska fördelas mellan de tre konstarterna. För operans räkning kan det bli så att operaavdelningen till exempel får 40 000 årstimmar på verkstäderna, och det är då upp till operachefen att definiera hur många timmar varje projekt ska tilldelas i sin budgetering. Man kan göra fyra produktioner och säga att de får 10 000 h vardera, eller åtta produktioner som får 5000 h vardera och så vidare. Så snart detta är bestämt flyttas ansvaret över till producenten som då får en tilldelad kron- och timbudget att förhålla sig till. I den stunden det blir gjort träder projektorganisationen i kraft och på så vis har man en skiljelinje mellan den konstnärliga avdelningen och den tekniska avdelningen. Jesper Larsson har gjort en modell som visar detta, där man tydligt kan se att den konstnärliga avdelningen är beställare och den tekniska avdelningen leverantör.⁵⁴

Det är som vilket företag som helst egentligen. Det kreativa teamet med scenograf, regissör med flera, presenterar sin kreativa idé tillsammans med producenten för den konstnärliga avdelningen och för representanten för den tekniska avdelningen. Därefter lämnar den tekniska avdelningen en offert på vad det kostar att realisera projektet, som den konstnärliga avdelningen får ta ställning till och så där fortsätter det tills man hittar en lösning som stämmer överens med de resurser projektet tilldelats. De tekniska avdelningarna har tre koordinators; en kostymör som är ansvarig för kostym, smink och masksidan, en produktionsledare som ansvarar för verkstadsarbetet och en scenmästare som koordinerar det som händer på scenen. De koordinerar alla avdelningarnas arbete inom sitt område och utgör tillsammans med producenten [som är ytterst ansvarig] projektets styrgrupp. Efterhand när man börjar med repetitionerna kommer även inspicienten in i denna styrgrupp.

Denna modell presenteras tydligt för de gästade teamen så att de ska förstå hur det fungerar i projektet. Det Kongelige har också gjort en produktionsprocesslinje som börjar med ett välkomstmöte vilket är startpunkten för projektet, där teaterchefen sätter sig ner med producenten och det kreativa teamet och talar om han vill att de ska göra. På detta möte går man igenom de resurser som finns, leveranstider och premiärdatum med mera. Teaterchefen förklarar också vid detta möte att producenten är ansvarig för all koordinering och att denne är teaterchefens representant i projektet. Om det kreativa teamet har synpunkter på projektet får de gärna komma till teaterchefen men då tillsammans med producenten. De ska inte komma själva för inga beslut kommer fattas utan att producenten är med i diskussionen. Personkemi och sånt kan man ta en diskussion om separat, men det är viktigt att förstå att det aldrig kommer fattas beslut utan att producenten är med och har fått ge sin syn på situationen. Jesper Larsson säger att detta ett väldigt viktigt möte och att det var något han efterfrågade under hela sin tid i Malmö. Det fanns inte när han började på Det Kongelige heller, utan det är något han fått tvinga in i verksamheten. Innan han slutade i Köpenhamn hann han börja

⁵² Se bilaga 2.

⁵³ Baserat på telefonintervju och mailkorrespondens med Jesper Larsson

⁵⁴ Se bilaga 3.

med ett aktivt europeiskt samarbete med de andra operahusen i Europa. Ofta är detta med projekten något man inte talar så mycket om, det är ofta underförstått vad som gäller och det finns en konflikträdsla för att definiera begränsningarna vilket förtydligar olika uppfattningar om saker och ting. Jesper Larsson säger att han är extremt tydlig med vad som gäller för de olika produktionerna med alltifrån arbetstimmar till tider och så vidare. Är det då av olika skäl inte möjligt till exempel för teamet att leverera i tid så kan man prata om det redan från början och fatta beslut om att justera tidsplanen alternativt välja ett annat team. Tanken med välkomstmötet är att det ska hållas innan kontrakten skrivs. Då har man som kreativt team möjlighet att säga att man inte vill skriva under om man till exempel upplever att det är för begränsade resurser, att förutsättningarna kring rollbesättningen inte är tillfredsställande etc. Det kan till exempel uppstå en situation där en förutsättning är att regissören måste rollbesätta ur husets egen ensemble enbart, vilket kanske denne inte är intresserad av. Då får teaterchefen ta ställning till hur viktigt det är att ha denna regissör och om det i sådana fall skulle flyttas över resurser från ett annat projekt. Det här mötet är ju av största vikt och det är jättekonstigt att inte alla håller det, menar Jesper Larsson, och säger att han just nu håller på att missionera i Sverige om det här, i Svensk Scenkonsts regi framför allt. Detta görs genom att prata om det och att öppna ögonen för det:

[...] Jag vet hur många problem som uppstår i projekten på grund av bristande grundläggande information, så jag kan driva den linjen med mina chefskollegor så att de förstår detta. Många av dem har inte varit producenter på det sättet själva, utan regissörer, skådespelare eller administratörer från annat håll. De har inte den egna erfarenheten av hur många problem som uppstår genom att man inte känner till spelreglerna i tid. Många teatrar sysslar jättemycket med att definiera spelreglerna under projektets gång och många missförstånd uppstår på grund av det.

Röster från Dramaten om vikten av producenter

Elisabet Holmström på Dramaten anser att producenter behövs för att det blir en bättre kontroll över ekonomi och planering med producenter: "Tidigare fanns inte denna kontroll över tid och resurser på Dramaten, och idag tycker skådespelarna att det är bra att ha en egen producent som arbetar med "vår produktion". [...] Det finns inga nackdelar, bara fördelar med producenter." Hon säger vidare att det gäller för ensemble, skådespelare och teknik att hitta nya sätt att samarbeta när man för in producenter i en organisation. Det gäller att finna en gemensam väg och samarbete mot ett gemensamt mål. Elisabet Holmström är fast övertygad om att producenter behövs. Hon talar om kulturvärlden som idag får allt lägre anslag, vilka urholkas genom att de inte skrivs upp samtidigt som löner, hyror och andra kostnader ökar år efter år:

[...] Det är också skärpta krav på arbetsmiljö, både psykosocial som fysisk, vilket ställer krav på en välorganiserad verksamhet från a-ö. Det gäller att kunna samordna resurser i form av människor också. Mycket handlar om att hur vi ska få våra resurser att räcka till. Anslagen uppräknades detta år med 0,87% och lönerörelsen 3.3%.

Elisabet Holmström jämför med Kungliga Operan som inte har lika många scener och produktioner som Dramaten, och säger att operainstitutionerna behöver ännu längre framförhållning än teatern och att Dramaten inte skulle klara sig utan producenter. I dag arbetar man på Dramaten utifrån en produktionsprocess som finns beskriven i en särskild handbok. Framtagandet av denna process skedde genom att man tog in en konsult utifrån samt hade en intern process i huset. Numera uppdateras produktionsprocessen kontinuerligt utifrån vad man har dragit för erfarenheter.

[...] Skillnaden mellan opera och teater är att inom opera finns många fler konstnärliga team att ta hänsyn till, med sångare, kör, orkester och balett, samt att man har ett delat ledarskap mellan regissör och dirigent där det är viktigt att de är samspelade. Först repeteras det med pianist och efter pianosamsjüngning ska regissören vara klar när orkestern ska ner i diket. Problem som då kan uppstå

kan till exempel vara att det är helt andra tempi hos orkestern än i regikonceptet, att sångarna måste titta på dirigenten eller monitor vilket kan ändra deras scenerier samt att det är olika avtalsregler mellan de olika yrkesgrupperna. Allt detta är bra för en producent att känna till och kunna hantera. Processerna ser också annorlunda ut i opera jämfört med teater, där till exempel sångarna i en operaföreställning redan i förberedelsefasen kan förbereda sitt material innan repetitionerna startar samt att de ofta inte är lika delaktiga i framtagandet av till exempel kostymer som skådespelare är. Ofta är kostymerna inom operavärlden klara tidigare än inom teatern och så vidare. När jag kom till Dramaten under Lars Löfgrens tid fanns det redan två interna producenter, vilka egentligen inte var så pigga på att bli producenter. Deras identitet var mer konstnärlig. Lars ville ta in producenter som på TV, som han kom ifrån. Jag kom till Dramaten från Norrlandsoperan, via Folkoperan, och innan Norrlandsoperan från friagruppervärlden. Så för mig var det väldigt självklart vad en producent var. Man har i första hand administrativt och ekonomiskt ansvar respektive mycket nära samarbete med det konstnärliga teamet. Man sköter logistik och resursfrågor från tidigt skede och har kontroll över produktionsprocessen. Dramaten gör 17 produktioner per år och sköter alla tillverkningsdelar. Det är bättre att planera så att man har något att utgå ifrån, och göra ändringar om behövs. Vi sökte redan från början producenter som var, ville vara och visste vad det innebar att vara producenter. Då fanns det ett motstånd i huset och en rädsla för att det skulle komma småpåvar vilket ändrats till att cheferna idag frågar vem som blir "min" producent. När jag började arbeta som producent fanns inget nätverk inom operavärlden, så jag startade upp ett tillsammans med Norrlandsoperan, Göteborgoperan och Karlstad. Vi delade ju samma frilanssångare och musiker, och kunde utbyta erfarenheter. Malmö och Stockholm ville inte vara med. [...] Operavärlden behöver inse vikten av operaproducenter. De ger en mycket effektivare organisation.

Staffan Valdemar Holm förordar producentsystemet av den enkla anledningen att det då är möjligt att göra prioriteringar inom den angivna budgeten. Han tycker det är problematiskt att ha det som på till exempel Operan där man centralt sett har en budget för varje avdelning. Det betyder att det är svårt att göra val mellan olika alternativ:

[...] det är ju rätt klumpigt och betyder att vill man prioritera kostym och *inte* till exempel ljus eller ha en reducerad scenografi och mer kostym så är det svårt att göra, för de går efter sina mallar. Då ska det upp och vända någonstans centralt och sen så ska det ner igen i organisationen och det tycker jag är ett väldigt opraktiskt system. Det betyder att man som regissör och scenograf i princip måste förhandla med varje enskild avdelning. Man har en teknisk samordnare men ingen samlande, ekonomisk person som går in för produktionen och stöttar den på alla möjliga sätt inom organisationen. Det finns inte riktigt. Det vilar ett rätt stort ansvar för samordning etc på de biträdande regissörerna däremot, men de har ju inget ekonomiskt ansvar. Jag har ju tyckt det varit rätt mödosamt ibland att arbeta i ett sådant system och har sagt ett flertal gånger att jag tycker att de borde införa producenter.

