



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

## **Organisatoriska paradoxer i kulturorganisationer**

*En fallstudie om digitala konserter i Göteborg*

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT2020

Kandidatuppsats

Amelie Gyllenhammar 930529

Axel Kinhult 911222

Handledare: Herman Stål

## **Förord**

Vi skulle vilja inleda med att rikta ett stort tack till de respondenter från Göteborgs Symfoniker som medverkade i vår uppsats och bidrog med många kloka inspel på vår frågeställning. Utan er hjälp hade denna uppsats inte varit möjlig. Vidare vill vi tacka vår handledare Herman för att med kritisk blick granskat vårt arbete och hjälpt oss att hitta rätt i den akademiska snårskogen.

När denna uppsats skrivs befinner vi oss mitt i en brinnande pandemi, något som påverkat våra resultat på flera sätt. För det första har vi under studien inte haft möjlighet att träffa våra respondenter fysiskt och vi vill rikta ett extra tack för att de haft möjlighet att träffa oss digitalt trots den extra press som verksamheten varit utsatt för under denna tid. I nuläget vet vi inte hur länge Coronapandemin kommer hålla sitt grepp om oss och även om vi inte specifikt studerat påverkan under pandemin så påverkar denna situation många antaganden om hur det digitala kommer komplettera det fysiska framöver. Men hur det faktiskt kommer te sig får framtiden utvisa.

Trevlig läsning!

*Amelie Gyllenhammar & Axel Kinhult*  
*Göteborg 2021-01-17*

## Sammanfattning

**Författare:** Amelie Gyllenhammar & Axel Kinhult

**Handledare:** Herman Stål

**Titel:** Organisatoriska paradoxer i kulturorganisationer - en fallstudie om digitala konserter i Göteborg

**Omfattning:** 39 sidor

**Bakgrund:** Forskningen på kulturorganisationer är idag relativt begränsad inom det organisationsteoretiska fältet trots att det är en stor och betydelsefull del av samhällsekonomin, där kulturorganisationer både till syfte och karaktär är skilda från det traditionella näringslivet. Det gör att kulturorganisationer i nuläget har få verktyg att hantera den pågående digitaliseringen av branschen och det strategiska skifte som följer på detta. Ett sätt att angripa detta är genom paradoxteori, som utforskar de motsättningar som finns i verksamheter för att hitta sätt att hantera motsättningarna på ett hållbart sätt över tid och använda dem för att utveckla verksamheten.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att utforska de paradoxer som finns i den organisatoriska miljön hos kulturorganisationer, och undersöka hur dessa paradoxer har påverkats av en strategisk förändring i organisationens verksamhet. På ett bredare plan syftar studien till att ge ett bidrag till kunskapen om kulturorganisationer i det organisationsteoretiska fältet.

**Metod:** För att svara på syftet gjordes en kvalitativ fallstudie på Göteborgs Symfoniker med fokus på implementeringen och utvecklingen av deras digitala tjänst GSO Play. Det empiriska materialet består av intervjuer som under studien genomförts med ledningsgruppen samt anställda med koppling till GSO Play.

**Slutsats:** Resultatet visar att digitaliseringen av konsertformatet har påverkat motsättningarna som finns mellan det digitala och fysiska formatet, tillgänglighet kontra konstnärlighet samt orkesterns plats i organisationsfältet. Den strategiska förflyttningen har dels gjort att motsättningar uppkommit mellan det fysiska och digitala formatet som tidigare inte fanns, men också att tidigare dolda motsättningar blivit synliga vilket krävt en organisatorisk respons.

**Nyckelord:** Paradox, motsättning, kultur, kulturorganisation, digital utveckling, strategisk förändring

## **Abstract**

**Authors:** Amelie Gyllenhammar & Axel Kinhult

**Supervisor:** Herman Stål

**Title:** Organisational paradoxes in cultural organisations - a case study regarding digital concerts in Gothenburg

**Extent:** 39 pages

**Background:** Research on cultural organisations is today relatively limited in the field of organisational theory, even though it is a large and significant part of the economy, where cultural organisations are different from the traditional business world in both purpose and character. This means that cultural organisations currently have few tools to handle the ongoing digitalisation of the industry and the strategic shift that follows. One way to address this is through paradox theory, which explores the contradictions that exist in businesses to find ways to manage the contradictions in a sustainable way over time and use them to develop the business.

**Purpose:** The aim of the thesis is to explore the paradoxes that exist in the organisational environment of cultural organisations, and to investigate how these paradoxes have been affected by a strategic change in the organisation's activities. On a broader level, the study aims to contribute to the knowledge of cultural organisations in the field of organisational theory.

**Method:** To answer the purpose, a qualitative case study was conducted at the Gothenburg Symphony Orchestra with a focus on the implementation and development of their digital service GSO Play. The empirical material consists of interviews conducted during the study with the management team and employees with connections to GSO Play.

**Conclusion:** The results show that the digitalisation of the concert format has affected the contradictions that exist between the digital and physical format, accessibility versus artistry and the orchestra's place in the organisational field. The strategic shift has partly meant that contradictions have arisen between the physical and digital format that did not previously exist, but also that previously hidden contradictions have become visible, which required an organisational response.

**Keywords:** Paradox, contradiction, culture, cultural organisation, digital development, strategic change

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	5
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Forskningsproblem.....	6
1.3 Syfte och frågeställning.....	7
1.4 Empirisk kontext .....	7
1.5 Avgränsning .....	7
2. Teoretisk referensram .....	7
2.1 Kulturorganisationer.....	8
2.1.1 Centrala begrepp inom kulturorganisationer .....	8
2.1.2 Rollen av kultur i samhället.....	8
2.1.3 Tidigare forskning på motsättningar inom kulturorganisationer .....	9
2.2 Paradoختهori .....	9
2.2.1 Definition av en paradox .....	10
2.2.2 Dynamisk jämvikt.....	10
2.2.3 Underliggande paradoxal spänning .....	11
2.2.4 Kategorisering av paradoxala spänningar.....	11
2.2.5 Organisatorisk respons .....	13
2.2.6 Resultat av dynamisk jämvikt.....	14
2.2.7 Kritik mot paradoختهori .....	15
2.2.8 Metodologiska implikationer av vald teori.....	15
3. Metod .....	15
3.1 Studiedesign .....	15
3.2 Fallbeskrivning.....	16
3.3 Urval.....	16
3.4 Datainsamling.....	18
3.5 Dataanalys .....	18
3.6 Metodkritik.....	19
3.7 Etiska ställningstaganden .....	20
4. Empiri .....	20
4.1 Digitala konserter på GSO .....	20
4.1.1 Uppstart av GSO Play.....	20
4.1.2 Utveckling efter start .....	21

4.1.3 Utveckling under Coronapandemin.....	22
4.1.4 Framtida utveckling av GSO Play .....	22
4.2 Organisationen på GSO.....	23
4.3 Publiken i konsertsalen och på internet.....	23
4.4 Tillgängligheten av musiken .....	23
4.5 Motsättningen mellan att vara tillgänglig och lönsam .....	25
4.6 Relation med andra konserthus .....	26
4.7 Olika krav på en fysisk och digital produkt .....	26
5. Analys .....	27
5.1 Paradoxala spänningar.....	27
5.1.1 Lärande .....	27
5.1.2 Tillhörighet .....	29
5.1.3 Prestation .....	30
5.1.4 Organisering .....	31
5.2 Organisatorisk respons .....	33
6. Diskussion.....	34
7. Slutsats .....	36
7.1 Slutsats av studien .....	36
7.2 Studiens begränsningar .....	37
7.3 Förslag på framtida forskning .....	37
8. Referenser .....	38

# 1. Inledning

*I detta kapitel presenteras bakgrunden till studien där vi positionerar kulturorganisationer i förhållande till traditionella organisationer i en företagsekonomisk kontext. Studien motiveras därefter ur ett akademiskt perspektiv och studiens syfte och frågeställning presenteras, för att därefter introducera den studerade organisationen. Slutligen tydliggörs studiens avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Kultur är en stor och viktig del av det moderna samhället, där kultursektorn i Sverige under 2019 utgjorde 30,6 miljarder SEK av de offentliga utgifterna (Myndigheten för kulturanalys, 2020) och beräknas sysselsätta drygt 50 000 personer (Svenska Dagbladet, 2020). Kulturella och kreativa näringar utgör en allt större del av den svenska ekonomin och växte med 11,4% under perioden 2010-2016 vilket är en större ökning än genomsnittet i näringslivet under samma tidsperiod (Tillväxtverket, 2018). Vidare menar Tillväxtverket (2018) att kulturella och kreativa kompetenser har en allt större betydelse för att utveckla näringslivet som helhet.

Kulturbranschen skiljer sig på många sätt från det traditionella näringslivet. Tjänsterna som produceras inom den kulturella sektorn har till sin karaktär ett estetiskt eller uttrycksfullt syfte, i kontrast till basprodukter som produceras inom till exempel industrisektorn (Hirsch, 1972). Kulturprodukter är vidare immateriella på så sätt att varje bok, film eller konsert innehåller unika idéer och värden, till skillnad från konsumentvaror som kan vara standardiserade utan att förlora sitt värde. Som en följd av detta bedöms framgång hos kulturorganisationer på en annan skala än vanliga företag, där konstnärlig höjd väger lika tungt som kommersiella aspekter (Townley et al., 2009). Skapandet av de kulturella produkterna är beroende av talang, kreativitet och innovation, vilka anses vara svårdefinierade och ändringar i dess värde svåra att förstå (Lampel et al., 2000).

Trots sin storlek och betydelse för den globala ekonomin är kunskapen om kulturorganisationer relativt begränsad inom ämnet företagsekonomi, organisationsteori och management. Traditionella organisationsteorier (Scientific management, byråkratiska skolan etc.) är primärt fokuserade på varuproducerande industriföretag, vilka har begränsade likheter till kulturorganisationer. Begrepp som standardisering och rationalisering går i direkt konflikt med det estetiska och nyskapande värde som kulturorganisationer skapar. Det finns därför ett gap i forskningen kring den organisatoriska förståelsen för kulturorganisationer, ett gap som behöver fyllas för att hantera denna växande industri på ett bra sätt. Vidare antas företagsekonomi ha mycket att vinna på att studera kulturorganisationer, då framgångsrika företag inte bara byggts upp av klassisk ingenjörskonst och ekonomiska principer utan också lyckats förena detta med ett unikt kreativt uttryck (Sanandaji, 2018). Exempel på detta är IKEA och H&M, som lyckats producera lönsamma, och samtidigt estetiskt tilltalande, varor. Att förena det rationella med det kreativa tycks därför vara ett recept på framgång.

Kulturorganisationer har sedan länge haft inneboende spänningar eftersom tjänsterna som produceras i sektorn behöver motivera sin existens på annat sätt än den traditionella basindustrin, och kan i viss mån anses som lyxvaror (Lampel et al., 2000). Spänningarna består bland annat i att kultursektorn måste balansera sitt erbjudande till att vara på samma gång nyskapande, ha ett starkt kulturellt bidrag, hålla hög konstnärlig kvalitet men samtidigt tilltala en bred publik för att kunna bibehålla sin finansiering (Lampel et al., 2000). Då kultursektorn inte kan beskrivas utifrån den traditionella marknadslogik som gäller i näringslivet har sektorn varit utelämnad att själva hitta lösningar på de spänningar som präglar verksamheten. Under Coronapandemin 2020 drabbades kulturorganisationer särskilt hårt då stora delar av kulturindustrin begränsades kraftigt till följd av de begränsningar som infördes kring folksamlingar (Svenska Dagbladet, 2020). Människor världen över vände sig vid att istället träffa sina kollegor, släktingar och vänner över digitala videotjänster. En del av de tjänster som flyttade till det digitala rummet var konserthusen som i olika grad började erbjuda digitala konserter, ett skifte som börjat i mindre skala innan pandemin men accelererat under 2020. Coronapandemin har därmed skakat om kulturbranschen då de tvingats att omdefiniera sitt erbjudande och helt ställa om till digitala tjänster.

Ett sätt att se på dessa spänningar är att de utgör organisatoriska paradoxer vilket beskrivs av Smith & Lewis (2011) som *“motstridiga men sammanvävda spänningar som existerar samtidigt över tid, där motsättningarna kan verka logiska när de ses enskilt, men irrationella när de ställs mot varandra”* (Smith & Lewis, 2011; s 387, översatt från engelska). Paradoختهorin fokuserar på att identifiera de paradoxer som finns i verksamheten, och utifrån deras karaktär föreslå olika sätt att hantera dessa paradoxer. Om en paradox hanteras framgångsrikt kan det leda till en positiv cykel som skapar organisatorisk hållbarhet över tid. Lewis (2000) menar vidare att paradoxer är en förutsättning för att organisationer ska utvecklas och bli framgångsrika, då etablerade sanningar kontinuerligt behöver ifrågasättas och utmanas för att undvika att man fastnar i gamla hjulspår.

## 1.2 Forskningsproblem

Forskningen på kulturorganisationer är relativt begränsad trots sin storlek och betydelse för samhällsekonomin (Power, 2002). Detta i kombination med att överförbarheten av slutsatser dragna från organisationsteoretiska studier på traditionella organisationer är begränsade, skapar ett gap i den akademiska förståelsen kring hur kulturorganisationer agerar. Givet detta finns det i nuläget få organisationsteoretiska verktyg för att stötta den pågående digitalisering av kulturlivet som påskyndats av Coronapandemin. Den forskning som tidigare gjorts på liknande strategiska skiften syftar till att förstå hur digitaliseringen kan öka produktiviteten inom industrin, optimera lönsamhet och reducera manuellt arbete (Parida et al., 2019). Det finns därför ett behov att förstå hur strategiska förändringar som till exempel digitalisering påverkar kulturorganisationer.