På frågan vad de svarar när han säger så, säger Staffan Valdemar Holm att:

[...] ja, det beror ju på vem man talar med. Å andra sidan är alla organisationer relativt konservativa, där man har ett status quo som man kan leva med, vilket gör att man gärna fortsätter så istället för att gå in i en okänd förändringsprocess. Samtidigt är det så också såklart så att avdelningarna som är ansvariga för ekonomin i produktionerna inte gärna släpper ifrån sig den makt och inflytande som följer med det. För att genomföra en organisationsförändring krävs någon som verkligen vill och som kan peka med hela handen. När det gäller Operan specifikt, är det också så att de haft andra problem med omorganisationer, nedskärningar och vissa ekonomiska problem, vilket gör att det kan vara svårt att genomföra den här typen av förändringar. Då får man ju ta tag i den högen av problem som redan ligger på bordet.

...vilket osökt leder vidare till Kungliga Operans organisation

Även Jesper Larsson kommer in på att det är svårt att genomföra förändringar på Stockholmsoperan då man har en organisation som man redan sitter med: "De vet vad de har och hur det fungerar, men inte vad de får. Det är väldigt turbulent om du ska säga upp personal och omorganisera. [...] Det är extremt komplext." Kungliga Operans organisation är problematisk, tycker han. Han har tidigare föreläst inom nätverket Opera Europa om projektorganisationen, och blev efter ett sådant tillfälle kontaktad av operachefen och den tekniske chefen på Operan som vintern 2006/2007 bjöd upp honom för att berätta om hur han såg på det här med producenter och hur han tyckte man skulle kunna göra om Stockholmsoperan. Kort därefter fick Jesper Larsson teaterchefsjobbet i Malmö, så han var tvungen att hoppa av då han inte hade tid. "Det visade sig också att Operan inte riktigt var mogna för det," säger Jesper Larsson, "även om det nu verkar börja öppnas för såna diskussioner." När jag frågar om han tror att det går att omorganisera på Operan säger han att han tror det, men att frågan är om de är så intresserade av det:

[Regiassistenterna på Kungliga Operan] är inte med och drar upp riktlinjerna för projektet eller driver delarna av processen utan blir offer för linjeorganisationens misstag då man kommer till repetitionsfasen. Då förväntas de positivt fungera som en brygga och smörjmedel mellan kreativt team, konstnärer och praktiska tjänstemän i produktionen; en väldigt otacksam roll som har svårt att påverka hur projektet skall gå när man har möjlighet att ändra saker, tidigt i processen. Jag tror inte att Operan hade klarat sig utan sina regiassistenter men de har ingen riktig makt. Och så blir det det här eviga kriget mellan den konstnärliga biten och den tekniska som inte går hand i hand. Som regiassistent går man aldrig in och lägger sig i den tekniska processen, utan den ligger helt och hållet på scenen att lösa. Sen kan man ju hjälpa till att instruera tekniker som ska göra en scenförflyttning i spel [...] men du blandar dig inte i koordineringen av det tekniska arbetet.

Rösterna är flera om Kungliga Operans organisation och jag undrar hur operans VD, Anders Franzén, tänker kring detta. Hur ser han på det här med projektorganisation och behov av en samordnande funktion liknande producentens? Vilka är utmaningarna för Stockholmsoperan idag och framåt, och hur tänker man sig att lösa det?

Kungliga Operan, samtal över en morgonkaffe

Många av de resonemang som förts fram om producentrollen handlar om att funktionen skulle innebära att organisationen spar pengar, att det är kostnadseffektivt och att det är skulle vara en resurs för verksamheten, både ekonomiskt och personellt. Vårt samtal börjar där, hur ser Kungliga Operans VD, Anders Franzén, på detta?

Jag skulle väl tro att det kanske finns en sån effekt i det hela, men samtidigt har vi en väldigt bra kostnadsbevakning idag. Vi har bra redovisningssystem och en bättre samordning och medvetenhet mellan de olika sektionernas ekonomi och planering än vad vi haft tidigare. I de bästa av världar ska vi mer och mer gå över till produktionskontroll på annat sätt, alltså varje produktion ska följas upp mer övergripande och där vi ska få en annan inblick än vi har idag. Det är där vi känner ändå att det brister nu, att jag kan ställas inför fait accomplis för att jag inte fått information i tid. Det innebär att om jag hade haft en producent där, eller en projektledare som det heter i Göteborg, så hade jag väldigt snabbt fått information om att här släpar det efter, här riskerar det att bli någonting, vad tycker du att vi ska göra åt det hela? Istället får jag besked om att nu har vi hamnat i en bevärlig situation och nu kommer det här kosta.

[...] Man kan säga att sektionscheferna på Kungliga Operan av hävd har en mycket stark ställning i förhållande till den egna sektionen. Genom det systemet kommer teaterchefen utanför de resonemangen och det blir i väldigt hög grad de konstnärliga cheferna eller den tekniska chefen som gör de bedömningarna. Opera- och balettcheferna castar och förhandlar gager. De gör det ofta med 3-5 års

framförhållning utan reell kostnadstäckning och utan central kontroll och uppföljning. Den tekniske chefen har en väldigt strategisk roll i alla produktioner. Det är han som sitter i förhandlingar med regissören och säger att scenografin kommer kosta en miljon och du får dra ner till en halv, mer har vi inte. Ekonomin och besluten ligger där. Beslutsprocessen hamnar i regel snarare i hans händer än i teaterchefens eller ekonomichefens. Nu har vi en väldigt bra dialog om det men det är en brist i organisationen som man skulle behöva råda bot på på lämpligt sätt. Nu är det också bättre, vi har haft några år där vi tillsammans har bearbetat bristerna i central kostnadsuppföljning.

Ser du som aktuellt att det kan bli tal om en projektorganisation i framtiden?

Ja, jag ser att vi åtminstone kommer att närma oss den. Man ska inte kasta ut barnet med badvattnet men man ska se vad man kan göra för förändringar där man får en horisontal kontroll. Det är det som är problemet i den här typen av organisationer med stora, starka stolpar på vilka verksamheten bygger. Det fungerar egentligen väldigt bra så länge det inte är några problem. Alla gör sina saker, de är kunniga och erfarna, de har sin budget och sköter sin budget. Så länge som allting går i de djupa hjulspåren funkar det systemet jättebra, men så fort man ska göra avvikelser, en turné, extrakonsert eller vad det vara må, så blir det ofta gnissel i maskineriet. Då uppstår ofta långörer av ett eller annat slag som kan bidra till produktionsstörningar eller meningslösa extrakostnader.

Är organisationen redo för producenter?

Det är inte okomplicerat att genomföra radikala förändringar. Man kan säga att det här är en organisation som har funnits i princip sen 1780-talet och att det därför alltid finns en tröghet i den här typen av förändringsprocesser. När man ska ändra på saker så måste man också vara mån om att det inte blir destruktiva förändringar så att organisationen plötsligt fungerar sämre än tidigare. Vi har haft ett stort företag, Boston Consulting Group, som har tittat på vår organisation. Jag och min vVD har varit inne på att titta närmare på Göteborgsoperans organisation, men när BCG hade gått igenom hela organisationen så kom de tillbaka och sa: "vi är oerhört imponerade av hur väl den här organisationen fungerar i sina skilda delar. Så när ni nu söker samordning och kontroll, framför allt ekonomisk kontroll över processerna och möjlighet att stoppa i rätt läge och inte ställas inför fait accomplis, så måste ni vara oerhört försiktiga att inte förstöra det som faktiskt fungerar bra. Där rekommenderar vi mindre förändringar i organisationen snarare än några radikala, det kommer verka på destruktivt sätt" och jag är böjd att hålla med dem. Men nu finns ytterligare en sida. Det kommer med stor sannolikhet att tarva ett antal nyinrättade tjänster. Just nu är inte tiden då man utökar organisationen, även om man på goda grunder kan anta en högre grad av kostnadseffektivitet. Möjligen kunde vi transponera ett antal andra befattningshavare i organisationen att bli projektledare idag, utan att det blir nya tjänster.

Det finns också en nackdel med en producentstyrd organisation i vårt fall: de som jobbar som sektionschefer känner plötsligt att de får ett nytt mellanled. De vill rapportera direkt till teaterchefen. Helt plötsligt har de fått ett raster mellan sig och TC, en producent som har full kontroll över produktionsstyrningen som i sin tur kanske rapporterar direkt till VD. En av de goda sidorna med ett producent-system vore att ledningsgruppen, där sektionscheferna ingår, skulle kunna ha blicken riktad in i framtiden och mer målmedvetet arbeta med strategiska framtidsfrågor istället för att som nu påverka mycket i stunden. Det skulle finnas ett läge där den planerade produktionen navlas av sektionschefen och skickas in i organisationen, där producenten eller projektledaren sjösätter hela projektet. I det läget ska man inte längre blanda sig i. Blir det konstnärliga frågor som måste lösas akut, så måste kanske operachefen vara med, men i annat fall ska man inte peta med det längre. Hos oss är det så att de som sektionschefer både håller på med saker som rör dagen, det som händer om fyra timmar och samtidigt det som ska ske om fyra år. Och det är många som tycker det är underbart, de står till fotknölna i produktionen samtidigt som de är med i framtiden, men jag är inte alldeles säker på att det är ett klokt system. Jag skulle gärna se att man på högsta nivå, på ledningsgruppsnivå, kunde lämna ifrån sig produktionen dit den hör hemma, nämligen in i organisationen. Det är också en mental process, i synnerligen för alla gamla i huset. De byts gradvis ut så att det blir yngre, men jag hoppas ändå att man kan komma i ett sånt läge i framtiden. Det blir troligtvis efter min tid. Men jag vill bädda för den! Producentjobbet är ett oerhört tufft jobb, att hela tiden se till att folk inte syndar på nåden och att

samtidigt bli klämd från alla håll. Det krävs ett slags människor med rätt utbildning och rätt ingång och med erfarenhet av hur slipstenar ska dras.

Vad är rätt utbildning och ingång?

Jag vet inte vad universitet, musikhögskolor eller teaterskolor erbjuder men jag tycker det är en oerhört viktig roll, framför allt det som har med kostnadskontroll att göra. Det är skattemedel som står till vårt förfogande och det är a och o att vi hela tiden vet vad vi handskas med för pengar och att vi kan göra tillförlitliga prognoser över vad saker kommer kosta. Det är så trångt idag och vi måste hela tiden visa prov på ett kostnadseffektivt sätt att arbeta. Jag tror att det kan komma såna producenter på sikt som är mer drivna och som har denna inriktning från alla första början, som vi på Kungliga Operan kommer engagera som producenter, men det är inte aktuellt för dan. Utan nu försöker vi hitta ett system och nå det resultat vi vill utan att riva upp för mycket.

Kan 2010 vara ett tillfälle att genomföra förändringar? Nej, svarar Anders, men fortsätter:

Det är möjligt att vi fortsätter prata i den riktningen, att föra in ett antal producenter för enstaka turnéer och se dem som projekt. Just nu har vi en projektledare som har hand om projektering och planering av hela säsongen 10/11 då operahuset är stängt för föreställningsverksamhet till följd av en omfattande ombyggnation, och det kan jag tänka mig att där behöver vi folk som kan ta ansvar för en Hongkongturné här, för en Norrlandsturné där, Västerås och så vidare. Då är det massor av saker som är utanför den rutinmässiga verksamheten, det är det ena. Det andra är ju att man får visa att producenten har sina givna roller. När folk ser att det här fungerar bra är det lättare att bedriva förändringsarbete. Lika självklar som en organisationskultur är i till exempel Göteborg eller på ett annat ställe, lika mycket brister det i självklarhet i ett annat hus. Det är så märkligt det där att kulturen sitter så fast i väggarna!

2.3 PRODUCENTENS OMVÄRLD

Kulturpolitik och omvärldsbevakning

Operascenerna tillhör de mest kostnadskrävande institutionerna i samhället, skriver Sohlmanns lexikon redan 1977, och tar upp att Kungliga Operan får hela 66.2 milj kronor i statliga anslag det året.⁵⁵ 2008 ligger anslagen på 327 miljoner kronor och 2010 skjuts det till ytterligare 10 miljoner för att klara av renovering av scenmaskineriet, men verksamheten har fortfarande svårt att gå runt, då kostnaderna överstiger intäkterna. Idag räcker det inte att spela för fulla hus, så man kan fråga sig vad det är som gått så snett. Det råder sedan länge en klyfta mellan vad politikerna och uppdragsgivarna vill ha och vad de är beredda att betala för det, det vill säga mellan uppdrag och finansiering. Anslagen urholkas och hänger inte med i löneutvecklingar och hyreshöjningar, kostnaderna för de fasta ensemblerna är mycket omfattande, ännu mer nu efter att det nya pensionssystemet införts som medför att pensionsåldern höjts för sångare och dansare samt att arbetsgivarna själva ska täcka pensionskostnaderna. Opera i sig är också mycket resursomfattande, och gagerna ute i Europa är högre än i Sverige, vilket driver upp lönekostnaderna ytterligare om man vill ha utländska artister och produktionsteam. Kulturpolitiskt kritiseras ofta 1974 års kulturpolitik för att ha medfört ett alltför starkt anställningsskydd för de anställda, vilket gynnar dem men medför svårigheter för arbetsgivarna att minska sina personalkostnader. Det är ovanligt internationellt med så många fast anställda som vi har i Sverige inom kultursektorn, och utomlands är det mer regel än undantag med både orkesterpooler och fler frilansartister. Den tidigare kulturpolitiken betonar också vikten av att hålla kommersiella krafter borta från kulturpolitiken, vilket idag går åt motsatt håll där marknaden styr allt mer och kultursponsringen gjort sitt intåg. Många av dagens operahus

⁵⁵ Sohlmanns musiklexikon 2.a uppl: "Opera" ("Operan som institution"), (band 4, Stockholm 1977), s. 827.

har börjat ha sponsorer knutna till sig i allt större utsträckning. Göteborgsoperan är ett tydligt exempel på detta. Även Kungliga Operan har börjat satsa mer på detta och de har nu tagit in särskild personal som arbetar med just de frågorna.

Samtalen i dagens Kultursverige tenderar att fokusera mer på ekonomi och brist på resurser snarare än den konstnärliga verksamheten och vad man vill uppnå, säger Emma Stenström och konstaterar att projektformen blir allt vanligare då det blir allt svårare att planera verksamheter då bidragen ges utan garantier för framtiden, och plötsligt kan skäras ner utan förvarning.⁵⁶ Hon tar också upp fenomenet "site-specifics", som handlar om att det blir allt vanligare med verk skapade unikt för en speciell plats; "konsten flyttas ut och anpassas till icke-konstnärliga miljöer." Inte sällan är detta projekt som finansieras av näringslivet vilket kastar extra ljus på relationen konst och företag.⁵⁷ Många av Sveriges mindre operaarrangörer betonar särskilt samarbetet med turism och näringsliv och det skapas särskilda spelplatser utifrån naturens förutsättningar, där Dalhalla i ett kalkbrott och Ice Globe Theatre, en kopia av Shakespeares The Globe helt tillverkad i is och snö, utgör två exempel. Carina Henriksson och Sten Niclasson arbetar båda på detta sätt, och återkommer flera gånger under intervjuerna till att deras spelplatser är unika och exotiska.

Producenten som länk mellan produktion, institution och samhälle är något som kommit upp flera gånger i samband med undersökningen. Vad innebär det i praktiken? Att hålla sig ajour med kulturpolitiken, att se på andra föreställningar och hänga med samhällsdebatten? Som med allt annat beror detta på i vilket sammanhang producenten arbetar och vilka behov som är förknippade med tjänsten samt också naturligtvis också med producentens egna intressen. På Dramaten till exempel omvärldsbevakar man genom att gå på aktuella föreställningar som kan vara intressanta. På Opera på Skäret har man precis startat *Opera som motor* förra året med syfte att försöka etablera ett möte för konstnärer, politiker och näringslivet. Förra året hade de näringsdepartementet på besök, i år hoppas de att kulturdepartementet ska komma. Sten Niclasson berättar att de har planer på att bjuda in alla operachefer också för att man ska kunna samtala om olika viktiga frågor. Han säger att visst är det kanske så att kulturlivet närmar sig näringslivet, men det gäller fortfarande att lyckas hitta människor där som är intresserade av opera för att kunna få några svar.

Turistcentra och turboturister

Opera på Skäret siktar på att bli ett turistcentrum, och vill bygga ut restaurangen bland annat för att få en riktig turistanläggning. Närpubliken är viktig, men består i dagsläget bara av 25%. Sten Niclasson vill locka den internationella publiken, som åker runt bland operafestivalerna i världen. "Det är en stor marknad för oss," säger han. "Det här har den originaliteten att det kan locka. Man kan jämföra på olika sätt men Savonlinna är det närmaste att jämföra med. Det ligger vackert och väldigt off, även om det är en liten stad. Det här är rena landet." Han har uppvakttat Dalhalla om att samarbeta för att nå publik, men de har tackat nej. Under våren 2008 har det varit många debattartiklar i Dalademokraten där Opera på Skäret och Dalhalla ställts mot varandra. Sten Niclasson tycker det är tråkigt, och menar att de båda skulle ha stor nytta av att samarbeta med varandra. "Det känns väldigt fånigt," säger han, "blir det en gästnatt till i Bergslagen eller Dalarna så är det ju bara bra. Det är samma med Vadstena och Läckö, avstånden inte så enorma att man inte kan göra någonting tillsammans." Nu har de gått ut med ett erbjudande till Holländska vännerna att flyga till Drottningholmsteatern en kväll, sen ta tåget och gå på Opera på Skäret nästa kväll. "Vi kommer också inbjudas flera stora operatidningar från England och Tyskland bland annat och se om de nappar på det. Det går inte att annonsera sig fram, det blir för dyrt," berättar han. "Nej, hellre då få

⁵⁶ Stenström, *Konstiga företag*, s. 169.

⁵⁷ Ibid, s. 176 f.

igång samarbetet med operafestivalerna i Sverige, fyra-fem stycken som går ihop om att annonsera och om att sätta Sverige på kartan. Vi har börjat söka pengar för det."

Carina Henriksson tycker sig se ett uppsving i kulturen i framtiden och att ekonomi, kultur och turism närmar sig. Hon har varit uppe på kommunen många gånger med projektidéer och tycker att det borde finnas någon anställd där som kunde hjälpa en. "En lösning i framtiden kan vara att anställa producenter, kulturproducenter, på kommunerna som kan hjälpa till och samordna alla olika events och produktioner ute i länet. Då kan de fria grupperna och olika verksamheterna vända sig dit för att få hjälp med var de ska vända sig för att söka pengar, hitta resurser och få svar på frågor." I dag fungerar Carina Henriksson också som agent/eventarrangör för alla företag, organisationer och privata arrangörer som kan tänkas vilja ha underhållning: "Arctic Artists säger att ring mig och beställ vad som helst, så ordnar jag det. Sång, en symfoniorkester, vad som helst. Kunden ska bara behöva ringa ett enda samtal, jag fixar helheten."

Carina Henriksson berättar också att hon försöker göra mer samarbetsprojekt med andra som producerar opera ute i landet och inte driva allting själv. Hon nämner fria operagrupper och operafestivaler som möjliga samarbetspartners. "Det vore ju roligt att nå en större publik när man väl har gjort dessa produktioner," säger hon. Vad som ofta hänt är att hon varit både producent och sångare och att hon, när hon egentligen behövt en paus efter produktionens slut, istället har fått ta vid arbetet med att sälja produktionen och åka ut på gästspel. De har till exempel spelat på Skansen en hel sommar och varit på Åland och gjort gästspel. Det har varit mycket beroende av henne och vad hon har gjort i övrigt, hur många frilansuppdrag hon har haft. I år vill hon växla upp lite och hitta en partner som kan avlasta. Finansieringsfrågan är också svår. Hon har aldrig fått pengar från kulturrådet, fastän de går ut med att de ska vara rikstäckande. "Pengarna går till städerna," konstaterar Carina Henriksson. Hon har ringt och pratat med dem i samband med produktionerna på Ice Globe Theatre bland annat och försökt få dem att förstå att det är en turistattraktion som drar ögat till Sverige. Att det finns pengar att göra i det här. Motiveringen hon fått är att man inte kan söka pengar för gästspel. Motiveringen gällande Opera Vildmark har varit att publikunderlaget är för litet för att kunna få några bidrag. Så hon har slutat söka. Gällande samarbetspartners har också hon hittat några personer som visat intresse. De ska nu hitta formen för arbetet, rätt tajming och var man kan hitta pengar.

Just nu ligger det till exempel pengar i Sydafrikasamarbete, så det är på gång att göra nånting om det. En annan idé är att använda en gruva som finns i trakten och spela i underjorden där. Ledningen för gruvan har väl inte riktigt varit mogna för det utan det har varit åsikter som att "det här är inget Disneyland, vi sysslar med gruvidrift."