I denna uppsats studeras den organisatoriska miljön inom kulturorganisationer med hjälp av Smith & Lewis (2011) paradoختهori. Det är som beskrivet ovan en organisationsteori som syftar till att identifiera och utforska spänningar i verksamheter och antas vara lämplig för att



studera kulturorganisationer då teorin betonar vikten av att tillgodose båda sidorna av en paradox (Smith & Lewis, 2011), det vill säga att den i fallet kring kulturorganisationer öppnar upp för en möjlighet att förena de ekonomiska och kreativa principerna. Icke desto mindre är teorin framför allt tillämpad på det klassiska näringslivet, och mycket lite forskning finns på tillämpningen inom kulturorganisationer vilket gör vår studie relevant på området.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Med bakgrund i ovan beskrivna forskningsproblem är uppsatsens syfte att utforska de paradoxer som finns i den organisatoriska miljön hos kulturorganisationer, och undersöka hur dessa paradoxer har påverkats av en strategisk förändring i organisationens verksamhet. På ett bredare plan syftar studien till att ge ett bidrag till kunskapen om kulturorganisationer i det organisationsteoretiska fältet.

De forskningsfrågor som undersöks i studien är;

- *Vilka organisatoriska paradoxer präglar kulturorganisationer?*
- *Hur påverkas kulturorganisationers paradoxer av en strategisk förändring?*

### **1.4 Empirisk kontext**

För att utforska de paradoxer som präglar kulturorganisationer har en fallstudie gjorts på Göteborgs Symfoniker (GSO) med fokus på implementationen och utvecklingen av deras digitala tjänst GSO Play. Organisationen drivs i offentlig regi av Västra Götalandsregionen och har drygt 100 000 besökare per år i konserthuset (Göteborgs Symfoniker, 2019). Under Coronapandemin 2020 blev evenemang med fler än 50 deltagare förbjudna i lag (Polisen, 2020) och alla planerade fysiska konserter fick ställas in. GSO har sedan 2012 erbjudit digitala konserter via sin tjänst GSO Play som de kallar sitt "digitala konserthus" men utforskandet av digitala format har pågått sedan 2008 (Göteborgs Symfoniker, 2019).

### **1.5 Avgränsning**

För att studera de organisatoriska paradoxer som präglar kulturorganisationer har uppsatsen centrerats kring en fallstudie på omställningen till digitala konserter hos en kulturorganisation, GSO, och tidsperspektivet sträcker sig därför primärt från starten av implementeringen 2008 till tidpunkten för studien.

## **2. Teoretisk referensram**

*I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen för studien. Inledningsvis presenteras tidigare forskning på kulturorganisationer, där även fältet definieras. Därefter presenteras paradoxteori med bas i det ramverk för dynamisk jämvikt som beskrivs av Smith & Lewis (2011). Olika typer av paradoxer kommer att presenteras, samt organisatorisk respons för att hantera paradoxer.*

## 2.1 Kulturorganisationer

Denna uppsats fokuserar på de paradoxer som präglar kulturorganisationer, och för att kunna sätta det studerade fallet i sin kontext behövs en förståelse av vad en kulturorganisation är och vilken roll dessa organisationer spelar i samhället. Kulturindustrin är ett fält som omfattar produktion och distribution av en bred kategori varor och tjänster, allt ifrån böcker till konserter. Den sammanhållande faktorn i de varor och tjänster som produceras är dess ursprung i individens kreativitet, skicklighet och talang, men också att varorna kan paketeras till en kommersiell vara (Townley et al., 2009).

Den organisatoriska miljön som symfoniorkestrar existerar inom har formats under lång tid. Framförandet av den klassiska musiken i sin nuvarande form växte fram i början av 1900-talet (Glynn & Lounsbury, 2005), och reglerna för vad som är hög konstnärlig klass har under denna tid kontinuerligt förfinats. Detta innebär att symfoniorkestrar verkar i en institutionaliserad miljö där det finns uttalade och outtalade regler kring hur man ska bete sig och vad som definierar hög klass (Glynn & Lounsbury, 2005).

### 2.1.1 Centrala begrepp inom kulturorganisationer

Termen *kulturindustrier* syftar på vinstdrivande organisationer som producerar och distribuerar kulturella produkter till konsumenter (Hirsch, 1972, Townley et al., 2009). Icke-kommersiella organisationer såsom amatörorkestrar är därför undantagna från denna definition. De kulturella produkterna formas i en process, där *kreativitet* är metoden att framställa denna typ av produkter. Inom kategorin av kulturella produkter faller vitt skilda produkter såsom böcker, arkitektur, konst och konserter. I denna uppsats har *kulturorganisationer* definierats på samma sätt som kulturindustrier, då det är en organisation som skapar kulturella produkter och på samma gång producerar ett ekonomiskt värde i samhället men utan att nödvändigtvis vara vinstdrivande.

### 2.1.2 Rollen av kultur i samhället

Townley et al. (2009) föreslår att man ska se rollen av kultur och dess underliggande kreativa processer i samhället utifrån tre perspektiv; som intellektuellt kapital, socialt kapital, och symboliskt kapital. För att kreativa idéer ska kunna fungera som intellektuellt kapital behöver de kunna generera ett ekonomiskt värde, därav upphovsrättssystem som syftar till att skydda och kapitalisera kreativa idéer och därmed skapa en kulturell produkt. Det sociala kapitalet formar kulturbranschen genom att agera som ett filter genom vilket kulturellt kapital produceras. Den kulturella industrin karakteriseras av en hög osäkerhet i anställningar som inte sällan är projekt- eller frilansbaserade, men även av starka nätverk (Broadway, Hollywood) som skapar inträdesbarriärer till fältet. Aspekten av symboliskt kapital visar på relationen mellan de producerande verksamheterna och deras konsumenter, publiken. Kulturell smak är nära kopplat med konsumentens formella ställning i samhället, då konsumtion av kultur kan användas som en symbol för klasstillhörighet och materiellt välstånd. Konsumentens tillgodogörande av kultur beror ofta på fler faktorer än direkt uppskattning av arbetet, då det också kopplas till kulturell kompetens och konsumentens förmåga att ta till sig det underliggande budskapet hos konsten. (Townley et al., 2009)

### 2.1.3 Tidigare forskning på motsättningar inom kulturorganisationer

Kulturorganisationer har flera olika institutionella logiker att förhålla sig till. Dessa verksamheter rör sig på samma gång i en kulturell sfär, på en kommersiell marknad och finansieras (i Sverige) till stor del av statliga medel (Lampel et al, 2000). Vart och ett av dessa fält har sin egen institutionella logik, som dessutom är i ständig rörelse. Greenwood et al. (2011) menar att olika attribut hos organisationen såsom position i fältet, struktur, ägandeförhållanden och identitet påverkar hur organisationen svarar på den institutionella komplexiteten.

Det är dessa egenskaper i fältet som skapar den komplexa värld som kulturella organisationer behöver handskas med, där de olika institutionella logikerna behöver hanteras. En grundläggande motsättning i kulturorganisationer är mellan det konstnärliga uttrycket och det kommersiella syftet, där konsten behöver utformas för att vara nyskapande och utmana gränserna för konsten och på samma gång tilltala en bred publik (Lampel et al., 2000, Glynn & Lounsbury, 2005). Vidare finns det en motsättning i att kreativa verksamheter av hög kvalitet behöver ha ett unikt uttryck, men samtidigt förhålla sig till de normer som finns i det kreativa fältet för att få legitimitet (Lampel et al., 2000). Townley et al., (2009) menar att termen *kreativa industrier* är en motsättning i sig självt då kreativitet inte kan industrialiseras utan att förlora sitt värde, då industrialiseringen implicerar att produkten som produceras är standardiserad och därmed saknar ett konstnärligt uttryck.

## 2.2 Paradoختهori

För att studera de organisatoriska spänningar som präglar kulturorganisationer och hur de påverkas av externa händelser utgår vi i denna studie från paradoختهori (Smith & Lewis, 2011), som beskriver och hanterar spänningar i organisationer. Denna teori bygger vidare på contingency theory, som i korthet menar att det inte finns något "bästa sätt" att organisera en verksamhet, utan att det optimala sättet att organisera är beroende av den interna och externa situationen och därmed ställer frågan "under vilka förutsättningar ska jag välja A eller B?" (Fiedler, 1993). Paradoختهori föreslår ett alternativ till contingency theory, där man istället utgår från att man inte behöver välja mellan A och B utan bör utforska hur man på bästa sätt tillgodoser de olika alternativen samtidigt. Kritiken som paradoختهori framför mot contingency theory handlar om att även om en kortsiktig lättnad kan skapas av att man väljer mellan olika alternativ, kommer långsiktig stabilitet skapas först då man kontinuerligt lyckas hantera alla separata krav som uppstår i en organisation (Smith & Lewis, 2011). Paradoختهori utgår från att spänningar är integrerade i komplexa system och att organisatorisk hållbarhet skapas genom att möta motstridiga men ändå sammanvävda krav samtidigt. Smith & Lewis (2011) föreslår att man ska se detta som en dynamisk jämvikt där organisationen å ena sidan antas ha en inneboende spänning och att detta å andra sidan triggar en organisatorisk respons, vilken på motsatt håll påverkar den organisatoriska spänningen (Smith & Lewis, 2011). Vidare beskriver teorin olika strategier för att acceptera och hantera de olika spänningarna. Paradoختهori antas vara lämplig för att hantera kulturorganisationer eftersom det kan öppna upp för ett sätt att förena de ekonomiska och konstnärliga aspekterna som båda har en framträdande plats inom kulturorganisationer.

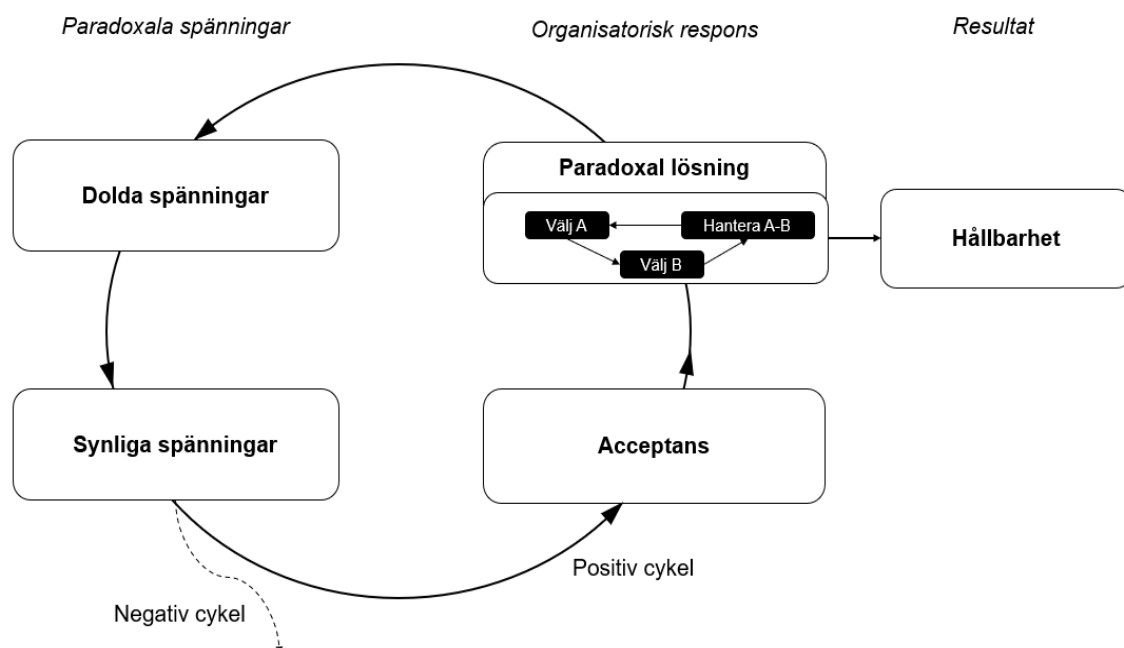
### 2.2.1 Definition av en paradox

Smith & Lewis (2011) menar att det finns olika typer av organisatoriska spänningar. De menar att en paradox är *“motstridiga men sammanvävda spänningar som existerar samtidigt över tid, där motsättningarna kan verka logiska när de ses enskilt, men irrationella när de ställs mot varandra”* (Smith & Lewis, 2011; s 387, översatt från engelska). I detta fall antas motsättningar i verksamheter skapa spänningar mellan två poler, där spänningarna kan yttra sig som paradoxer. Smith & Lewis (2011) exemplifierar detta med den taoistiska symbolen för yin och yang i meningen att de olika polerna i paradoxen är motsatta varandra men samtidigt också är sammankopplade i ett större system. De skiljer paradoxen från dilemman, där det ena alternativet utesluter det andra, och dialektiska motsättningar, där polerna är en tes och antites vars syntes skapar en ny antites.

### 2.2.2 Dynamisk jämvikt

För att betrakta de organisatoriska spänningarna ur ett helhetsperspektiv föreslår Smith & Lewis (2011) att man ser det organisatoriska systemet som en dynamisk jämvikt. Denna liknelse syftar på att komponenterna i modellen inte är statiska utan rör sig över tid samtidigt som systemet i sin helhet är i balans. Smith & Lewis (2011) menar att spänningarna som finns i ett system är nödvändiga för att skapa långsiktig hållbarhet, men att det krävs medvetna åtgärder för att upprätthålla den dynamiska jämvikten och inte hamna i en negativ cykel.

Den dynamiska jämvikten illustreras i Figur 1. I denna finns det tre huvudelement; (1) Paradoxala spänningar som kan vara både dolda (latent) och synliga (salient), (2) organisatorisk respons till spänningar, och (3) Resultat på den organisatoriska hållbarheten till följd av den organisatoriska responsen.



Figur 1. Modell av dynamisk jämvikt (översatt från Smith & Lewis 2011; s 389).

### 2.2.3 Underliggande paradoxal spänning

Smith & Lewis (2011) menar att det i varje organisation skapas paradoxala spänningar till följd av beslut som fattas i organisationsprocessen. Det råder en debatt inom akademien kring huruvida spänningarna objektivt existerar inom organisationen (Clegg et al., 2002) eller om de är socialt konstruerade (Lewis, 2000), medan Smith & Lewis (2011) menar att de är både och. Motsatta men sammanvävda krav är i de flesta fall inbakade i organiserande processer.

Paradoxala spänningar kan vara antingen dolda eller synliga. Som beskrivet ovan uppstår spänningar i organiserande processer, utan att de nödvändigtvis upplevs som en spänning (Smith & Lewis, 2011). Dolda spänningar är därmed accepterade som en del i systemet, utan att för den sakens skull vara synliga för aktörerna i systemet. Spänningar kan vid ett givet tillfälle gå från att vara dolda till att vara synliga till följd av faktorer i den organisatoriska miljön. Smith & Lewis (2011) menar att faktorer som mångfald, förändring och resursbrist får spänningar att bli synliga. Mångfald innebär att organisationen innefattar en mängd olika tankesätt och vinklar, vilka synliggör motsättningar inom organisationen. Förändring innebär en skapandeprocess i organisationen där aktörerna brottas med rivaliserande kort- och långsiktiga mål. Resursbrist, vare sig det handlar om finansiella medel, personal eller annat innebär begränsningar som gör att ledarna tvingas fatta beslut om hur resurserna ska fördelas vilket skapar spänningar mellan de olika alternativen. Sammantaget skapar dessa faktorer en stress i systemet vilket synliggör spänningar.

### 2.2.4 Kategorisering av paradoxala spänningar

Smith & Lewis (2011) anser att även om forskningen inom organisatoriska paradoxer har utvecklats så finns en avsaknad av begreppsövergripande och teoretiskt sammanhang, vilket lett till deras förslag på organisering av ämnet med hjälp av kategoriseringar av organisatoriska paradoxer. Kategoriseringen utgörs av fyra huvudsakliga kategorier av paradoxer; lärande, tillhörighet, prestation och organisering. Dessa representerar huvudsakliga aktiviteter, processer och delar av en organisation. Utöver spänningarna inom de fyra paradoxerna, så kan även spänningar uppstå mellan dem (Smith & Lewis, 2011), vilket illustreras i Figur 2.

<p><b>Lärande – Tillhörighet</b> Motsättningar mellan behovet av att utvecklas och viljan att bibehålla en känsla av kontroll</p>	<p><b>Lärande</b> Ansträngningar för att utvecklas skapar spänningar mellan att förstöra det gamla och skapa något nytt</p>	<p><b>Lärande – Organisering</b> Organisatoriska rutiner försöker skapa stabilitet vilket utmanas då man som organisation vill vara flexibel mot omvärlden</p>
<p><b>Tillhörighet</b> Identitet spår på spänningar mellan individen och gruppen och mellan rivaliserande värdegrunder, roller och medlemskap</p>	<p><b>Tillhörighet – Organisering</b> Bygga förmågor för framtiden och samtidigt vara framgångsrik i nutid</p> <p>Spänning mellan individen och kollektivet</p>	<p><b>Organisering</b> Organisering är en balans mellan samarbete och rivalitet, självbestämmande och tydlighet, samt kontroll och flexibilitet</p>
<p><b>Prestation – Tillhörighet</b> Kollision mellan identifiering och mål när aktörer balanserar individuella identiteter med sociala och yrkesmässiga krav</p>	<p><b>Prestation</b> Mångfald skapar multipla och rivaliserande mål då intressenter på olika sätt strävar efter organisatorisk framgång</p>	<p><b>Prestation – Organisering</b> Samspel mellan medel och mål, medarbetares krav kontra kundkrav, högt engagemang mot hög prestanda</p>

Figur 2. Kategorisering av paradoxala spänningar (översatt från Smith & Lewis, 2011; s 383)

## **Lärande**

När dynamiska organisatoriska system förändras eller förnyas uppstår paradoxer av lärande (Smith & Lewis, 2011), vilka består av att bryta ned och/eller bygga på det redan existerande för att bereda väg för det nya (O'Reilly & Tushman, 2008). Spänningarna som uppstår avspeglar hur nya idéer hanteras i organisationer och inkluderar hur och när organisationer justerar sig (Smith & Lewis, 2011) och utgår från en organisations förmåga att anpassa sig efter ändrade förutsättningar och omständigheter (O'Reilly & Tushman, 2008).

Inom paradoxer av lärande hänvisar Smith & Lewis (2011) till March's (1991) beskrivning av exploration och exploatering, vilken är vanligt förekommande inom forskning om paradoxer och en avvägning inom organisatoriskt lärande och hur en organisation kan anpassa sig efter ändrade förutsättningar och omständigheter. Exploration involverar risk och är ett flexibelt moment av experimentering, upptäckande och innovation, där fokus ligger på att gå ifrån befintlig kunskap och att hitta nya möjligheter. Exploatering innefattar en stabilisering av redan existerande kunskap som förfinas och effektiviseras (March, 1991). Lärandeparadoxerna utökas även med Weick och Quinn (1999) som presenterar en paradox om när förändringar sker inom en organisation med hjälp av episodisk och kontinuerlig förändring. Den episodiska karakteriseras som infrekvent, planerad och radikal förändring, medan den kontinuerliga ses som pågående och ständigt utvecklande, samt består av mindre justeringar som över tid växer samman till betydande förändringar.

## **Tillhörighet**

Tillhörighetsparadoxer innefattar spänningar mellan individen och det kollektiva (Smith & Lewis, 2011). Brewer (2002) menar att en individs identitet består av både den personliga och sociala identiteten, vars olika viljor och motiveringar skapar spänningar. Den personliga identiteten är de karaktärsdrag som gör individen till sin egen och skiljer sig från resten, och den sociala identiteten kategoriserar individen i sociala sammanhang (Brewer, 2002). Huy (2002) påpekar att precis som spänningar mellan kontinuitet och förändringar, likt exploatering och explorering (March, 1991), kan skapa spänningar inom en organisation, så kan de även skapa spänningar på individuell nivå. Kontinuitet söks av individen genom bestående relationer i sociala grupper, stabilitet och pålitliga resurser, men samtidigt eftersträvar individen förändring genom ny stimulans och utveckling (Huy, 2002).

## **Prestation**

Paradoxer gällande prestationer härstammar från att organisationer har en mängd olika intressenter, vilka i sin tur har olika mål för organisationens framgång och därmed skilda strategier för att nå dit (Smith & Lewis, 2011). Prestationsparadoxer återfinns i alla organisationer, där de tycks vara vanligare i vissa typer av organisationer, exempelvis kulturorganisationer, men även sjukhus och universitet (Denis et al., 2007), där mål gällande dess specifika verksamhet kan tänkas återfinnas, exempelvis i fallet kulturorganisationer, deras konstnärliga höjd. Utöver de allmänt kända finansiella mål och krav som upprättas från organisationens intressenter, så blir det även allt vanligare att sociala mål och krav förekommer. Organisationernas sociala ansvar sägs motverka och motarbeta det som brukar benämnas som

en organisations främsta mål, att maximera vinsterna för ägare och intressenter (Margolis & Walsh, 2003).

### **Organisering**

Smith och Lewis (2011) menar att paradoxer kopplat till organisering uppstår när processer med ett gemensamt mål tävlar om uppmärksamheten med olika tillvägagångssätt. Murnighan och Conlon (1991) menar att kritiska beslut ofta innefattar spänningar i form av konfrontationer och kompromisser, när medlemmar av en grupp anser olika vägar som den rätta. Denison et al. (1995) tar upp komplexiteten runt ledarskap, vilket å ena sidan kan styra organisationen framåt med tydliga och orubbliga direktiv eller genom att lyfta upp och göra det möjligt för medarbetare att ta ansvar och utvecklas tillsammans. De menar att de olika roller en ledare behöver inta i olika situationer i sig är paradoxala, där exempelvis ledaren behöver kontrollera och övervaka, men samtidigt vara innovativ och anpassningsbar.

Som tidigare nämnts återfinns spänningar även mellan de fyra kategorierna, och spänningar som finns inom en kategori kan även finnas inom en annan eller flera kategorier. Exempelvis kan spänningar gällande lärande förekomma inom alla delar av modellen, då förändring och utveckling sker på alla plan inom en organisation (Smith & Lewis, 2011). Jarzabkowski et al. (2013) skriver att paradoxer inom de fyra kategorierna även påverkar och formar varandra, samt att svar till paradoxer utvecklar och omformar paradoxerna.

#### **2.2.5 Organisatorisk respons**

Att hantera paradoxer handlar om att ta vara på dess potential att utveckla verksamheten. Spänningar kan emellertid ses som ett dubbeleggat svärd där de på samma gång trigger och förhindrar förändring (Lewis, 2000). Aktörerna i systemet tenderar att ha en preferens för det som är bekant, och hanterar ofta det okända genom förnekelse, undertryckande eller humor (Smith & Lewis, 2011). För att lösa paradoxer behöver man därför initialt skapa en acceptans för paradoxen för att möjliggöra en långsiktig lösning (Smith & Lewis, 2011).

Negativa cykler, i Figur 1 markerad med en streckad linje, kan skapas från olika organisatoriska faktorer såsom en vilja hos aktörerna i systemet att hålla en konsekvent åsikt, känslomässig oro och defensivitet, samt organisatoriska krafter för tröghet (Smith & Lewis, 2011). Individer i ett system har en tendens att hålla fast vid en åsikt över tid för att hålla en konsekvent linje, trots att de yttre förutsättningarna ändrats (Cialdini et al., 1995), vilket gör det svårt att byta riktning för att anpassa sig till omvärlden. Känslomässig oro kopplat till rädslan för att göra bort sig eller bli bortvald gör att aktörer i ett system bortser från motsättningar för att skapa en falsk känsla av ordning (Lewis, 2000). Organisatoriska krafter kan förstärka de två tidigare mekanismerna, då tydliga och artikulerade mål i en verksamhet kan odla en kultur av grupptänk vilket undertrycker förmågan att kritiskt resonera kring paradoxer i verksamheten (Smith & Lewis, 2011).

Positiva cykler skapas då organisationen har möjlighet att röra sig vidare i den dynamiska jämvikten. Första steget mot att framgångsrikt hantera en paradox är en medvetenhet om

spänningen. En medvetenhet krävs för att kunna omfamna paradoxen och skapa en acceptans, där acceptansen skapar en grogrund för att kunna se spänningen som en möjlighet för kreativitet (Smith & Lewis, 2011). När aktörerna erkänner att spänningarna finns och kan samexistera kan de medvetet utforska det dynamiska förhållandet mellan de olika polerna i paradoxen (Smith & Lewis, 2011).

Hantering av paradoxer innefattar att hitta sätt som tillmötesgår de olika polerna i paradoxen, antingen genom uppdelning och därmed välja en av polerna, eller genom att hitta synergier mellan de olika polerna för att få dem att samexistera (Smith & Lewis, 2011). Jarzabkowski et al. (2013) menar att de uppdelande responserna kan separeras i tre olika strategier; delande, undertryckande och motsättande. Delande innebär att man separerar de olika polerna och hanterar dem var för sig, till exempel i olika avdelningar i ett företag. Undertryckande innebär att man prioriterar en av polerna och låter denna dominera över den andra polen. I den motsättande strategin ställs de olika polerna mot varandra i en aktiv konfrontation vilket riskerar att polarisera dem ytterligare. Alla tre strategier ger en kortsiktig lättnad från paradoxen men kan leda till en negativ cykel då motsättningen riskerar att uppkomma igen (Jarzabkowski et al., 2013). För att skapa förutsättningar att åstadkomma långsiktig lättnad menar Jarzabkowski et al., (2013) att man behöver erkänna att de båda polerna är viktiga och sammanlänkade och att organisationen behöver hitta ett sätt att tillmötesgå båda dess behov.

Smith & Lewis (2011) menar att det ideala är en kombination av den uppdelande och synergistiska strategin; en iterativ process av delning och synergistisk integration av polerna för att säkerställa att båda hanteras på ett lämpligt sätt över tid. Detta innebär att ledare är konsekvent inkonsekventa då de frekvent ändrar sina beslut på kort sikt för att skapa en hållbarhet på lång sikt (Smith & Lewis, 2011). Ledare behöver därmed överge tanken på att förändring kan ske linjärt och kontrollerat, och skapa förutsättningar för att hitta strategisk flexibilitet på kort sikt (Lewis, 2000). Noteras bör att den dynamiska jämvikten är ett cykliskt system (Figur 1), då hanterandet av spänningar i sin tur genererar nya spänningar som behöver hanteras.