Carina Henriksson hoppas att det faktum att hon fått turism- och kulturpris kan öppna upp dörrarna till underjorden. "Det vore så läckert, att kunna ta emot folk på parkeringen med facklor och ta med dem ner, runt i alla de här gångarna, och så plötsligt öppnar sig det här bergrummet. Det är ett riktigt drömprojekt!" Carina Henriksson pratar också om marknadsföring mycket, liksom Sten Niclasson, och att det inte går att locka folk via annonsering. Hon har haft stor uppbackning av tidningar och TV; NordNytt och Landet Runt bland annat. Utan deras hjälp hade hon aldrig haft möjligheten att sprida det så mycket, för en annons kostar 10 000 kronor och är inte ens en 10-del av genomslagskraften man får redaktionellt. Hon nämner turboturister från Asien som faktiskt under sin korta semester kommer upp till ishotellet i tre dagar. Hon har också jobbat hårt för att få operaresefirmor att anordna resor till exempel till Ice Globe Theatre. *Travel for the Arts* var absolut intresserade, berättar hon, men svårigheten där låg i att de ville ha en framförhållning på flera år och hon visste inte ens om det fanns pengar kommande år

Nätverk

Opera och Måltid är ganska precis i prick samma målgrupp. Människor som har relativt gott om pengar kan tänka sig göra många resor, och då vill dom äta och sova gott. Det är ett nätverk.⁵⁸

När intervjupersonerna tillfrågas vad de har för nätverk och vilka andra nätverk de känner till ger de mycket olika svar. Sten Niclasson på Opera på Skäret visar med ovanstående citat att nätverk kan se ut på många olika sätt. De har Wärdshuset Loka Brunn och Spendrups som sponsorer och Sten Niclasson tror att det kommer kunna utvecklas till ett väldigt nära samarbete. De har fått dessa kontakter tack vare att de ligger geografiskt där de ligger: "[...] så håller vi ju på och försöker bygga på nationella nätverk. Dels genom att vi försöker att få legitimiteten och statusen som kulturinstitution och genom att tidigt agera i de direkta samtal som förs mellan näringsdepartementet och kulturdepartementet för att hitta nya former av samarbeten." Det är Sten Niclasson mycket intresserad av, säger han. Att Opera på Skäret ska kunna sättas på någon karta.

Pernilla Sandborg vänder sig till Svensk Scenkonst som sitt nätverk, och nämner bland annat det nya producentnätverket som ett möjligt alternativ, liksom Teaterförbundet som hon är medlem i, om hon behöver bolla olika frågor. Nu i och med omorganisationen vet hon inte riktigt om hon ska byta fackförbund, om det är så att hon ska gå över till arbetsgivarsidan. "Det är lite klivet, man sitter emellan på något vis," säger hon. Pia Park är inte med i något nätverk och säger att hon ibland skulle önska att hon var det. Det skulle vara roligt med ett större samarbete, tycker hon, och nämner att Dalhalla bland annat fört diskussioner med Kungliga Operan och Drottningholmsteatern om att lägga sina produktioner i Dalarna också. "Det skulle vara kul med input någon annanstans ifrån, till exempel genom att arbeta en månad på ett ställe och sedan en månad på ett annat. Man blir hemmablind och bortskämd", säger hon. Kompetensutveckling får Pia Park genom att hjälpa till med andra arbetsuppgifter i organisationen, till exempel marknadsföring. Hon har bland annat utbildats i dataprogrammering för uppdatering av hemsidan. Det är inte så att någon planerar kurser för Pia Park, men hon tror att hon skulle få gå om hon hittade en kurs som skulle hjälpa henne i sitt jobb. "Det passar mig att det är på det här viset," avslutar hon. I Göteborg sker det regelbundet utvecklingssamtal med projektledarna och alla ska gärna ha gått UGL-kurs. Projektledarna har en oerhört hård arbetsbelastning med fyra-fem projekt igång samtidigt, berättar Jan Arenhill, så det är svårt att hinna iväg på kurser och utbildningar. De har tidigare nätverkat med andra operahus, bland annat Malmöoperan och är i år med och planerar för årets producentträff i samarbete med Svensk Scenkonst.

Morgondagens opera

Två företeelser på senare tid torde vara av största vikt och intresse för den kommande operaodlingen och kanske innebära en revolution, och på dessa båda måste här pekas. Det är televisionen och den elektroniska musiken.

Så skriver Folke H. Törnblom i boken *Operans historia* från 1965.⁵⁹ Sedan dess har tekniken utvecklats med hisnande fart. Från Ingemar Bergmans världskända bearbetning av Trollföljten för TV, 1974, kan man nu se opera från de stora internationella operahusen på biograferna, ute i parkerna, på Folkets Hus runt om i Sverige och direktsänt på internet. I London till exempel samlas varje år stora publikskaror i Hyde Park för att titta på opera- och balettföreställningar från Covent

⁵⁸ Intervju med Sten Niclasson (konstnärlig ledare, regissör och producent på Opera på Skäret) 21 april 2008. Bandinspelning cirka 60 minuter och utskrift finns hos författaren

⁵⁹ Folke H Törnblom, *Operans historia* (Stockholm 1965), s. 492

Garden. Med trådlösa nätverkslösningar kan man idag se på Turandot i sin telefon, sin fotoram och på sin dator oavsett var man befinner sig och det anordnas reality-tv-program där vanliga människor får vara med och tävla om att få vara med i opera-, teater-, dans- och musikproduktioner. Data- och TV-spelen har med bland annat Wii och Playstation brutit nya marker och öppnar upp för att spelaren själv kan medverka i spelen. Vem vet, kanske kan spelaren snart själv få leka producent eller spela huvudrollen i operaföreställningar med hjälp av dessa nya interaktiva spel? Genom Facebook och andra internetkällor kan man idag hitta likasinnade, knyta kontakter och starta nya samarbeten över landsgränserna. Idag skapar bloggande elever opera⁶⁰ och världens första internetopera förväntas läggas ut på nätet 2009. Tanken med nätoperan är, enligt artikeln "Operan intar nätet" i Sundsvalls Tidning, att den ska vara tillgänglig för alla, utan dyra biljetter, och att användaren själv ska kunna byta scenografi, påverka handlingen, byta ut sångarna och texta eller dubba operan. Kompositören Fredrik Högberg säger i intervjun att det är en "dataspelsinspirerad interaktiv lek som blir ett sätt för konstmusiken att inhämta det försprång andra genrer haft i och med musikvideor och MTV." På hemsidan ska det gå att lyssna på operamusik och gratis ladda ner sina favoriter.⁶¹ Något att hålla ögonen på och också fundera över, för hur påverkar allt detta framtidens producent; hur producerar man på nätet och vilka färdigheter krävs för att förstå alla nya media? Detta är en stor och viktig diskussion som förtjänar mer utrymme i ett annat sammanhang.

⁶⁰ NorrlandsOperan, säsongen 2007/2008

⁶¹ Susanne Holmlund, "Operan intar nätet", *Sundsvalls tidning*, 2008-10-02 Utskrift hos författaren.; iOperas hemsida <www.iOpera.com>

3. SLUTDISKUSSION

Syftet med denna undersökning var att *få en bättre förståelse för den svenska operaproducentrollen som helhet i relation till personen, organisationen och omvärlden*. Jag ville veta *vad som ingick i tjänsten på olika arbetsplatser, hur den låg organisatoriskt och vilka utmaningar och svårigheter som var förknippade med rollen*. Utöver det ville jag ta reda på *vad som uppfattades som viktiga egenskaper för yrkesfunktionen, hur de medverkande såg på relationen mellan det administrativa och det konstnärliga samt hur de presenterade sig själva och hur de såg på sin yrkesroll*.

Som komplement till detta ville jag undersöka *om det blir allt vanligare med arbete i projektform, vilka anledningarna till detta kunde vara och vad det kunde få för konsekvenser för producentrollen nu och i framtiden*.

Sammanfattningsvis kan konstateras att producentrollen ser väldigt olika ut beroende på vem man talar med. Detta beror på en mängd faktorer, där organisationens behov och vision styr en mycket stor del, men där också producentens egna erfarenheter, kompetenser och intresseområden påverkar. I undersökningens första del undersöktes de definitioner som omger begreppet producent, och det visade sig att titeln producent många gånger kunde vara otydlig och intetsägende. PeO Sander berättade att de på DI har valt att kalla producenterna för teaterproducenter fast de egentligen utbildas inom hela scenkonstområdet. Min spontana tanke var att deras producenter i framtiden istället kanske skulle kunna kallas just scenkonstproducenter, för att visa på denna bredd. Det kom också fram hur viktigt det är att man är medveten om hur man titulerar sig i internationella sammanhang, då engelskans "producer" inte nödvändigtvis är detsamma som en svensk producent.

Forskningsläget gällande operaproducenter visade sig vara mycket tunnsått. Det mesta av litteraturen baserar sig på teaterproducenter eller kultursektorn i stort. Det är mycket vanligt att producentrollen beskrivs ur ett företagsekonomiskt perspektiv och inte sällan kopplas ord som ledare, chef och makt samman med begreppet liksom projekt och styrning. Diskussioner om de konstnärliga, kreativa och visionära sidorna av yrkesrollen är dock mycket frånvarande. Ibland nämns det att producenten inte är eller bör vara involverad konstnärligt och på vissa håll anges det också som en anledning till att producenter ofta går i väggen, slutar och byter yrke. De får inte utlopp för dessa sidor inom ramen för yrkesrollen. I samband med detta diskuteras också yrkets status, och Hanna Olsson konstaterar att status hänger ihop med den kontroll producenten har över de ekonomiska och konstnärliga medlen. Inom musik, TV och film är producenten drivande i den konstnärliga processen, håller i finanserna och är ofta den som samlar kreativa team att jobba med. Dessa producenter har också ofta en starkare ställning och mer att säga till om.⁶² Giep Hagoort säger att den konstnärliga kvaliteten ska stå över kapitalet och att den som vill göra sig stora pengar bör söka sig utanför kultursektorn.⁶³ I ett sådant resonemang blir det också den konstnärliga ledaren som får det sista ordet, inom operan är det regissören, koreografen och i viss mån dirigenten som har denna funktion.

Emma Stenström tar upp något intressant när hon säger att hon undrar om balansen håller på att ändras. Det är först under 1900-talet som regissören får rollen som självständigt skapande konstnär, och det finns tecken på att ytterligare roller, till exempel producenten inom teatern, är på väg att bli mer konstnärliga, säger hon. Hittills har det varit så att arts management, dit producentfunktionen räknas, beskrivits som en lågstatussysselsättning med chefen som en slags missnöjd hemmafru, något ont eller som den sista utvägen för de som saknat talang. Anledningen till det skulle vara att konsten och ekonomin ställs i opposition mot varandra och att det - "för att upprätthålla dikotomin"

⁶² Olsson, *Projektledare eller projektassistent?*, s. 7.

⁶³ Hagoort i Cervin och Sahlin, *Delat ledarskap...ja det är väl det vi gör här?*, s. 1.

- krävs att det ena marginaliseras för att det andra ska kunna värderas. Gränserna mellan konst och företagande luckras upp och Emma Stenströms slutsats är: "Vilka som får makten - konstnärerna eller administratörerna - är inte givet i estetiseringens och ekonomiseringens tidevarv, inte heller om det kommer fortsätta vara en skillnad mellan dem." ⁶⁴

Ovanstående är skrivet för nio år sedan. Vad säger producenterna i min undersökning? Ja, tre av dem, PeO Sander, Sten Niclasson och Carina Henriksson kan inte tänka sig att producera om de inte får ha konstnärligt inflytande. Institutionsproducenterna däremot anser att de inte ska ha konstnärlig inblandning. Dock betonar de flesta av dem att de vill ha beslutanderätt över budget och ha mandat att fatta beslut rörande ekonomin i produktionen utan att behöva gå till chefen.

När det gäller utbildning för producenter finns det flera olika alternativ i landet att välja på, där DI är den enda renodlade teaterproducentutbildningen på högskolenivå. Regissören och konstnärlige ledaren Jasenko Selimovic pekar på en intressant företeelse när han säger att svenskarna som inget annat folk litar på och definierar individer utifrån samhället och dess institutioner. Genom att gå en utbildning på just DI fick han ett intyg han kunde visa upp, som enligt honom sedan ledde till att han fick arbete. Barbro Smeds pratar om "rites de passage", och kanske kan DI och andra producentutbildningar tjäna som en sådan, där den utexaminerade studenten får ett kvitto på att denne genomgått vissa kursmoment som anses viktiga i branschen. Att denne därmed blir en bra producent, låter jag vara osagt. Det verkar vara andra faktorer som styr, där personliga egenskaper väger tungt.

Många av utbildningarna fokuserar på projektledning och på eget företagande. Ordet entreprenör dyker upp mer än en gång bland alla kursbeskrivningar, och det är en tydlig trend att, som kulturminister Lena Adelsohn Liljeroth säger, "utbilda kulturskaparna till att sköta ett företag". Bland de många olika operagrupper som finns i landet är det just sångare och musiker som valt att producera en produktion samtidigt som de också medverkar i föreställningen. Om det konstnärliga är det som ger status, kanske detta bidrar till att stärka yrkets ställning? Och till att förnya operakonsten? Det är oundvikligt att konsten kommersialiseras, med de begränsade ekonomiska resurser som står till buds idag. Som jag ser det handlar det snarare om att acceptera att det är så tiden ser ut och istället arbeta med det istället för mot. En framtida fråga kan vara hur konsten kan behålla sin integritet om den har sponsorer. Detta bör även producenter fundera över.

Del två i uppsatsen redovisar alla intervjuer utifrån producentens yrkesroll, organisation och omvärld. Innehållet i tjänsterna varierar mycket mellan olika arbetsplatser, och utmaningarna ser också olika ut beroende på vem man frågar. Det verkar finnas en hel del otydligheter kring arbetsgivaransvar och ekonomiskt ansvar, framför allt på institutionerna. Gemensamma nämnare handlar om producenten som en sammanhållande, drivande funktion och som en länk mellan teaterledning och produktion. Utmaningar handlar om allt från resursproblematik och logistik till otydligt delat ledarskap, brist på mandat från organisationen och konflikthantering där producenten istället för att själv gå in och lösa problemen istället måste lära sig bolla tillbaka ansvaret dit det hör hemma. Utmaningarna för de två fria producenterna handlar mer om ekonomi, finansiering, marknadsföring och framtida samarbeten såväl som svårigheten att sitta på flera stolar samtidigt. Båda är eniga om att de vill sätta konstnärsskapet främst, och ta in hjälp på producentsidan. Man kan förenklat säga att de fria producenterna presenterar sig som konstnärer, visionärer och entreprenörer medan de andra producenterna mer förhåller sig till institutionerna och dessas förutsättningar. På frågan om det spelar någon roll vad man projektleder går svaren isär och spänner från att som i Göteborg inte ha någon betydelse alls till att på Opera på Skäret särskilt lyfta fram opera som en alldeles egen konstform med sina egna speciella förutsättningar. Det gäller att förstå vad det är man producerar, enas alla om dock, och Staffan Valdemar Holms havregrynsjämförelse får stå som exempel på det.

⁶⁴ Stenström, *Konstiga företag*, s. 146.

Det är tydligt att det finns en underliggande dynamisk spänning i diskussionerna kring producenten som chef och ledare liksom även producentens konstnärliga inflytande. PeO Sander säger att det gäller att våga vara producent och att han ser producenten som en chef. Undersökningen visar att många organisationer väljer att inte uttala vad som gäller, medvetet eller omedvetet, vilket kan skapa stor förvirring för alla inblandade och väldigt mycket extraarbete. Denna problematik hänger också intimt samman med producentens ställning i en organisation, vilken kan kopplas ihop med yrkets status. Jan Arenhill går steget längre och ifrågasätter hela statusbegreppet. Han säger att det är självklart att producenterna ropar efter status, men menar de inte en tydligare rollfördelning eller rentutav makt? Detta är en mycket viktig fråga. Utbildning, kompetens, professionalitet och ansvar ger status, menar PeO Sander. Han pekar också på konstnärlig kunskap och samarbetsförmåga som viktiga framgångsfaktorer och Hanna Olsson sammanfattar det som att producentens förhållande till de konstnärligt innovativa besluten och makten över de ekonomiska medlen har en avgörande betydelse för yrkets status. Inte konstigt då att det finns ett motstånd mot att förtydliga vad som gäller. Barbro Smeds talar om revir som hotas när nya chefer träder fram och Anders Franzén är inne på samma sak när han säger att det inte bara är att omorganisera, då man genom det förflyttar maktpositioner och skapar längre avstånd i vissa belutsgångar.

När det gäller producentens identitet och viktiga egenskaper kommer nyckelord upp *såsom doer, flexibel, multikompetens, arbetsleda, strukturerad, skapa goda relationer, integritet, diplomati, erfarenhet, skinn på näsan, stresstålighet, lyhördhet och förståelse för den konstnärliga processen*. Att vara en *spindel i nätet* och en *igångsättare* är andra egenskaper som tas upp mer än en gång samt att vara *organisatorisk, ödmjuk och ha ett viss ekonomiskt sinne*. Samtliga är eniga om att det handlar om personlig läggning, och att man inte automatiskt blir en bra producent för att man har utbildat sig. Det behövs olika producenter för olika situationer, och PeO Sander säger att man räcker som chef och ledare utifrån väldigt många egenskaper men att man måste vara intresserad av konsten och att vilja vara med och påverka. Bra egenskaper för en producent är att det finns producenter med olika egenskaper, sammanfattar han.

Producenten som ett osynligt kvinnoyrke dök upp flera gånger under undersökningen. Det är kvinnligt för att det är lite service över det och för att det är mycket simultankapacitet, konstaterar en producent från en annan undersökning. Om man analyserar vilka egenskaper och roller en bra producent ska ha, så tror jag man hittar traditionellt kvinnliga egenskaper, säger hon. Har hon rätt? Bilden av det manliga geniet kommer upp som en anledning till att det är på detta vis, och man kan då ställa sig frågan vad som händer nu när antalet kvinnliga chefer ökar liksom antalet kvinnliga regissörer. Kommer de vilja omge sig med män och kommer då yrkets funktion förändras och ställningen stärkas? Kanske kommer det komma in en ny undergrupp i form av fler assistenter som i sin tur får en mer serviceinriktad funktion liknande den tidigare producentens? Både Jesper Larsson och Jan Arenhill kommer in på kvinnligt och manligt i de internationella sammanhangen, och säger att det inte har med de kvinnliga producenternas kompetens att göra men att de märkt att dessa inte värderas lite högt som sina manliga kollegor. Jan Arenhill lyfter fram ett talande exempel när han berättar om hur kvinnliga projektledare också förminskar sig själva och antar en mer serviceinriktad roll gentemot gästande internationella team. Han känner knappt igen dem ibland, säger han, och funderar över varför det är så. Jag tror att svaret mycket ligger i att kvinnor fortfarande fostras in i att inte ta plats och inte synas och att de fortfarande i samhällets ögon bär huvudansvaret för relationsbyggande och att skapa trivsel. Det kan vara lättare att vika undan i vissa situationer än att ta en konfrontation. Säkert har Jan Arenhill en poäng när han säger att kvinnor oftare också talar i "jag"-budskap. Det gör att de får mindre auktoritet och blir mer ensamma och utsatta när de hamnar i situationer liknande exemplet ovan. Men de gör kanske också så *för* att de just känner sig ensamma och utsatta i situationer som ovan. Om den kvinnliga producenten i ett sådant läge istället följer Jans Arenhills råd och säger till den manlige internationella regissören eller dirigenten att *organisationen har gett mig det här uppdraget*, så får det en helt annan tyngd. Ännu bättre blir det om organisationen redan i inledningsskedet gjort klart för de gästande teamen

vad som gäller, och visat att de står bakom producenten och att denne är ledningens förlängda arm in i projektet. Chefer och organisationer som vill hjälpa sina kvinnliga producenter (och manliga också för den delen) borde titta närmare på detta. Ofta handlar det enligt min erfarenhet om att få hjälp med praktiska redskap för verkliga situationer. Vad säger och gör man i en viss situation, hur bemöter man till exempel härskartekniker och internationella barriärer? Och hur kommunicerar man som producent, såväl i kroppsspråk som i ord? Med relativt små, enkla medel kan man komma tillrätta med potentiellt stora problem.

Organisationerna i denna undersökning spänner från det lilla till det stora, från vildmark till nationalscen, och producentrollerna får därmed också helt olika funktion i de olika verksamheterna. Det tycks finna en tydlig skillnad mellan renodlade institutionsproducenter/projektledare och producenter i andra sammanhang. Bland projektorganisationerna i denna undersökning finns flera gemensamma nämnare. De har arbetat med att ta fram modeller för produktionsprocesser och befattningsbeskrivningar, producenterna är fler till antalet och har också ansvar för ekonomin i ett delat ledarskap med regissören. De ses som ledningens förlängda arm in i projektet och har mandat att fatta beslut angående budgetarna, däremot inte att ta konstnärliga beslut. Samtalet med Anders Franzén på Kungliga Operan visade på komplexiteten i att övergå från en organisationsmodell till en annan. I inledningen av denna uppsats var jag fullt och fast övertygad om att Kungliga Operan skulle tjäna på att ha en producentorganisation. Jag är fortfarande av den åsikten, men det är som Anders Franzén säger, mycket viktigt att ta tillvara på det som är bra i huset så att man inte skapar mer problem i slutändan. Dramaten borde kunna bidra med värdefull kunskap om hur man gör en övergång så smidig som möjligt, liksom Göteborgsoperan och Det Kongelige Teater, vilka också har en framgångsrik organisation idag.