### **2.2.6 Resultat av dynamisk jämvikt**

Den dynamiska jämvikten är som beskrivet ovan ett cykliskt system utan slut, och det finns ett flertal vinster att hämta i processen av att hantera spänningar. Smith & Lewis (2011) lyfter att genom att framgångsrikt hantera spänningar i system skapas kortsiktiga vinster som tjänar som bränsle för att möjliggöra långsiktig framgång. Detta genom tre olika mekanismer; möjliggöra lärande och kreativitet, främja flexibilitet och resiliens, och släppa loss mänsklig potential. Den dynamiska jämvikten möjliggör lärande och kreativitet då mycket av den intellektuella höjden i organisationer kommer från att kunna ställa olika poler mot varandra och utforska deras synergier. Vidare främjas flexibilitet och resiliens genom att möjliggöra ett dynamiskt beslutsfattande, då ett alltför snävt beslutsfattande fokuserat på en faktor kan göra systemet statiskt och trögrörligt. Slutligen kan den dynamiska jämvikten släppa loss mänsklig potential då individer i systemet upplever en positiv energi till följd av den kreativitet och läroprocess som uppstår då paradoxer ställs mot varandra. Den positiva energin skapar förutsättningar för



effektivitet i organisationen som helhet då individerna blir mer motiverade att göra ett bra jobb (Smith & Lewis, 2011).

### **2.2.7 Kritik mot paradoختهorin**

Studiet av paradoxer har vuxit fram under de senaste 25 åren och idén om att paradoxala spänningar är inneboende i organisationsprocesser kan nu anses accepterat (Berti et al., 2019). Kritik har dock riktats mot teorin då den anses ha en alltför idealiserad bild av spänningar i organisationer (Gaim et al., 2019), där Smith & Lewis (2011) menar att de flesta paradoxer kan lösas genom att acceptera och omfamna paradoxen. Denna idealiserade bild står i kontrast till verkligheten, där beslut påverkas av många samverkande faktorer som inte enkelt låter sig fångas i en dynamisk jämvikt (Gaim et al., 2019). När paradoختهorin appliceras bör man därför vara medveten om den kontext som det studerade fallet befinner sig i, och undvika att dra alltför säkra slutsatser innan alla faktorer är utforskade.

### **2.2.8 Metodologiska implikationer av vald teori**

För att studera paradoxer i kulturorganisationer genom det ramverk som beskrivs av Smith & Lewis (2011) behövs en djup förståelse av hur verksamheten är organiserad. Detta för att kunna förstå de paradoxer som finns i organisationen och sätta dem i sin relevanta kontext. Smith & Lewis (2011) menar att paradoxer i verksamheter kan vara både dolda och synliga, och för att kunna identifiera även de dolda paradoxerna är en kvalitativ ansats att föredra framför en kvantitativ ansats då enkätstudier och liknande format riskerar att missa de detaljer som karakteriserar de olika paradoxerna.

## **3. Metod**

*I detta stycke presenteras hur studien har genomförts för att kunna svara på de identifierade forskningsfrågorna. Inledningsvis beskrivs studiedesign och det studerade fallet presenteras. Urvalet av data motiveras därefter, och metoden för att samla in och analysera empiriskt material redogörs. Slutligen kommer metodval och etiska ställningstaganden i studien diskuteras.*

### **3.1 Studiedesign**

För att utforska de inneboende motsättningarna hos kulturorganisationer har vi valt att genomföra en kvalitativ fallstudie på en kulturorganisation, GSO, och fokusera på implementeringen och utvecklingen av deras digitala tjänst, GSO Play. För att förstå de paradoxer som präglar kulturorganisationer har vi valt att betrakta den strategiska förändringen som GSO Play har inneburit för verksamheten. Detta då en förändring kan vara ett bra sätt att se organisatoriska mönster eftersom dessa både kan uppstå och utmanas vid en förändring. Fallstudieformatet ansågs också vara lämpligt då den studerade verksamheten därmed sattes in i en bredare samhällslig kontext (Lind, 2014) där man utöver den studerade verksamheten även har möjlighet att utforska bredare samhällsrelaterade fenomen som skett parallellt med det studerade fallet. Vidare tillåter fallstudieformatet en större flexibilitet att kunna anpassa studien utefter det

empiriska material som samlas in. Eftersom paradoxteorin tidigare inte använts i stor utsträckning för att studera kulturorganisationer möjliggjorde det kvalitativa fallstudieformatet att teorivalet kunde anpassas utefter de resultat som samlades in om det skulle visa sig att teorin inte var tillämpbar på kulturorganisationer. En mer kvantitativt betonad ansats hade i högre grad gjort studien låst vid teorivalet.

Vi har i studien valt en abduktiv forskningsmetodik, där vi under uppsatsens framskridande går fram och tillbaka mellan teori och empiri. Bryman & Bell (2018) beskriver metoden som att forskningsfrågan utgår från ett pussel som författarna försöker lägga med hjälp av ömsom empiri, ömsom teori. Metoden valdes för att ha möjlighet att fördjupa den teoretiska förståelsen för organisationens paradoxer utefter att intervjuer genomfördes och nya perspektiv lyftes fram.

### **3.2 Fallbeskrivning**

Göteborgs Symfoniker (GSO) är en symfoniorkester med säte i Konserthuset i Göteborg. GSO har ungefär 170 anställda, varav 109 musiker och 12 sångare på deltid. Orkestern framför en klassisk repertoar av symfonisk musik, men har även mer moderna konserter där de spelar filmmusik eller tillsammans med popartister. Den klassiska musiken erbjuds i två olika format; det fysiska formatet med konserter i konserthuset eller på annan plats samt ett digitalt format som erbjuds via deras tjänst GSO Play.

GSO Play är en digital plattform som erbjuder livesändningar av konserter och inspelningar av tidigare konserter via GSO's hemsida, och refereras även till som GSO's 'digitala konserthus'. Inspelningen av konserter görs genom fjärrstyrda kameror som är utplacerade i orkestersalen, vilka styrs av ett team på 3 personer i ett kontrollrum separat från salen. Inspelningen är till skillnad från de flesta traditionella TV-produktioner inte skriptad på förhand, utan i studion sitter det en notkunnig person som hjälper den tekniska personalen att välja vilken kamera som ska användas.

GSO är ett av Västra Götalandsregionens helägda bolag. Bolagets styrelse består av förtroendevalda politiker från hela regionen, och dess uppdrag regleras av Västra Götalandsregionens kulturnämnd. Bolaget leds av dess VD, som även är konstnärlig chef. GSO Play är sedan 2019 organiserat under planeringsfunktionen, från att tidigare varit en del av marknadsavdelningen. Uppdraget för GSO är reglerat av Västra Götalandsregionens kulturnämnd. I detta uppdrag regleras orkesterns ambition i att de ska bedriva symfonisk konsertverksamhet med hög internationell konstnärlig kvalitet för en bred publik och samt upprätthålla och utveckla sin nationella och internationella position som en av världens främsta orkestrar. (Västra Götalandsregionen, 2017)

### **3.3 Urval**

Det empiriska materialet utgörs av kvalitativ primärdata som samlats in via intervjuer med anställda på den studerade kulturorganisationen. Syftet var att skapa en nyanserad bild av de inneboende paradoxerna i verksamheten samt hur de påverkats av den digitala omställningen.

Urvalet av respondenter innehåller anställda med olika roller som möjliggjort det digitala erbjudandet, både ur ett administrativt och konstnärligt perspektiv. Det krävdes därför en flexibel insamling av data där frågorna anpassades utifrån respondentens roll och perspektiv. Utöver intervjuer har data samlats in från dokument, framför allt årsredovisningar och styrande ägardokument, vilket stödjer undersökningens historiska delar (Lind, 2014).

Valet av organisation att studera har främst skett utifrån dess lämplighet som lokal kulturorganisation i Göteborg, samt att denna organisation under det senaste decenniet har genomgått en förändring mot digitala konserter vilket antogs kunna ha genererat en undersökningsbar påverkan på de inneboende paradoxerna i verksamheten. En nyfikenhet väcktes hos oss kring hur förändringen hos GSO kan ge oss en bättre förståelse för vilka paradoxer som existerar och hur de påverkas av förändring på kulturorganisationer i stort. Rationalen för detta är att paradoxer kan vara svåra att identifiera när organisationen befinner sig i ett stabilt läge, men att de oftare kommer upp till ytan när verksamheten genomgår en förändring (Jarzabkowski et al., 2013).

Respondenterna som deltog i studien valdes utifrån ett lämplighetsurval med hjälp av rekommendationer från organisationen. Under den inledande intervjun med organisationen där studien presenterades ombads respondenten att rekommendera personer att kontakta. Detta förslag granskades och vi tog därefter kontakt med de föreslagna respondenterna. Alla respondenter i studien har också i samband med varje intervju ombetts att rekommendera personer att kontakta, vilket skapat ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2018). Innan de rekommenderade respondenterna kontaktades gjordes återigen en avvägning utifrån lämplighet. Enligt Lind (2014) är det viktigt att urvalet av intervjupersoner för en kvalitativ undersökning kan tillföra relevant information, därav att urvalet gjordes i samarbete med organisationen som antas ha bäst insikt i hur kunskapen är fördelad. Intervjuerna som genomförts återfinns i Tabell 1. Intervjuer genomfördes fram tills att vi ansåg att en mättnad på ämnet uppnåts, då vi bedömde att ytterligare intervjuer inte skulle bidra till en djupare analys.

*Tabell 1. Schema över intervjuer*

<b>Datum</b>	<b>Roll</b>	<b>Längd på intervju</b>
2020-09-29	vVD/Administrativ Chef	30 min
2020-11-18	Planeringschef	80 min
2020-11-19	Marknads- och försäljningschef	60 min
2020-11-24	Producent GSO Play	65 min
2020-11-26	VD/Konstnärlig chef	60 min
2020-12-03	Orkesterchef	55 min
2020-12-04	Fotograf GSO Play	60 min
2020-12-07	Musiker 1	45 min
2020-12-08	Före detta VD (2009-2014)	55 min
2020-12-10	Musiker 2	45 min

### **3.4 Datainsamling**

Primärdata samlades in genom intervjuer som genomfördes i ett semistrukturerat format. Genom att använda denna metod hade vi möjlighet att styra samtalet i önskad riktning, men tillät även att respondenten kunde utveckla sina svar där de hade relevant fakta (Bryman & Bell, 2018). Denna metod valdes då intervjuerna i sig hade ett tydligt syfte, men vi även ville ha möjlighet att utöka det empiriska materialet med fria reflektioner från respondenterna. Ett antal frågor förbereddes på förhand och användes under intervjuerna. Utöver detta ombads respondenterna vid olika tillfällen att utveckla sina svar, och följdfrågor ställdes där detta ansågs lämpligt.

För att intervjuerna skulle ge relevant information togs ett urval av frågor fram inför varje intervju. I dessa ingick generella frågor som ställdes vid samtliga intervjuer för att få en så komplett helhetsbild av organisationen som möjligt. Utöver detta ställdes även specifika frågor för var och en av respondenterna baserat på deras roll i organisationen och eventuella fördjupningar. Intervjufrågorna var av öppen karaktär, utformade för att identifiera paradoxer men utan att vara ledande. Ett exempel på intervjufråga var "Vad är ett digitalt konserthus för dig?", där vi i regel fick ett långt och unikt svar som utvecklade respondentens syn på det studerade fallet. Baserat på svaret ställde vi följdfrågor kring de fenomen som tagits upp för att få en djupare förståelse för den potentiella paradoxen.

Intervjuerna genomfördes av båda författarna tillsammans, där den ena var ansvarig för att ställa frågor och den andra tog anteckningar. Intervjuerna genomfördes enbart digitalt via Zoom eller Microsoft Teams på grund av det rådande smittoläget i samhället under hösten 2020. Intervjuerna spelades även in med hjälp av de digitala verktygens inbyggda inspelningsfunktion för att kunna gå tillbaka till materialet i efterhand. Längden på intervjuerna var i genomsnitt 60 minuter.

Utöver intervjuerna samlades även sekundärdata in i form av årsredovisningar mellan 2010 och 2020 samt offentliga dokument från de studerade kulturorganisationerna och dess ägare. Dokumentationen studerades översiktligt för att sätta organisationerna och deras processer i ett sammanhang samt för att följa hur verksamheten utvecklats över tid. Enligt Lind (2014) har dokument fördelen att det är oberoende av undersökaren och dennes frågor. Vidare menar han att det å andra sidan har nackdelen i att det kan vara tidsödande och svårt att få tag på, och kan ha framställts i ett annat syfte än för att belysa den aktuella frågeställningen. Som en följd av detta sågs sekundärdata som ett komplement till intervjuerna.

### **3.5 Dataanalys**

I denna studie genomfördes en tematisk analys av det insamlade materialet genom att klustra ihop det empiriska materialet efter teman som utkristalliserades under intervjuerna. Kort efter varje intervju lyssnade vi igenom inspelningen och kompletterade intervjunoteringarna med mer utförliga anteckningar och citat där de bedömdes vara av intresse för studien. En initial kodning gjordes av det nedtecknade materialet, där den sammanfattades utefter ett antal huvudteman för studien som togs fram under tiden som intervjumaterialet analyserades. För att

kvalificera som ett tema var ämnet antingen av central karaktär för organisationen, till exempel "Strategi", eller med direkt koppling till en paradox, till exempel "Konstnärligt vs kommersiellt". Som Bryman & Bell (2018) rekommenderar gjordes ingen tolkning av respondenternas svar under den initiala kodningen, utan koderna utgick direkt från respondenternas svar. De huvudteman som framkommit under kodningen av de enskilda intervjuerna jämfördes därefter med resterande intervjuer för att fånga större gemensamma teman och mönster.

Det tematiserade materialet analyserades i nästa steg med hjälp av modellen för dynamisk jämvikt som föreslås av Smith & Lewis (2011). Vi utgick från modellens olika komponenter och tittade därefter på det insamlade tematiserade intervjumaterialet för att se hur denna förhåller sig till den teoretiska modellen.

Sekundärdata i form av dokument analyserades separat från intervjuerna, och användes huvudsakligen för att sätta intervjuerna i en större kontext. Data kopplades till intervjuerna genom att använda samma huvudteman som tidigare identifierats, men tydligt markerat för att särskilja primär- och sekundärdata.

### **3.6 Metodkritik**

Fallstudiemetoden är en lämplig metod för att studera organisatoriska fenomen, i detta fall paradoxer i kulturorganisationer, men har likt alla metoder vissa begränsningar. Det kvalitativa formatet gör att en viss subjektivitet i den data som samlats in är ofrånkomlig. Eftersom studien utfördes med anställda som har en nära koppling till det undersökta området finns det därför en risk att intervjumaterialet som anskaffats speglar respondentens egna åsikter snarare än organisationens övergripande karaktär. Detta har delvis avhjälpats genom att om möjligt ställa samma fråga till flera av intervjupersonerna för att verifiera den information som lämnats och samla in flera perspektiv på samma fenomen. Att ställa samma frågor till flera intervjupersoner kan dock innebära att djupare information uteblir, något som vi försökt komma runt med hjälp av följdfrågor. Även den dokumentanalys som genomförts har använts som referens för att bekräfta den information som kommit fram från intervjuerna. En alternativ datainsamlingsmetod till intervjuer skulle vara att genomföra enkäter med anställda på den valda organisationen och därmed ha en mer kvantitativ forskningsansats. Detta ansågs emellertid inte lämpligt för att kunna svara på forskningsfrågorna, där vi ville kunna fånga den kontext och de nyanser som format paradoxerna. För att uppnå detta ansågs kvalitativa studier vara en mer lämplig metod.

Valet att göra en enfallsstudie motiverades av att vi givet den begränsade tidsramen bedömde det svårt att gå ner i djupet på de studerade organisationerna vid mer än ett fall. Studien har vidare smalnats av då den primärt fokuserar på paradoxer kopplade till implementationen av GSO Play, och paradoxer relaterat till andra delar av verksamheten har valts bort. Vi valde därför att fördjupa studien snarare än att bredda den, med konsekvens att denna uppsats endast ger ett första bidrag till studiet av paradoxer inom kulturorganisationer, snarare än att ge en fullödlig bild av det kulturorganisatoriska fältet.

### 3.7 Etiska ställningstaganden

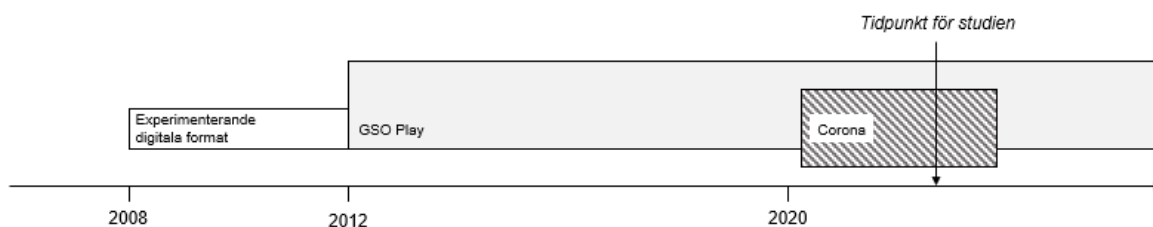
Vetenskapsrådet (Vetenskapsrådet, 2017) skriver att etiska frågor kring sekretess, tystnadsplikt, anonymitet och integritet är viktiga inom samhällsvetenskaplig forskning. Gällande sekretess hanterades inga sekretessbelagda uppgifter inom studien, då studien utgår från data som är publikt tillgänglig enligt offentlighetsprincipen för allmänna handlingar samt intervjudata som insamlats med respondentens godkännande. Personuppgifter till respondenterna sparades inte efter intervjun och respondenter nämns inte med namn, men deras roller är publicerade med deras godkännande. Vi har även bitt organisationen om lov för att få nämna denna vid namn. Respondenterna som deltog i studien informerades om undersökningens syfte innan och i samband med varje intervju, och har även fått möjlighet att granska de uttalanden och citat som inkluderats i uppsatsen. Vi anser därmed att samtliga punkter som Vetenskapsrådet (Vetenskapsrådet, 2017) nämner har uppfyllts.

## 4. Empiri

*I detta kapitel presenteras det empiriska material som samlats in i studien. För att sätta de identifierade motsättningarna i sin kontext presenteras framväxten av GSO Play, nuläge, samt potentiell framtid. Aspekter på införandet av digitala konserter presenteras därefter tematiskt.*

### 4.1 Digitala konserter på GSO

De digitala konserterna på GSO har i stora drag utvecklats i tre faser illustrerat i Figur 3. Under 2008 började man experimentera med digitala format, 2012 startade GSO Play i sitt nuvarande format, och under 2020 gjorde Coronapandemin att det digitala formatet blev den enda kanalen till publiken. Under de skilda faserna har viss utveckling skett, men formatet har i stora drag sett likadant ut inom respektive fas.



Figur 3. Utveckling av GSO Play i tre faser.

#### 4.1.1 Uppstart av GSO Play

Utvecklingen av det digitala formatet drevs internt inom organisationen där man redan 2008 började experimentera med att lägga upp klipp från orkestern på Youtube, till exempel som trailers för kommande konserter. Vid denna tid var Youtube ingen självklarhet för seriösa verksamheter, tvärtom sågs formatet som togs fram som ganska kontroversiellt.

*“Det var nog inte någon [orkester] som höll på med sådant [digital kommunikation]. Youtube var mest till för galna pojkar i kundvagnar och gulliga katter. [...]. Så där kunde vi absolut inte vara, tyckte vissa i orkestern”*

*Producent GSO Play*

I de tidiga digitala produktionerna var det ett stort kliv för organisationen att kunna filma och lägga ut repetitioner, då orkestern traditionellt endast mött sin publik på den färdiga konserten. För att skapa ett förtroende hos orkestern spenderade producenten mycket tid med orkestern, där han förklarade hur han spelade in, hur slutresultatet skulle bli, och bjöd in orkestermedlemmar att vara med i redigeringen. Han framhåller i intervjun att det tog tid att bygga upp det förtroende som krävdes för att få orkestern att känna sig trygg med den digitala kommunikationen, då detta var ett helt nytt format som inte användes av andra konserthus.

*“Under de åren gjorde vi ett väldigt grundligt jobb för att få orkestern att känna sig trygg. [...] Jag behövde bli en ‘godkänd outsider’”*

*Producent GSO Play*

GSO Play startade i sin nuvarande form år 2012, då en större donation från Stena-koncernen möjliggjorde en investering i teknisk infrastruktur. GSO var först i Norden med att erbjuda digitala konserter, och det fanns därför inga andra skandinaviska konserthus att kopiera upplägget från. Berlin filharmoniker hade börjat med att livesända konserter 2007, och några mindre orkestrar i Finland hade börjat experimentera med digitala produktioner tillsammans med lokala gymnasieskolor. Producenten för GSO Play och dåvarande planeringschefen åkte därför på besök till dessa verksamheter för att hitta inspiration till hur produktionen skulle sättas upp på GSO.

*“Frågan var; Kan vi göra det här på ett sätt som inte kostar så mycket som det gör i Berlin men blir bättre än vad det är i Finland?”*

*Producent GSO Play*

#### **4.1.2 Utveckling efter start**

Åren efter investeringen i teknisk infrastruktur jobbade man på GSO med att förfina arbetssättet kring de digitala produktionerna. Allt eftersom det digitala formatet blev mer accepterat i branschen gjordes studiebesök från andra konserthus i studion hos GSO Play, och personalen i GSO Play bjöds in att föreläsa i internationella sammanhang för att berätta om sin produktion av digitala konserter.

Även internt ökade acceptansen för de digitala produktionerna över tid efter den inledande skepticismen. När det digitala formatet initierades hade man en lång kedja av personer som skulle titta igenom och godkänna materialet innan det lades ut, men denna process minskade efterhand som organisationen blev trygg i att det material som producerades var av hög kvalitet. Respondenterna framhöll att de allra flesta internt idag är positiva till GSO Play, och uttryckte själva sin positiva inställning gentemot tjänsten.

*“Generellt tycker jag att [GSO Play] är fantastiskt för huset, och min uppfattning är att det gör oss gott. I år har det verkligen kommit på sin spets, att faktiskt kunna nå ut. För vi har ju ett uppdrag i huset att nå ut till alla i regionen. [...]. Principen i sig tycker jag är fantastisk”*

*Musiker 2*

Ett principbeslut togs tidigt i att de digitala produktionerna skulle ske på den fysiska konsertens premisser. Det traditionella konsertformatet anpassades därför inte till att passa en digital publik, utan var en regelrätt inspelning av konserten i den fysiska salen. Vidare gjordes ingen anpassning av programmet som erbjöds digitalt annat än att det om möjligt skulle vara en bredd av olika typer av musik och spegla bredden av orkesterns program.

*“Det var en ganska tydlig gränsdragning som vi gjorde tidigt, att det här [GSO Play] inte ska påverka vad orkestern spelar. I början var det en idé om att det skulle vara ett genomsnitt av vad orkestern spelade”*

*Producent GSO Play*

#### **4.1.3 Utveckling under Coronapandemin**

Från att tidigare ha setts som ett komplement till den fysiska verksamheten blev GSO Play i samband med Coronapandemin över en natt den enda kanalen till publiken. Respondenterna beskrev pandemin som en ‘chock’ för verksamheten, där man ändå var tacksam för att de redan innan pandemin hade den digitala infrastrukturen på plats.

Under Coronapandemin utökades GSO Play med nya format. Som ett tillägg till den befintliga tjänsten av livesända konserter och inspelningar av verk på plattformen började man under pandemin sända andra orkestersättningar, en livestudio lades till och man jobbade med större digitala produktioner i samband med högtider. Under intervjuerna framhölls de produktioner som gjorts i samband med Nationaldagen och Alla Helgons Dag, då ett mer visuellt format tagits fram där musiken kompletterats med bilder, dikter och en programledare. Formaten blev en succé där enbart Nationaldagskonserten fick över 500 000 visningar på plattformen.

Coronapandemin har även påverkat formatet för de digitala konserterna. På grund av restriktioner kring hur många som kunde samlas under pandemin började GSO under våren 2020 spela in och visa mindre kammarensembler på den digitala tjänsten. När orkesterverksamheten så småningom kom igång igen (utan fysisk publik) adderade GSO Play en livestudio före konserten, där man hade ett samtal om det verk som ska spelas och svarade på frågor från publiken.

*“Vi har gått från att vara en inspelningsapparat, till att bli ett TV-bolag med allt vad det innebär. [...] Jag försöker tänka lite sport-TV i formatet [livestudion]”*

*Orkesterchef*

Flera respondenter lyfte att det befintliga teamet på fyra personer som jobbade med GSO Play inte var dimensionerade för att kunna producera den mängd material som krävdes, och att teamet försattes under hård press under denna tid. Den administrativa personalen var medveten om detta, och man hade vid tidpunkten för studien initierat en process för att utöka det digitala teamet som jobbade med GSO Play.

#### **4.1.4 Framtida utveckling av GSO Play**

Det rådde delade meningar bland respondenterna kring hur framtiden ser ut för GSO Play. Alla respondenter var överens om att tillgängligheten för publiken är den viktigaste aspekten av det digitala konserthuset, men det fanns olika syn på hur man når dit. En grupp respondenter



menade att det behövs mer innehåll på plattformen för att bli en attraktiv tjänst, och för att på sikt kunna ta betalt för tjänsten. Vissa respondenter reflekterade kring att man genom det digitala formatet konkurrerar med tjänster som Netflix och därmed behöver anpassa sig efter hur konkurrensen ser ut online, till skillnad från det fysiska formatet som snarare konkurrerar med aktörer som bland annat Stadsteatern. Andra respondenter menade att mängden innehåll på GSO Play ska begränsas och vara mer kurerat för att det inte ska bli för mycket att gå igenom för publiken, där man inte vill bli som Netflix med ett överflöd av material. Det rådde också delade meningar kring hur innehållet ska se ut, där vissa respondenter önskade mer visuellt material och andra menar att tjänsten ska fokusera på att visa orkestern och det klassiska konsertformatet.

## 4.2 Organisationen på GSO

Organisationen på konserthuset beskrevs av respondenterna som platt, där även musikerna är engagerade i mer administrativa delar av verksamheten såsom programläggning och fackliga frågor. Flera av respondenterna lyfter att det är en varm och kollegial atmosfär i huset som gör det lätt att samarbeta över de organisatoriska gränserna.

*“Bakom scenen är det en väldigt varm känsla i huset. Väldigt kollegialt. [...] Det är en väldigt bra sammanhållning skulle jag vilja påstå, det är nästan som en familj”*

*Musiker 2*

Vidare beskrevs organisationen av flera respondenter som modig, där man i många fall vågar satsa på oprövade kort istället för att göra det som känns säkert och bekant. Detta agerande präglar både orkestermusiken och hur man förhåller sig till nya initiativ, där GSO Play och El Sistema (orkesterverksamhet för barn) nämns som exempel.