Samtliga medverkande anser att det finns många fördelar med producenter; ett producentsystem ger kontroll över tid och resurser, och en institution som Dramaten kan inte klara sig utan producenter idag, säger Elisabet Holmström. Kan det då finnas några negativa följder? Något som det inte talats om är vad som händer med spetskompetensen och hantverkskunnandet i organisationer som slimar och projektanpassar sin verksamhet. Kan det vara så att vi riskerar att förlora viktig kunskap och att producentstyrd verksamhet går i spetsen för det? Framtidsvisionen med organisationer som projektmoduler som skapas och formas för speciella ändamål där man tar in kompetens efter behov behöver inga dyra lager, verkstäder och ateljéer, ej heller fast personal som kostar pengar när de inte används. Vad får det för konsekvenser? Kanske kommer vi se mer av pooler för frilansande kulturarbetare och också producenter? Institutionerna är viktiga som bevarare av traditioner och hantverkskunnande, och frilanspoolerna står för förnyelse och nya infallsvinklar. PeO Sander ser en tendens att regissörer och producenter arbetar tillsammans och skapar sina egna nätverk, andra tendenser är att institutioner samarbetar mer över gränserna och Jesper Larsson säger att han tror att det kan komma att bli fler frilansande producenter i framtiden som länkar mellan de olika institutionerna. Dessa åsikter är något jag delar.

Barbro Smeds kritiserar institutionerna för att ha en allt hårdare uppstyrd produktionsprocess och säger att skapandet av flödesdiagram och förutsägbara perioder förhindrar förnyelse inom teatern. Producenterna och mellancheferna skapar enligt henne onödiga mellanled och administrationerna växer på konstnärernas bekostnad. Stämmer det eller kan det vara så att ordning och reda i processerna ger mer utrymme åt det oförutsägbara? Med den produktionstakt som gäller på institutionerna är det inte konstigt att behovet uppstår av att effektivisera verksamheten. Frågan kanske snarare bör handla om hur man kan göra för att behålla kreativiteten och magin i verksamheten. Spelar ledarskapet någon roll för den konstnärliga kvaliteten? Kan man organisera sig fram till bra kvalitet, frågar sig Emma Stenström och Siri Meyer. Jag menar att man kan det, och att producenten där kan få en viktig funktion. Däremot är organisationen ett medel för att nå målet, nämligen det som händer på scenen, och inte ett självändamål i sig.

Vi har sett många olika scenarier presenteras i undersökningen, där den frilansande producenten med mer konstnärligt inflytande är en av dem och den renodlade projektledaren en annan. Det är så många nya möjligheter som öppnas upp genom den nya tekniken vilket också ställer höga krav på morgondagens producenter av opera. De ska inte bara förstå och ha kännedom om opera och andra områden, då det ser ut som att det blir fler samarbetsprojekt över gränserna, de ska även behärska och förstå ny teknik och interaktiva media. Bara en sån sak som hur det blir med upphovsrättsfrågor, löner och andra arbetsrättsliga frågor. De internationella samarbetena ökar också, liksom kontakterna och samarbetena med näringslivet. I skrivande stund har världen också drabbats hårt av en global finanskris, som vi inte sett motstycke till sedan den ekonomiska krisen på 30-talet. Operahus världen över drabbas nu av personalnedsskärningar och minskat antal besökande, reducerade intäkter och antal föreställningar. Detta medför färre arbetstillfällen och ännu osäkrare tider för kulturarbetare. Den nya alliansregeringens hårdare regler för fackförbund och a-kassa kan även de komma att få långtgående konsekvenser.

Är det alltid så bra att lyfta på alla stenar och få ner alla processer på pappersdokument? Kan man administrera bort konsten? Faktum är att jag tror det. Och jag tror också att det, om det inte görs på rätt sätt, är ett större problem än många är varse om. Det som görs i ambitionen att vara förenklande och inkluderande skapar ofta istället irritationsmoment för personalen, osynliga barriärer och större avstånd. I sin strävan att förtydliga är det lätt hänt att man tappar något mycket viktigt om man inte är försiktig, nämligen det oförutsägbara och onämnbare. Det som inte uttalas i ord och som inte låter sig fästas på papper. Jag vet arbetsplatser där det pratas så mycket om allt man vill lära sig, att pratet står i vägen för handlingen. Mer tid läggs på att producera måldokument och vältaliga visioner än åt att se på hur personalen mår och har det. Man vill så väl men det blir så fel. Detta handlar oftare om okunskap än illvilja. Det finns också exempel på organisationer som har lyckats och det är därför det är viktigt att ha med några av dem i denna uppsats, för att visa på hur man kan göra. Jag är fortfarande av bedömningen att organisationer vinner på att ha tydliga processer och att alla tjänar på att gå igenom spelreglerna innan starten av en produktion. Det finns många vinster att göra med ett sånt arbetssätt, som vi har sett tidigare i arbetet. Däremot är det inte bara att anamma en modell rakt av. Man riskerar att tappa något mycket viktigt på vägen - nämligen det som faktiskt fungerar och som också är unikt för just den arbetsplatsen.

Det finns så mycket kunskap runt om i vårt land som bättre skulle kunna tas tillvara. Där kan producentnätverket i Svensk Scenkonsts regi få en viktig roll i framtiden, liksom grupper och nätverk på internet. Organisationerna själva skulle också vinna mycket på att lyssna mer på sin personal och de gästande teamen. Ett effektivt sätt är att efter varje produktion inte bara ha utvärderingsmöte för de fast anställda på arbetsplatsen utan för alla som arbetat med föreställningen.

I inledningen nämndes att målsättningen var att se hur de olika personerna presenterade sig själva och också om det var någon skillnad i ledarskapet hos de två "fria" producenterna. Samtliga medverkande var vältaliga, generösa med sin tid, verkade tycka om sitt arbete och var ödmjuka i sitt sätt att beskriva sig själva. Det fanns faktiskt en viss skillnad intervjupersonerna emellan i hur de beskrev sig själva och sina verksamheter. Och det var precis så man skulle kunna gissa sig till. Generellt låter det ofta ganska stort och självklart när männen pratar om det de gör, och tvärtom när kvinnorna ska beskriva sina yrkesroller. Männen talade ofta om större, generella drag och kvinnorna gick in mer på detaljer. Bland de medverkande i denna undersökning råkade det bli så (bara slumpen?) att kvinnorna (bortsett från producenten på Opera Vildmark) hade mindre formell makt än männen och därmed också andra arbetsuppgifter. Samtliga medverkande män hade någon form av chefsposition. Om man jämför den enda kvinnan i chefsposition med sin manliga fria kollega, kan man se att även de är retoriskt ganska olika varandra och att de faller in i mönstret ovan. Jag tycker detta är intressant att notera, inte minst för den genusdiskussion som förts under uppsatsens andra

del. I en framtida diskussion om producentens ställning och utveckling kan det vara en god idé att titta närmare på manliga och kvinnliga värden för att bättre förstå hur vi kommunicerar och vad vi förmedlar. I vissa lägen kan det vara som Jan Arenhill och Jesper Larsson tagit upp tidigare, att kvinnor har svårare att hävda sig i traditionellt manliga strukturer och att de kan ses som mindre värda. Är det inte dags då att synliggöra detta en gång för alla och ge dessa kvinnor - och män - redskap för att komma förbi det för att kunna koncentrera sig på anledningen till att man är där - för att producera opera!

Slutligen har projektformen berörts på flera ställen i uppsatsen och alla medverkande verkar rörande överens om att det blir allt vanligare med arbete i projekt, även om det är som PeO Sander säger att projekt har funnits i alla tider och att man bara benämner det annorlunda nu. Det ser ut att vara en skillnad på institutionsproducenter och så kallade fria producenter, men även inom de olika operainstitutionerna och fria grupperna ser tjänsten olika ut. Det är nog bara att konstatera att det i dagsläget inte finns en gemensam mall för producentfunktionen. Vissa gemensamma nämnare finns som ofta men inte alltid förknippas med yrkesrollen. Dit kan bland annat projektledning, planering och ekonomistyrning höra. Kanske kommer funktionen standardiseras mer i framtiden, det finns tendenser som tyder på det. I sådana fall skulle en möjlig utveckling kunna vara att producenten då får mer konstnärligt inflytande, likt film-, TV- och musikproducenten. Projektledaren skulle i ett sådant läge förmodligen fortsätta vara just det som ordet beskriver, en projektledare.

Förhoppningsvis fortsätter nu samtalen och diskussionerna utanför dessa sidor. Producentrollen skulle kunna användas så mycket bättre än den gör idag och det ska bli mycket intressant att följa utvecklingen inom detta område. Tills vidare får jag i mingelsammanhang fortsätta svara lite osammanhängande på vad en producent gör, medan jakten på den perfekta definitionen fortsätter.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Otryckta källor

Telefonintervjuer

Intervju med *Jan Arenhill* (vid intervjutillfället chef för produktionsledarna på GöteborgsOperan, därefter senior konsult) 18 april 2008. Bandsinspelning (med dålig kvalitet) cirka 60 minuter och utskrift finns hos författaren.

Intervju med *Anders Franzén* (VD, Kungliga Operan) 25 augusti 2008. Bandinspelning cirka 55 minuter och utskrift finns hos författaren.

Intervju med *Carina Henriksson* (Initiativtagare, producent och sångerska på Opera Vildmark) 21 april 2008. Bandinspelning cirka 60 minuter och utskrift finns hos författaren.

Intervju med *Elisabet Holmström* (planeringschef på Dramaten) 17 april 2008. Bandinspelning (med dålig kvalitet) cirka 45 minuter och utskrift finns hos författaren.

Intervju med *Jesper Larsson* (teaterchef på Malmö Stadsteater) 24 april 2008. Bandinspelning 1 h 20 minuter och utskrift finns hos författaren.

Intervju med *Sten Niclasson* (konstnärlig ledare, regissör och producent på Opera på Skäret) 21 april 2008. Bandinspelning cirka 60 minuter och utskrift finns hos författaren.

Intervju med *Pia Park* (producent på Dalhalla) 21 april 2008. Bandinspelning cirka 60 minuter och utskrift finns hos författaren.

Intervju med *Pernilla Sandborg* (producent på NorrlandsOperan) 5 maj 2008. Bandinspelning cirka 60 minuter och utskrift finns hos författaren.

Intervju med *PeO Sander* (lektor och lärare på Dramatiska Institutet, konsult) 6 oktober 2008. Bandinspelning cirka 60 minuter och utskrift finns hos författaren.

Intervju med *Staffan Valdemar Holm* (teaterchef på Dramaten och regissör) 28 april 2008. Bandinspelning 10 minuter och utskrift finns hos författaren.

Mailkorrespondens

Jan Arenhill till Sofie Haag 22 oktober 2008 (statusbegreppet samt linje- och projektorganisation).

Elisabet Holmström till Sofie Haag 1 september 2008 (kompletteringsmail om sin bakgrund).

PeO Sander till Sofie Haag 22 oktober 2008 (kompletteringsmail om statusbegreppet).

Christine Thoulouis till Sofie Haag 21 augusti 2008 (producenthistoria och -nutid).

Övriga otryckta källor

Schematisk beskrivning av en linje- och projektorganisation, GöteborgsOperan (Jan Arenhill)
18 april 2004. Bilaga 2
Production process, Det Kongelige Teater, Opera 21 oktober 2008. Bilaga 4
Produktionshandbok, Dramaten september 2008
Project Organisation, Det Kongelige Teater 21 oktober 2008. Bilaga 3

Tryckta källor

GöteborgsOperans Årsredovisning 2007

LITTERATUR

Andersen, Heine: *Vetenskapsteori och metodlära*, Lund, Studentlitteratur 1994
Beer, Sara, Boethius, Fanny och Linder, Lisa: "Teaterproducent - administratör eller visionär?",
Teatertidningen 3-4:2003
Björding, Ola: *Ekonomiskt stöd till musikinstitutioner - vitamininjektion eller konstgjord andning?*,
kandidatuppsats Stockholms universitet, ht 2001
Cervin, Matilda och Sahlin, Anna: *Delat ledarskap...ja det är väl det vi gör här?*,
akademisk C-uppsats, Södertörns högskola vt 2007
Döös, Marianne och Wilhelmson, Lena: *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv - kartläggning av före
komst och chefers inställning*, Katrineholm, Hellmans förlag 2005
Holm, Cecilia och Lindén, Maria: *En studie i Cultural Management*, kandidatuppsats i
företagsekonomi, Södertörns högskola vt 2005
Ivarsdotter, Anna och Skuncke, Marie-Christine: *Svenska operans födelse*, Uppsala 2000
Järvefeldt, Göran: *Operaregi*, Stockholm, Bonniers 1990
Kull, Gustav: *Teaterproduktion*, Malmö, Liber Ekonomi 1997
Liedman, Sven-Eric: *Mellan det triviala och det ousägliga*, Uddevalla, MediaPrint 1998
Lindeheim, Petra: "Yrkesreportaget: Kulturarbete med framtidsutsikter", *Teaterförbundets
medlemstidning Akt* nr 2 1997
Löfgren, Lars: *Svensk Teater*, Stockholm, Natur och Kultur 2003
Olsson, Hanna: *Projektledare eller projektassistent? En undersökning av den svenska
teaterproducentens framväxt, identitet och betydelse*, akademisk C-uppsats Lund 2007
Sohlmans musiklexikon 2.a uppl, "Opera" ("Operan som institution"), (band 4, Stockholm 1977),
s. 827
Stenström, Emma: *Konstiga företag*, Doktorsavhandling, EFI Handelshögskolan i Stockholm 2000
Stolt, Jovanna: *Spindeln i nätet. En undersökning av producentyrket*, akademisk B-uppsats, Lunds
Universitet, Litteraturvetenskapliga institutionen, 2006-06-07
Thoulouis, Christine: *Illusion och verklighet. Konsten att leda en konstnärlig process*,
magisteruppsats Malmö högskola 2002
Törnblom, Folke H: *Operans historia*, Stockholm, Bonniers 1965
Wetterström, Jeanette: *Stor opera, små pengar*, Stockholm, Carlsson Bokförlag 2001

Digitala resurser

"Definition av teaterproducent," *Dramatiska Institutets hemsida*. Utskrift hos författaren.
<<http://www.dramatiskainstitutet.se/web/Teaterproducent.aspx>> (besökt 2008-09-01)

Smeds, Barbro: *Institutionsteatern som "konstföretag", vad händer egentligen innanför murarna?*, Uppsala, Framtidens Kultur 1999. <<http://www.framtidenskultur.se/barbro.pdf>> (besökt 2008-03-30)

Övriga digitala resurser

Axelsson, Peter: "Bakom kulisserna på Malmöoperan", *Reportage som pdf* (datum okänt). Utskrift hos författaren.
<https://www.iei.liu.se/content/1/c4/64/84/bakom_kulisserna_pa_malmo_opera.pdf> (besökt 2008-06-22)

Boldemann, Marcus: "Det våras för små operagrupper", *Dagens Nyheter* 10 april 2007
<<http://www.dn.se/kultur-noje/scen/det-varas-for-sma-operagrupper-1.608549>> (besökt 2008-04-30)

Collin, Lars: "Opera går hem hos den unga publiken", *Svenska Dagbladet* 23 november 2006
<http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/artikel_372914.svd> (besökt 2008-04-30)

Franzén, Anders: "Krönika för Svensk Scenkonst 2008-10-28", *Hemsida Svensk Scenkonst*
<<http://www.svenskscenkonst.se/DynPage.aspx?id=67232&mid=7994&mpath=,5323&menuid=5321>> (besökt 2008-10-29)

Holmberg, Mats: "Hjältepos med teaterchefen i huvudrollen", *Dagens Nyheter* 7 mars 2004
<<http://www.dn.se/nyheter/hjaltepos-med-teaterchefen-i-huvudrollen-1.250446>> (besökt 2008-04-04)

Magnusson, Karin: "Alla älskar entreprenören", *Aftonbladets nätupplaga* 28 maj 2008.
<<http://www.aftonbladet.se/kultur/article2558788.ab>>

Söderling, Fredrik: "Fattig konstnär ingen myt", *Dagens Nyheter*, 5 maj 2008
<<http://www.dn.se/kultur-noje/fattig-konstnar-ingen-myt-1.581310>> (besökt 2008-05-10)

Trépagny, Veronica: *Utvärdering av det teaterkulturella projektet Hanen Gal*, Göteborg april 1997
<<http://www.framtidenskultur.se/rapport/hanengal.pdf>> (besökt 2008-04-04)

Wikström, Elisabeth: "Spindeln i Turandots nät", *Göteborgsoperans hemsida*.
<<http://www.opera.se/item.aspx?id=4000>> (besökt 2008-04-04)

Opera i Sverige 2008

- ett urval-

Confidencen, Dalhalla, Drottningholms Slottsteater, Folkoperan, GöteborgsOperan, Kammaropera i Sverige, Kappsäcksopera - har lagt ner, Kungliga Operan, Lunds Kammaropera, Läckö Slottsopera, Malmö Opera, Nordisk Kammaropera, NorrlandsOperan, Opera på Skäret, Opera Vildmark, Opera Vox, Piteå Kammaropera, Regina Operamathus, Riksteatern, Skånska Operan, Stockholms Operettensemble, Studieförbundet i Uppsala - Tosca 2008, Södertäljeoperan, Tornedalsteatern, Utomjordiska, Valdemarsviksoperan, Värmlandsoperan, Ystadoperan.

NÄTVERK OCH ORGANISATIONER inom Arts Management och Cultural Management (ett urval).¹

AAAE, The Association of Arts Administration Educators - en internationell organisation från USA, med mål att representera college och universitet inom Art Administration.

AIMAC, The International Association of Art and Cultural Management - ett internationellt nätverk med forskare inom Arts Management och Culture Management.

ECAM - en internationell ekonomisk-estetisk forskningsgrupp i Sverige med uppgift att dokumentera, analysera och aktivt stimulera samspelet mellan konst och företag i Europa. En av ledargestalterna är Pierre Guillet de Monthoux.

ENCATC - ett europeiskt nätverk för institutioner och yrkesutövare i utbildning inom det breda fältet Culture Management. Främst europeisk utbildning.

EricArts - en organisation inom EU med 40 medlemsländer.

Fields of Flow - avslutat forskningsprogram i Sverige mellan Handelshögskolan och Kungliga Tekniska Högskolan.

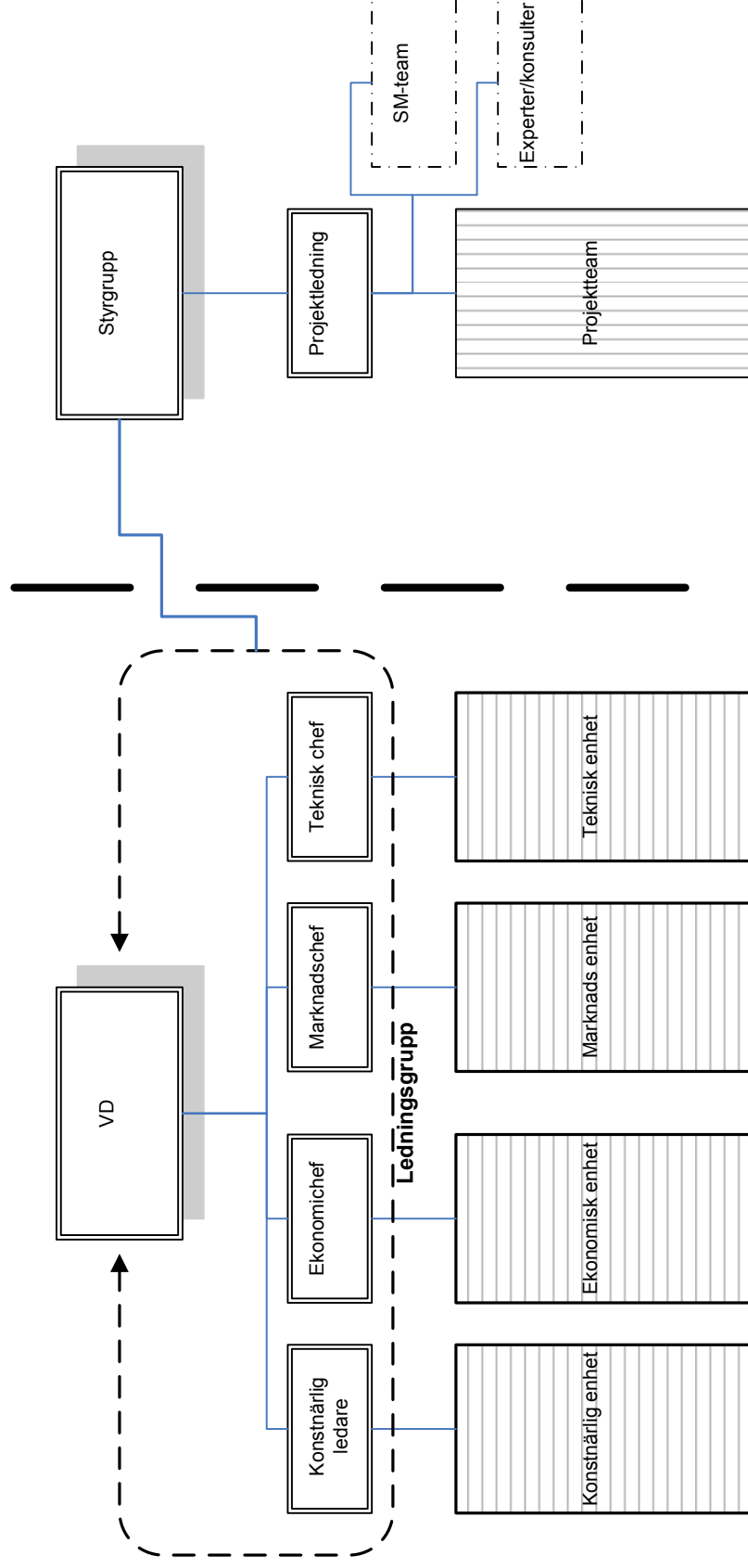
Opera Europa - Europeiskt operanätverk.