*“I Göteborg så uppfattar jag att det är lite mer att ‘det blir åka av’, man kastar sig ut och så löser man frågorna medan man håller på”*

*Tidigare VD*

## 4.3 Publiken i konsertsalen och på internet

Kärnan i publiken på de fysiska konserterna i Konserthuset är GSO's drygt 7 000 abonnenter, som köper ett färdigt paket av 5-44 konserter på en säsong. Denna grupp är relativt stabil från år till år. Större delen av gruppen är över 55 år, och kommer från Göteborg med omnejd. Utöver abonnemangen säljs även lösbiljetter, där priset varierar från 340-500 kr. Före Coronapandemin var den digitala publiken hos GSO Play en *“digital tvilling”* av den fysiska publiken, men i högre grad utomlands. Under pandemin har denna publik förskjutits till att bli yngre (25-30 och uppåt) och till större del lokal från regionen och Sverige. Antalet besökare har dessutom ökat med nästan tre gånger mot innan pandemin. Marknads- och försäljningschefen menade att den fysiska publiken delvis har förflyttats till det digitala konserthuset, men att en stor grupp människor också har adderats i publiken.

## 4.4 Tillgängligheten av musiken

En del av GSOs uppdrag är att vara tillgänglig för samtliga invånare i Västra Götalandsregionen och aktivt söka ny publikgrupper. Detta är något som återkommande tas upp av

respondenterna i studien. Att göra konserthuset och deras musik tillgänglig handlar främst om utbudets utformning och komplexitet, men även om kostnaden för konsumenten.

GSO Play har varit ett passande verktyg för att göra musiken och orkestern tillgänglig för en större grupp besökare i regionen. Från början var tanken med tjänsten just att visa upp orkestern och nå ut till publiken. Flera respondenter menade att det faktum att orkestern av praktiska orsaker är låst till sina konsertlokaler i Göteborg har gjort det svårt att vara tillgänglig för regionens invånare i till exempel Gullspång, 20 mil från Göteborg. GSO Plays effektivitet att göra musiken tillgänglig har därför blivit extra tydlig under Coronapandemin, då verksamheten har sett ett tillskott av publik både från regionen och utanför, inom Sverige och internationellt.

Att skapa ett tillgängligt program där den konstnärliga höjden och det tillmötesgående tilltalet båda har sin plats återkom i samtliga intervjuer, men det fanns olika syn på hur verksamheten ska balansera och anpassa sitt utbud. Vissa menade att GSO inte ska anpassa sitt program för mycket, utan att fokus ska ligga på det konstnärliga uttrycket. Andra menade att GSO bör jobba för att vara mer tillmötesgående, speciellt i det program som visas på GSO Play. Tydligt var dock att samtliga respondenter förespråkade en balans mellan det utmanande och det tillmötesgående. Flera av respondenterna nämnde det svåra i balansen och vägde de två sidorna mot varandra.

*“Som publik kan man välja vad man tittar på. När man lägger program tänker man på kombinationen mellan det lätta och svåra. Finns en hunger hos publiken för det som är lite svårare. Måste sträva efter det som gör ett riktigt starkt uttryck men ändå en blandning”*

*Tidigare VD*

*“Det kan inte vara tråkigt i 19 minuter, då stänger folk av. Men man kan inte heller bara servera söta karameller”*

*Orkesterchef*

Flera respondenter menade också att det inte bara handlar om att vara tillmötesgående och ge publiken vad de vill ha, utan även om att utveckla och utbilda publiken. Då kan balansen mellan det tillmötesgående bjuda in publiken och det svårare utbudet utveckla publiken.

*“Bra att det både finns det lätta och svåra. Precis som i salen. Man ska utmana publiken så att de utvecklas. En dualism som utvecklar publiken”*

*Producent, GSO Play*

*“Det handlar inte bara om att spela det som den stora publiken vill ha, det handlar också om att utbilda publiken”*

*Musiker 1 (översatt från engelska)*

Under Coronapandemin har GSO infört en livestudio i salen under livesändningarna som gjorts på torsdagar via GSO Play. I livestudion har musiker, dirigenter och andra medarbetare på GSO deltagit och pratat om musiken som framförts. Detta har skapat en kontakt med den digitala publiken, vilken stärkts av en chattfunktion där publiken kan skriva frågor och lovord till de som sitter i studion. Flera av respondenterna jämförde livestudion med en sportstudio, såsom Vinterstudion på SVT, där publiken bjuds in till att vara medverkande och skapar en förväntan inför framförandet, sänker trösklarna och välkomnar publiken på deras nivå. Genom att ha en direktkontakt till publiken har GSO kunnat utbilda publiken och hjälpt dem på vägen genom musiken, vilket har gjorts för att ny publik lättare ska få en förståelse för vad som sker. En av

de musiker som varit med flertalet gånger i livestudion förklarade hur de har gjort för att tilltala de som inte är vana vid att lyssna på klassisk musik.

*“Vi valde att prata med en publik som inte vet så mycket om klassisk musik. [...] Jag kan föreställa mig mina föräldrar eller min farbror, som inte är uppfostrade med klassisk musik, och jag kan bara tänka på vad jag skulle säga till dem eller vad som skulle vara intressant för dem att veta om detta för att förstå musiken bättre”*

*Musiker 1 (översatt från engelska)*

Det faktum att GSO Play i nuläget är gratis gör att det automatiskt blir tillgängligt för fler, vilket nämns i flertalet intervjuer. Dock gjordes det inte i intervjuerna någon större avvägning av en tillgänglig produkt mot dess kostnad - utan är främst ett konstaterande kring att det är bra för tillgängligheten.

#### **4.5 Motsättningen mellan att vara tillgänglig och lönsam**

Något som återkom i många intervjuer var frågan huruvida materialet på GSO Play skulle vara gratis eller ej. Vid tidpunkten för studien var materialet fritt tillgängligt för alla, men det var en pågående diskussion om man ska ta betalt och i så fall hur. Å ena sidan så är det en del av GSO's uppdrag att göra musiken och konsten tillgänglig för sin publik, men å andra sidan så fanns det en stark åsikt kring att kultur inte ska vara gratis och det faktum att det är gratis riskerar att nedvärdera konsten. En respondent tog även upp det ansvar som en större statligt finansierad organisation har till branschen. Även om GSO som skattefinansierad institution kan ge ut gratis material, har inte privata mindre organisationer den möjligheten. De flesta respondenterna kunde se det positiva för båda sidor.

*“Helt värdelöst, hemskt, men det är fantastiskt på många sätt och vis, [...] hela vår verksamhet bygger på uppdraget vi har från skattebetalarna, det är fantastiskt. [...] Men nu är det ju en jättepuckel att konvertera det här till betalande besökare”*

*Marknads- och försäljningschef*

Eftersom GSO Play från början var tänkt som ett marknads- och publikutvecklingsverktyg var det självklart att det skulle vara gratis. Detta har dock lett till att det idag är svårt att konvertera gratiskunder till betalkunder. Det har därmed förts diskussioner om hur ett potentiellt betalkoncept skulle kunna se ut, där olika förslag på abonnemang har diskuterats. Vissa av respondenterna menade att det är konstigt att inte ta betalt för de digitala konserterna, när de fysiska konserterna kostar flera hundra kronor per biljett.

*“Det finns en bristande logik att det är gratis för dem som sitter över gatan här och ser det på sin dator, det är inte helt rättvist”*

*VD*

Vissa respondenter menade att det är stor skillnad mellan digitala och fysiska konserter från första början och att det därför inte var ett problem att de digitala var gratis, eftersom den digitala konserten är en helt annan produkt än den fysiska. Vidare menade de att GSO som offentligt finansierad kulturinstitution inte bör ta betalt eftersom invånarna i Västra Götalandsregionen redan betalar för GSO via skatten. Andra respondenter pekade på att de måste utforska nya möjligheter för att öka sina inkomster på egen hand, eftersom de är 75% skattefinansierade så kan politiska beslut ha en stor påverkan på verksamheten.

*“Det behövs inte så himla mycket i till exempel minskade skatteintäkter eller ökade kostnader i den offentliga sektorn för att det ska påverka oss, eller en förändrad politisk situation där man inte gör bedömningen att vi är en samhällsnytta”*

*Marknads- och försäljningschef*

En fråga som kom upp i flera av intervjuerna var hur stor betalvilja som finns hos kunden, och huruvida de är villiga att betala för en produkt som de tidigare fått gratis. Vissa respondenter frågade sig om kunderna är villiga att betala för en digital produkt när de istället kan betala för den fysiska produkten. Vissa respondenter pekade även på risken att värdet på deras produkt faktiskt blir lägre av att erbjudandet är gratis eftersom man då kan förvänta sig en lägre kvalitet.

*“Netflix kan man jämföra med och Spotify kan man jämföra med, det är betaltjänster. Hur ska vi försvara att vi är gratis, jag vet inte om vi kan försvara det. [...] Vi skriver ned värdet på vår produkt om vi fortsätter gratis”*

VD

Andra respondenter erkände att de kanske inte hade betalt för tjänsten själva.

*“Vi jämförs ofta med Berlins konserthus [...], men det är ganska dyrt och jag har faktiskt aldrig köpt en biljett till Berlins konserthus, det digitala. [...] även för mig, som älskar klassisk musik. Jag skulle verkligen ha nytta av att titta på andra orkestrar ibland [...]. Jag tycker att det är för stor tröskel att komma in där”*

*Musiker 1 (översatt från engelska)*

#### **4.6 Relation med andra konserthus**

Under intervjuerna framhölls Berlin Filharmoniker och deras digitala konserthus både som en förebild och kontrast mot den tjänst som produceras i GSO Play. Berlin filharmoniker började erbjuda digitala konserter redan 2007 och är idag en av de mest ansedda plattformarna för digitala konserter. De var en förebild för hur GSO Play utformades när tjänsten startade upp, där man till exempel utformade sin kamerauppställning efter hur det är gjort i Berlin. Samtidigt betonade respondenterna att GSO Play har en mer effektiv produktionsapparat än den som finns i Berlin.

*“Vi brukar ofta jämföra oss med Berlinfilharmonin och deras Digital Concert Hall. De är 65 pers som jobbar med det digitala mot våra fyra. [...]. Vi är rätt stolta över att ha kunnat producera så mycket på så ofantligt lite personal”*

*Programchef*

Vidare beskrevs biljetterna till Berlins konserthus som dyra, samtidigt som GSO Play var gratis för allmänheten vilket ökade tillgängligheten av tjänsten. Ytterligare en kontrast som nämndes gentemot Berlin var att man i Göteborg siktade på att ha ett närmre tilltal, utan att för den sakens skull tumma på kvaliteten i musiken som produceras.

#### **4.7 Olika krav på en fysisk och digital produkt**

När GSO startade upp sitt arbete med digitala konserter såg man det som ett komplement och marknadsföringskanal till de fysiska konserterna i Konserthuset, men man har över tid märkt att det digitala formatet ställer andra typer av krav på verksamheten. Denna typ av anpassningar för att passa det digitala formatet har blivit aktuella först under Coronapandemin då GSO Play

blev den enda kanalen ut för orkestern. En skillnad, som införts under pandemin, är att den digitala konserten är mer av en TV-produktion, där en programledare leder publiken genom programmet för att skapa en kontakt med den digitala publiken. Utöver formatet har även längden på konserten kortats för att anpassa sig till hur länge publiken orkar sitta framför sin skärm. Flera respondenter lyfte även att det digitala formatet gör det viktigare att humanisera orkestern, där intervjuer och reportage bakom scenen sägs kunna komplettera de ordinarie konserterna på plattformen.

*“Musiken är det som för oss samman. [...]. Det finns massor av saker att filma och berättelser att berätta. [...]. Avståndet mellan människor kan du inte fejka. Du kan inte säga att det är som förut, att vi möts genom en skärm och att det är detsamma som förut. Det är inte detsamma, låt oss bara inse det”*

*Fotograf, GSO Play (översatt från engelska)*

En annan skillnad för verksamheten var att det digitala formatet ställer andra typer av krav på musikerna som spelar i orkestern. När orkestern spelar för en publik i salen finns det naturligt en distans mellan musikerna och publiken, men i det digitala formatet kommer publiken nära inpå orkestern vilket skapar en extra stress. De två intervjuade musikerna lyfte att man som musiker är medveten om att kameran kommer nära. Det finns en risk att man då hakar upp sig på småsaker när man vet att det kan hamna på en närbild i 4K som spelas upp för tiotusentals människor. Detta ger en extra nervositet, vilken dock i deras fall har minskat med mängden konserter som spelas in då man som individ blir mer van vid formatet och mer trygg i att produktionen blir bra.

## 5. Analys

*I detta kapitel analyseras de olika spänningar som identifierats under intervjuerna med den studerade organisationen. Paradoxer kopplat till lärande, tillhörighet, prestation och organisering har identifierats och analyseras nedan i en kulturorganisatorisk kontext. Övergripande organisatorisk respons analyseras därefter med bas i den dynamiska jämvikten som föreslagits av Smith & Lewis (2011).*

### 5.1 Paradoxala spänningar

Ett stort antal paradoxala spänningar av varierande storlek har identifierats i den studerade kulturorganisationen med utgångspunkt i Smith & Lewis (2011) modell för dynamisk jämvikt. I följande avsnitt analyseras de olika typer av paradoxer som identifierats i verksamheten, både med avseende på karaktär och hur de har påverkats av den strategiska förändringen mot digitala konserter.

#### 5.1.1 Lärande

När en helt ny typ av tjänst levereras från en organisation uppkommer naturligt paradoxer kring lärande då verksamheten ska balansera det existerande formatet mot det nya (Smith & Lewis, 2011). Under intervjuerna identifierades lärandeparadoxer kring det digitala formatet som helhet men även relaterat till de nya konsertformat som producerades med hjälp av GSO Play.

För att analysera de paradoxer kopplat till lärande som uppstått på resan från starten av GSO Play till idag, så tar vi hjälp av de tre faserna presenterade i Figur 3 under avsnitt 4.2.