Svensk Scenkonst - nystartat producentnätverk för svenska scenkonstproducenter. Startades 2007.

Synaxis Baltica - ett nätverk för kulturledarskapsutbildningar runt Östersjön.

¹ Holm och Lindén, *En studie i Cultural Management*, (s. 24-25).

Schematisk beskrivning av linje- och projektorganisation,



Förklaringar.

Styrgrupp

Deltagare: Vanligen ledningsgruppen.

Uppgift: Ägare av projektet och dess resurser.

Projektleddning

Deltagare: Regissör och projektleddare.

Uppgift: Leder projektet på uppdrag av styrgruppen. Organiserar och planerar processer och ekonomi.

Projektteam

Deltagare: Alla i projektet som styrgruppen och/eller projektgruppen beslutar skall ingå i gruppen.

Uppgift: Förbereder och genomför projektet.

SM-grupp (Stage Management)

Uppgift: Assisterar projektleddningen i förberedelser och genomförande av projektet. Under föreställningsperioden ingår gruppen i projektteamet.

Deltagare: Inspicient, regiassistent och produktionsscenmålare.

Experter/konsulter

Uppgift: Assisterar projektteamet som experter, men ingår inte i teamet.

Deltagare: Externa eller interna experter nödvändiga för projektets genomförande.

Project Organisation

Artistic Team

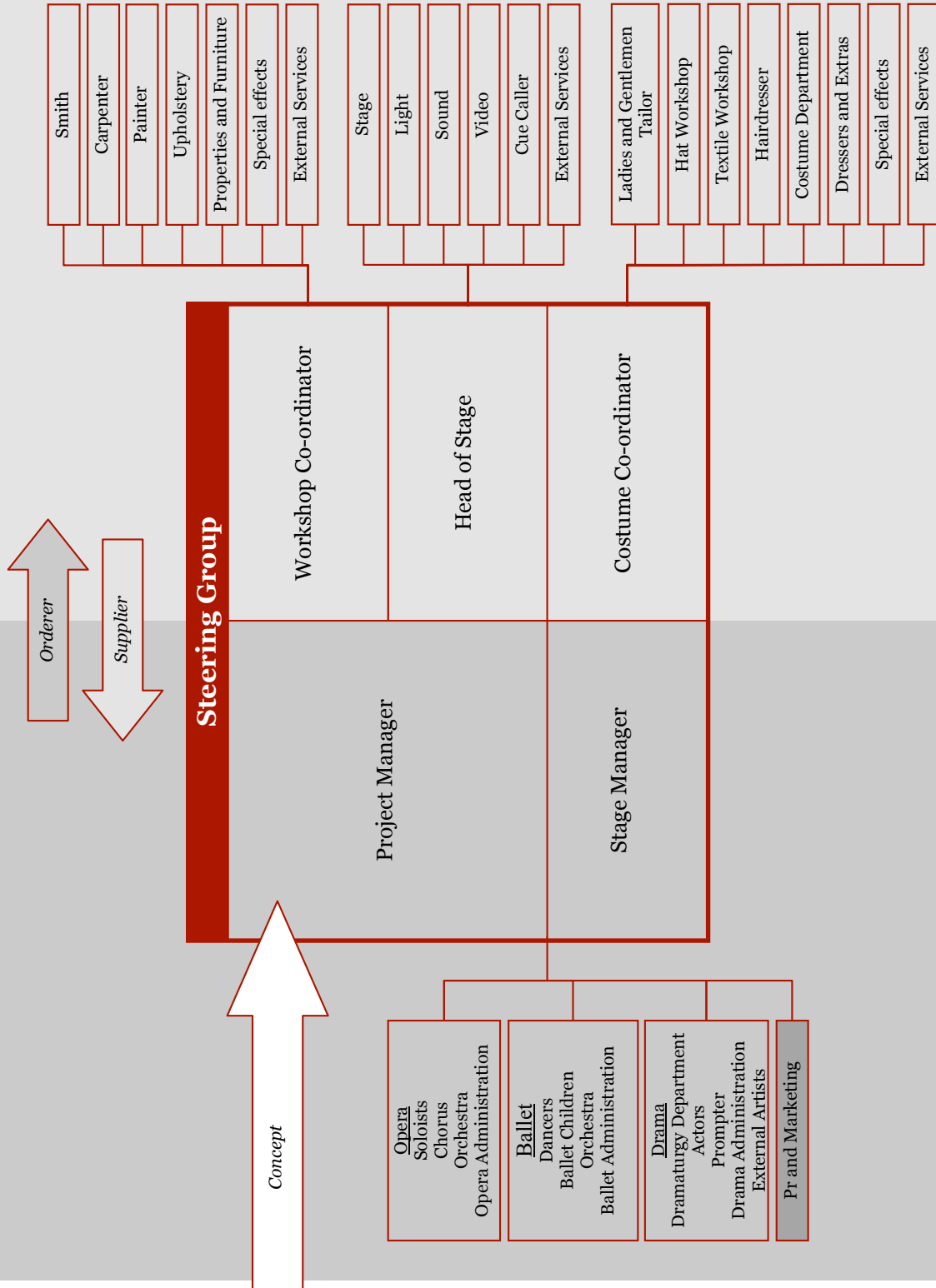
Stage director
Choreographer
Conductor
Costume designer
Set designer
Lighting designer
Composer

Concept

Theatre Management

Artistic Department

Technical Department

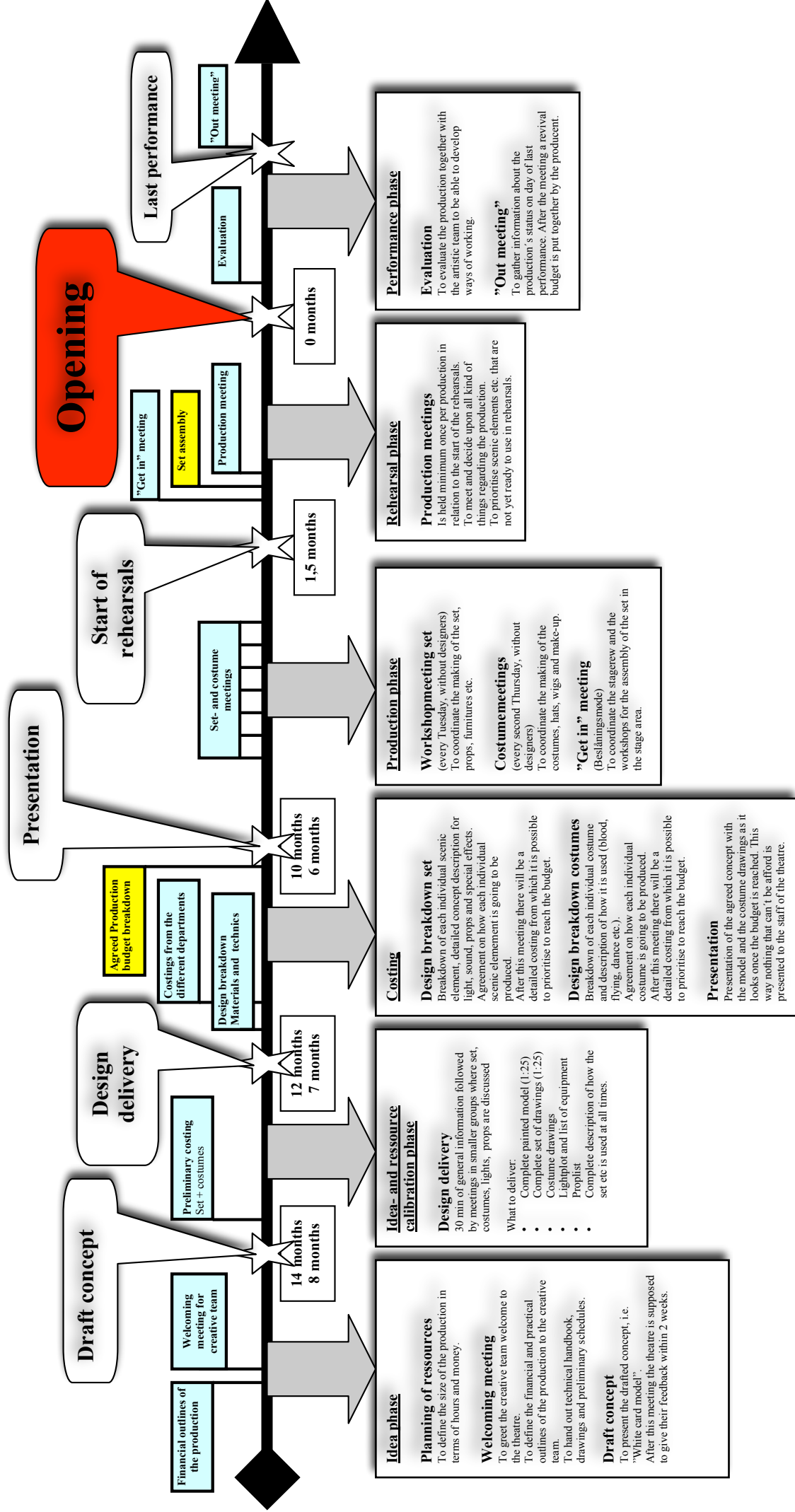


Det Kongelige Teater

Production process

Det Kongelige Teater

Opera



INTERVJUGUIDE

Producentens yrkesroll

Berätta om dig själv och vad du gör i ditt arbete som producent på din arbetsplats.

Vilka utmaningar och svårigheter har du som producent?

Hur ser relationen ut mellan producent och regissör/dirigent på din arbetsplats?

Spelar det någon roll vad man producerar/projektleder?

Nämn tre ord du tänker på när du hör ordet producent.

Har du budgetansvar, arbetsgivaransvar, konstnärligt ansvar?

Ska producenten ha konstnärligt ansvar?

Producentens identitet

Vilka är de viktigaste egenskaperna för en producent?

Producenten i organisationen

Hur ligger din tjänst i organisationen?

Vem är din närmsta chef?

Var sitter du geografiskt placerad?

Producentens omvärld/utbildning

Ingår du i/känner du till något/några nätverk?

Känner du till någon producentutbildning för operaproducenter?

Blir man automatiskt en bra producent om man gått en utbildning?

Kan man bli en bra producent utan att utbilda sig?

Producenten i framtiden

Hur ser du på producentrollen i framtiden?

Övrigt

Utrymme för övriga frågor i samband med samtalet.