Den första fasen, när GSO började utforska de digitala formaten 2008, gjordes i liten skala och flera respondenter berättar om att projektet initialt möttes med viss skepsis från organisationen och branschen. Detta då konceptet kring digitala format var ovanligt vid denna tid, speciellt för symfoniorkestrar. Det var dock ingen tvekan från ledningen på GSO och de inblandade i projektet att detta var en väg de skulle vandra för att förbli relevanta i framtiden. Paradoxen kring lärande (Smith & Lewis, 2011) var därför synlig från start där man behövde balansera viljan att utforska nya format med att samtidigt behålla och förfina det fysiska konsertformatet i enlighet med uppdraget från ägarna och den verksamhet som anses legitim i branschen. Exploration och exploatering (March, 1991) skedde därför samtidigt under denna tid. Denna paradox hanterades genom att gradvis implementera det digitala för att på så sätt bygga acceptans kring det nya formatet, vilket enligt Smith & Lewis (2011) är en nyckelfaktor för att skapa en positiv cykel. Även hur man pratade om GSO Play var viktigt, då man i början såg det som ett publikutvecklingsverktyg för att optimera den fysiska verksamheten, alltså för att förstärka den redan befintliga tjänsten snarare än att införa något nytt. Den acceptans som under tiden byggdes upp möjliggjorde att man över tid hade möjlighet att få de olika polerna (fysiska och digitala konserter) att samexistera (Smith & Lewis, 2011), under förutsättning att det digitala inte fick påverka det fysiska, där i detta fall konserterna i salen alltid gick först.

När acceptansen byggts upp och GSO Play etablerats följde en lång tid, fas två i Figur 3, där formatet på den digitala plattformen i princip var en spegelbild av de fysiska konserterna i salen. Det digitala hamnade efter i prioriteringen och begränsades till att förfina och exploatera de existerande formaten och kunskaperna, men utan att göra några större utforskningar (March, 1991). Man gjorde under denna tid inte några radikala förändringar, eventuellt för att formatet för klassisk musik varit stabil och bestämt under en lång tid (Glynn & Lounsbury, 2005) och att man under denna tid ville skapa en acceptans för det som byggts upp under den inledande explorationsfasen då man töjt på gränserna för vad som anses legitimt i branschen.

Under 2020 och den tredje fasen som ses i Figur 3 kunde organisationen genom GSO Play utforska (March, 1991) och utveckla nya format för hur de ska framföra sin musik genom Nationaldagskonserten och Allhelgonakonserten, men även genom att addera en livestudio. Utforskningen har i detta fall triggats av Coronapandemin då man varit begränsad till det digitala formatet och därför haft en större frihet att utveckla nya konsertformer. I detta fall har Coronapandemin både skapat en resursbrist och förändring, vilket Smith & Lewis (2011) menar är utlösande faktorer för att påverka paradoxer. Resursbrist med avseende på de restriktioner som pålagts samhället, vilket kraftigt begränsade handlingsutrymmet för organisationen. Förändring i att synen på de digitala formaten ändrades i branschen, när alla andra konserter började med digitala konserter. Formatet blev därmed mer legitimt vilket skapade en större frihet att experimentera med nya format.

Under intervjuerna framgick det att alla respondenter vid tiden för studien var positiva till de nya formaten och var stolta över vad organisationen producerat, vilket tyder på att det nu finns

en acceptans i organisationen för de nya formaten (Smith & Lewis, 2011). Trots att man utvecklat nya format har fokus fortfarande legat på att bevara det klassiska formatet, där GSO har balanserat utforskning och exploatering genom att testa nya sätt att skapa en kontakt och engagemang med publiken, i form av livestudion, medan där de fortfarande framför de klassiska konserterna i samma format som tidigare.

### **5.1.2 Tillhörighet**

Paradoxerna som identifierades kring tillhörighet handlar om hur individer i organisationen förhåller sig till kollektivet, där individens viljor och mål kan skilja sig åt från det som anses accepterat i sammanhanget (Smith & Lewis, 2011). Spänningar gällande tillhörighet har även identifierats på organisationsnivå, där GSO i detta fall är individen och branschen är kollektivet.

En paradox kring tillhörighet (Smith & Lewis, 2011) identifierades när respondenterna betonade vikten av att hitta ny publik och samtidigt bevara och vårda den publik som varit trogen orkestern under många år. Paradoxen består här i att GSO behöver hantera att tillhörigheten för den befintliga publiken potentiellt hotas av att publiken utökas med en ny grupp människor som utmanar de normer som existerar sedan tidigare. Motsättningen ligger i hur den existerande publiken kan fortsätta känna sig 'hemma' och den nya publiken känna sig välkommen in; GSO behöver kunna balansera befintlig tillhörighet och ny tillhörighet. Huy (2002) menar att vi människor söker trygghet i kontinuitet och stabila relationer, där konserthusets grupp av abonnenter är en sådan grupp som varit lojala kunder under många år. Under Coronapandemin har konserthusets (digitala) besökare ökat i antal och breddats i fråga om ålder och geografisk tillhörighet, till följd av att programmet blivit tillgängligt via GSO Play. Gruppen av besökare har därför utökats med nya personer som inte varit en del i den stabila gruppen sedan tidigare, och som skiljer sig demografiskt från den tidigare gruppen. I linje med vad Townley et al. (2009) hävdar så är konsumtionen av kultur till viss del beroende av det symboliska kapital som byggs upp när man besöker konserthuset, vilket inte bara bygger på direkt uppskattning av konsten utan även är ett sätt att visa upp sin goda smak och materiella välstånd. Frågan är därför om den gamla gruppen besökare kommer kunna behållas om de inte längre är en del av en liten exklusiv grupp? Denna paradox är dold så länge GSO's verksamhet är begränsad till GSO Play där besökarna inte möter varandra, men kommer bli synlig när publiken återvänder till salen för fysiska konserter och det sociala sammanhang som då skapas.

Under intervjuerna var det flera av respondenterna, och speciellt musikerna, som reflekterade över den identitet man som musiker har till sitt yrke och som del av orkestern. Båda musikerna som intervjuades kände en stark tillhörighet till det konstnärliga arbete som bedrivs i orkestern och refererade flertalet gånger till GSO's mångåriga historia vilket pekar på vikten av den institution man som musiker tillhör. Utvecklingen av digitala konserter blev en skarp kontrast till detta där vissa musiker tyckte att det var ett spännande format och ett sätt att utveckla orkestern, medan andra var mer restriktiva. Eftersom GSO var tidiga med att producera digitala konserter fanns det inget etablerat format att luta sig mot i branschen, vilket potentiellt hotade den traditionella yrkesidentiteten för musikerna. Denna paradox fångades upp och accepterades tidigt av organisationen, och man hanterade paradoxen genom att tillämpa rigorösa

kontrollsystem för att säkerställa att de konserter som producerades var av hög kvalitet. I detta fall har GSO hittat en balans mellan de olika polerna likt det som beskrivs av Jarzabkowski et al. (2013), där man både har fångat upp och accentuerat hotet mot yrkesidentiteten för musikerna och jobbat med detta för att möjliggöra den digitala utvecklingen. Denna balans visar sig genom att det digitala formatet idag är accepterat av stora delar av orkestern och att man kunnat reducera kontrollsystemen för producerat material.

Under intervjuerna uppvisade respondenterna ett paradoxalt förhållande till det omgivande organisationsfältet, där Berlins digitala konserthus både sågs som en förebild och en kontrast till GSO Plays verksamhet. Smith & Lewis (2011) paradox kring tillhörighet manifesteras här genom att GSO Play på samma gång vill vara en del av det kollektiv av framstående digitala konserthus där Berlin är främst, och samtidigt betona de karaktärsdrag som gör GSO Play unikt. Det faktum att Berlin var tidiga med att införa sitt digitala konserthus gav en legitimitet för GSO att börja införa digitala format, och respondenterna framhöll vad GSO gör efter Berlins förlaga, till exempel kamerauppställning. Å andra sidan betonade de också vad som gör GSO unikt, till exempel hur man filmar, att man erbjuder tjänsten gratis och siktar på att ha ett närmre tilltal jämfört med Berlin. Under intervjuerna identifierades därför en paradox i att GSO gärna ville vara en del av de mest framstående digitala konserthusen men samtidigt också vara unika. Det råder även en vilja av att tillhöra skräet i stort, digitalt som icke digitalt, i den musik som framförs och på vilket sätt det framförs - på samma gång som viljan att vara unik återigen förekommer. Denna paradox är dold eftersom det vid tidpunkten för studien inte sågs någon motsättning mellan de två digitala konserthusen ur GSO's perspektiv, utan de upplevde det som positivt att det fanns fler aktörer på marknaden för digitala konserthus som gjorde formatet mer legitimt.

### **5.1.3 Prestation**

De paradoxer som identifierats kopplat till prestation relateras till de olika perspektiv som presenterats av respondenterna kring hur verksamheten ska utvecklas i framtiden. I synnerhet fanns det olika perspektiv på om man ska ta betalt för de digitala konserten, och vilka krav detta i så fall ställer på de tjänster som produceras.

En paradox kopplat till prestation observerades kopplat till affärsmodellen för digitala konserten då det både finns för- och nackdelar med att tjänsten är gratis. I detta fall kan de olika perspektiven kopplas till Townley et al. (2009) och deras beskrivning av kulturen som intellektuellt kapital, där konsten även behöver kunna generera ett ekonomiskt värde. I GSO's fall spelar denna paradox ut i att man vill säkra en långsiktig stabilitet genom att vara mindre beroende av offentlig finansiering, men att man å andra sidan har ett uppdrag i att vara tillgängliga för alla invånare i regionen vilket underlättar om tjänsten är gratis. Paradoxen består här i att på samma gång vara lönsam och tillgänglig, och paradoxen var fullt synlig för organisationen eftersom den återkom i olika former i majoriteten av intervjuerna. Paradoxen hanterades vid tidpunkten för studien genom att prioritera tillgängligheten och erbjuda tjänsten gratis för alla. Det var dock tydligt att detta undertryckande av vinstkravet endast ger en kortsiktig lättnad (Jarzabkowski et al., 2013) eftersom motsättningen kom upp till ytan igen och



diskuterades flitigt av respondenterna. I linje med Jarzabkowski et al. (2013) är det därför tydligt att ett undertryckande inte löser paradoxen, utan en balans krävs för att skapa en långsiktig lösning.

I studien observerades många olika perspektiv på vart man ville nå långsiktigt med det digitala konserthuset. Alla respondenter hade en tydlig åsikt om att det viktigaste för utvecklingen framåt var att öka tillgängligheten av musiken, och på samma gång bibehålla högsta konstnärliga kvalitet. Utöver detta presenterades ett flertal olika förslag på hur man bör göra för att uppnå dessa mål. Som Smith & Lewis (2011) hävdar uppkommer ofta olika mål i en verksamhet när dess medlemmar utgör en mångfald. I detta fall representeras denna mångfald av olika yrkesidentiteter och de perspektiv som är kopplade till dessa identiteter. Respondenterna i studien hade roller inom administration, konstnärligt arbete och filmproduktion. Ett mönster identifierades i att de respondenter som ansåg att GSO Play skulle avgiftsbeläggas också var medvetna om att de i så fall behövde kunna erbjuda en tjänst i paritet med priset, och vidare kommersialisera tjänsten för att erbjuda vad kunderna ville ha. Detta skapar en motsättning mellan det kommersiella och det konstnärliga (Lampel et al., 2000) där man för att kunna ta betalt potentiellt behöver begränsa sitt konstnärliga arbete för att motsvara kundernas önsknings. De respondenter som förespråkade att tjänsten skulle vara gratis menade också att man i och med detta kunde vara mer fri kring vad som producerades. Denna paradox var vid studiens tidpunkt synlig men hade inte ställts på sin spets eftersom tjänsten fortfarande var gratis. Om GSO på sikt skulle välja att gå mot en betalmodell behöver paradoxen hanteras för att säkerställa att båda polerna tillgodoses.

En paradox kopplat mellan prestation - organisering har även identifierats i arbetet med att ta fram konsertprogrammet på GSO. Konsertprogrammets utformning är en balansgång, där man vill skapa ett attraktivt program för en stor grupp människor och på samma gång bevara den konstnärliga höjden och utveckla orkestern med ett kulturellt utmanande program där man tänjer på gränserna för konsten. Detta kan beskrivas som vad Smith & Lewis (2011) karakteriserar som ett samspel mellan medel och mål, där högt engagemang (i detta fall från publiken) ställs mot en hög prestation (för orkestern). Denna paradox är vanlig inom kulturverksamheter (Lampel et al., 2000) men har blivit mer synlig i det digitala formatet då GSO Play behöver konkurrera om tittarnas uppmärksamhet med tjänster som Netflix och YouTube. Å andra sidan har GSO Play hanterat denna paradox genom att använda det digitala formatet till att utbilda sina tittare och på så sätt få dem att uppskatta även det mer konstnärligt avancerade programmet. På så sätt har de kunnat tillgodose båda polerna i denna paradox, och gått en större publik till mötes utan att nödvändigtvis anpassa det musikaliska programmet efter dem.

#### **5.1.4 Organisering**

Paradoxerna gällande organisering uppstår när det i en verksamhet finns olika processer för att nå samma mål (Smith & Lewis, 2011). Under intervjuerna identifierades ett antal paradoxer gällande GSOs format, processer, branschsamarbeten och affärsmodell.

En organiseringsparadox återfinns mellan det fysiska och digitala konsertformatet. Målet, att leverera högkvalitativ musik till regionens invånare, är detsamma för de båda formaten men processerna och utförandet för att nå dit är olika. För det fysiska formatet finns det ett redan bestämt utförande som är accepterat inom branschen (Glynn & Lounsbury, 2005) i form av hur föreställningen presenteras, musiken utförs och publiken tar emot den, medan det digitala fortfarande är så pass nytt att det inte än finns några tydliga regler inom branschen. GSO har hanterat detta genom att skapa den digitala produkten på den fysiska konsertens premisser, för att på så sätt hålla sig nära de processer som sedan tidigare har legitimitet i organisationsfältet. I kontrast till detta har de digitala produktioner som gjorts under Coronapandemin visat hur olika de digitala och fysiska formaten kan vara. Under tidigare år har GSO hanterat detta genom att när paradoxen uppdagas välja att prioritera det fysiska formatet framför det digitala. På senare år har denna hantering förskjutits något, då man mer och mer börjat se GSO Play som en egen produkt och inte bara en spegling av salen, vilket tydliggörs av att GSO Play organisatoriskt har flyttat från marknadsavdelningen till planeringsavdelningen som även planerar de fysiska konserterna. Den fysiska och digitala produkten rör sig dessutom på olika arenor och bedöms på olika grunder. En av respondenterna nämner att den fysiska konserten bland annat har teatern som rival, medan den digitala har Netflix som rival. Det är därmed tydligt att det digitala och fysiska formatet båda bidrar till målet att leverera musik, men att det krävs olika grepp för att hantera dessa format på ett lämpligt sätt. Balansen består i detta fall inte i att hantera de olika formaten på samma sätt utan respektera deras olika förutsättningar och optimera dem var för sig.

På grund av den chock som Coronapandemin försatt GSO i har organisationen inte haft möjlighet att under 2020 hantera paradoxen mellan de fysiska och digitala kraven på ett optimalt sätt. Trots att verksamheten under våren 2020 försköts från att vara primärt fysisk till att vara enbart digital och publiceringstakten ökade behölls samma storlek på det digitala teamet vilket skapade en ökad belastning på dessa individer. Då fokus har legat på att hålla verksamheten flytande och producera material på GSO Play har man därmed inte kunnat tillgodose de båda polerna av paradoxen, även om man identifierat paradoxen och accepterat den som en motsättning. Man har därför valt att undertrycka en långsiktig stabilitet för teamet för att kunna leverera på de kortsiktiga mål som satts upp under pandemin (Jarzabkowski et al., 2013). Ett sätt som detta märks är hur de respondenter som jobbar med GSO Play menar att de inte har haft tid att reflektera och lära sig under pandemin. Respondenter från administrationen lyfter att man på sikt planerar att utöka teamet, vilket pekar på att man har tagit initiativ för att på sikt skapa en bättre balans i organisationen.

Det dualistiska förhållandet med det omgivande organisationsfältet återkommer även som en paradox kring organisering, i detta fall kring samarbete och rivalitet (Smith & Lewis, 2011). GSO har länge samarbetat med andra konserthus kring digitala konserter. När GSO Play utvecklades besökte de andra konserthus i Finland och Berlin för att lära sig hur de producerade digitala konserter, och GSO har under årens lopp föreläst om sin arbetsmetod för andra konserthus. Respondenterna menade att ett ökat samarbete leder till en ökad acceptans för digitala konserter vilket är bra för branschen som helhet och därmed även för GSO Play. I enlighet med Townley et al. (2009) bidrar ett ökat samarbete till att bygga ett socialt kapital

mellan konserthusen. Å andra sidan skapar ett ökat digitalt utbud en ökad konkurrens, vilket kan leda till att marknadsandelen för GSO Play minskar. Denna paradox har blivit mer synlig i och med Coronapandemin, då de digitala konserterna är geografiskt oberoende och fler har börjat producera digitala konserter, och konkurrensen har intensifierats.

## 5.2 Organisatorisk respons

I föregående avsnitt identifierades ett antal paradoxer i verksamheten på GSO som hanterats på olika sätt och befinner sig i olika steg av den dynamiska jämvikten (Smith & Lewis, 2011). I följande stycke analyseras hur hanteringen av de olika paradoxerna spelat ut på GSO ur ett helhetsperspektiv och hur detta förhåller sig till litteraturen.

Lewis (2000) menar att aktörer i ett system tenderar att ha en preferens för det som är bekant, men trots detta valde GSO att tidigt börja utforska digitala format även om det var en icke etablerad metod för att leverera klassisk musik. Respondenterna minns inte att det var några direkta diskussioner kring om man skulle satsa på det digitala, utan det sågs snarare som en självklar väg framåt. De tycks därmed ha undvikit fällan att endast fokusera på format och tjänster som var bekanta sedan tidigare i form av fysiska konserter, vilket pekar på att en nyfikenhet och framåtanda skyddar från att hamna i en negativ cykel (Smith & Lewis, 2011) från start. Trots detta tog man tidigt ett principiellt beslut att det digitala formatet skulle ske på den fysiska konsertens premisser, och att det digitala inte skulle påverka vad som spelades i salen. Man valde därmed initialt att undertrycka det digitala formatet till förmån för det fysiska (Jarzabkowski et al., 2013). Det är dock inte helt tydligt från intervjuerna hurvida organisationen var medvetna om de potentiella motsättningarna mellan det digitala och fysiska från början.

Många respondenter beskriver organisationen som trygg och samarbetsvillig, något som tycks ha underlättat att lösa de paradoxer som uppstått i verksamheten eftersom det då varit lättare att hitta vägar att tillmötesgå olika poler i de identifierade paradoxerna. I ett mer polariserat klimat hade det varit mer troligt att man hanterat paradoxer genom uppdelning eller undertryckande (Jarzabkowski et al., 2013), men det var inte fallet för GSO. Tidigare framgångsrikt balanserande av paradoxer skapar här en positiv cykel, vilket främjar en positiv stämning i organisationen. Smith & Lewis (2011) menar vidare att ett framgångsrikt hanterande av paradoxer berikar verksamheten genom att det möjliggör lärande och kreativitet, något som varit viktigt när man tagit fram GSO Play och senare skapat de nya digitala format som uppstått under Coronapandemin. Det är därmed svårt att säga om det positiva klimatet har varit en möjliggörare eller en konsekvens av en positiv cykel.

Generellt för de spänningar som beskrivs har ett flertal gått från att vara dolda till synliga på grund av förändringar i den interna och externa miljön, till exempel under Coronapandemin där spänningarna mellan det digitala och fysiska uppenbarats mer än tidigare. Smith & Lewis (2011) menar att förändring innebär en skapandeprocess där aktörerna brottas med rivaliserande kort- och långsiktiga mål. Under pandemin försattes verksamheten i chock, och fokus skiftade från lång till kort sikt. Trots detta bestod det långsiktiga målet i att kunna

producera musik enligt uppdraget som formulerats av ägarna, och man fick istället omdefiniera hur musiken skulle levereras på kort sikt på ett säkert sätt så länge pandemin pågick. Icke desto mindre skapade omfokuseringen från fysiska till digitala konserter under pandemin en stress i systemet som gjorde att tidigare delvis dolda spänningar, såsom resursbristen i det producerande teamet och affärsmodellen för digitala konserter, blev synliga.

## 6. Diskussion

*I detta kapitel diskuteras resultatet i studien utifrån den teoretiska referensram som formulerats. De identifierade paradoxerna i verksamheten diskuteras samt hur dessa har påverkats av en strategisk förändring. Slutligen ges en reflektion på hur paradoxteorin kan utvecklas.*

Paradoxteorin tycks vara ett lämpligt sätt att studera kulturorganisationer, då denna teori möjliggör ett utforskande av de olika poler som behöver balanseras i en kulturorganisatorisk kontext. Perspektivet att utgå från paradoxer för att studera kulturorganisationer har i detta fall gjort att man kunnat gå djupare in i den organisatoriska kontexten, där alternativa organisationsteoretiska perspektiv hade riskerat att bara utgå från de åsikter och tendenser som är mest framträdande. Med hjälp av paradoxteorin har vi kunnat identifiera stora mönster i verksamheten, men även kunnat problematisera dem och fånga alternativa perspektiv på det studerade fenomenet. I studien har vi observerat alla kategorier av paradoxala spänningar som föreslås av Smith & Lewis (2011), och de är framför allt kopplade till tre teman; skillnaden mellan det digitala och fysiska formatet, tillgänglighet kontra konstnärlig höjd samt verksamhetens plats i det organisatoriska fältet.

Idag sker en allt större del av kulturorganisationernas verksamhet digitalt, och i studien har vi visat att motsättningarna mellan det fysiska och digitala formatet som uppkommit i och med detta har flertalet dimensioner. Att utveckla ett helt nytt format för hur man som kulturorganisation levererar musik innebär en paradox kring lärande för att kunna utveckla det nya formatet, samtidigt som man kontinuerligt förfinar det existerande formatet som i fallet kulturorganisationer har stort beroende till organisationsfältets regler. Det har också skapat en paradox kring tillhörighet för musikernas yrkesidentitet, och en paradox kring organisering för att balansera de olika processer som krävs för att producera en fysisk och digital konsert. Vidare har det även uppstått en paradox kopplat till prestation då affärsmodellen för digitala konserter ännu inte är helt mogen vilket manifesterades av att många olika åsikter kring prismodellen identifierades hos respondenterna i studien.

En annan paradox som präglar verksamheten är motsättningen mellan att å ena sidan vara tillgängliga för en stor grupp människor och att å andra sidan hålla en hög konstnärlig nivå som inte alltid motsvarar vad den breda massan vill ha. Denna paradox är framför allt kopplad till prestation då det i detta fall handlar om rivaliserande mål för verksamheten som kontinuerligt behöver balanseras för att svara upp mot de krav som ägarna, kunderna och övriga intressenter ställer på organisationen. Relaterat till detta finns det även en paradox kring tillhörighet i att behålla den befintliga publiken och samtidigt bredda verksamheten för nya kundgrupper.

I studien identifierades även paradoxer kopplade till GSO Plays plats i organisationsfältet, där man på samma gång ville vara del av kollektivet men också betona vad som gör just deras verksamhet unik. Dessa paradoxer var kopplade till tillhörighet, men även organisering då det finns en balans mellan samarbete och rivalitet för organisationerna, eftersom konkurrenterna i branschen både utmanar och utvecklar verksamheten.

Angående hur paradoxerna påverkas av en strategisk förändring i organisationens verksamhet har tre distinkta händelser av strategisk förändring identifierats; (1) när GSO började utforska digitala format 2008, (2) när de startade GSO Play 2012 och (3) när Coronapandemin gjorde hela verksamheten digital 2020. Alla dessa händelser har påverkat paradoxerna och deras dynamiska jämvikt på olika sätt, och händelserna har både tjänat till att skapa paradoxer och synliggjort tidigare dolda paradoxer. Detta har krävt organisatoriska responser för att hantera de paradoxer som blivit synliga, vilka i den studerade organisationen främst hanterats genom en kombination av undertryckande och balans, där det mest anmärkningsvärda är undertryckandet av det digitala gentemot det fysiska och deras resa mot en balans.

Gällande motsättningen mellan det digitala och fysiska formatet så uppkom denna när det digitala formatet infördes, men där dess paradoxala förhållande inte blev tydligt förrän under Coronapandemin då det digitala formatet tog större plats. Det blev även mer synligt vilka krav det digitala formatet ställer på organisationen för att leverera en tjänst av hög klass. Organisationens har i och med denna utlösande faktor behövt hantera paradoxen vilket skiftat jämvikten från att från början ha premierat det fysiska till att senare skapa en balans mellan de två. Coronapandemin har skapat en möjlighet att ostört kunna utforska den digitala polen av denna motsättning. I nästa steg behöver lärdomarna från Coronapandemin möta de krav som den fysiska konserten ställer för att på sikt balansera de två formaten.

Motsättningen kring tillgänglighet kontra konstnärlig höjd har sedan länge varit synlig för organisationen, men där det strategiska skiftet till enbart digitala format under pandemin gjort att balansen delvis har skiftats mot att premiera tillgänglighet för att anpassa sig till det digitala formatet och den digitala publiken. Även i detta fall har Coronapandemin varit en utlösande faktor för att belysa en spänning som sedan tidigare existerade i organisationen. På samma tema har paradoxer kopplat till GSO's plats i organisationsfältet intensifierats när de tidigare lokalt förankrade konserthusen möts på den digitala arenan, vilket dock vid tiden för studien inte upplevdes som paradoxer då fältet för digitala klassiska konserter fortfarande är i sin linda.

Smith & Lewis (2011) menar att kortsiktig framgång är en av nycklarna för att framgångsrikt hantera paradoxer över tid. I det studerade fallet manifesterades detta genom att organisationskulturen tydligt präglas av en framåtanda och nyfikenhet för nya idéer, vilket återspeglas i respondenternas attityd till förändring. Enligt respondenterna som var med när de började utforska de digitala formaten runt 2010 hade GSO initialt ingen tydlig strategi för vart dessa format skulle leda till mer än att det var bra marknadsföring för konserthuset, men det är tydligt att de inledande framgångarna gav bränsle till att fortsätta att utvecklas vilket bekräftar Smith & Lewis (2011) teori.

Det faktum att det studerade fallet var först i Skandinavien med digitala konserter har troligtvis påverkat det omgivande organisationsfältet och hur det studerade fenomenet kring digitala konserter utvecklats på andra konserthus. Som ett tillägg till den dynamiska jämvikten som presenteras av Smith & Lewis (2011) skulle vi därför föreslå ytterligare en jämvikt på makronivå i organisationsfältet för att förstå hur den organisatoriska responsen hos den enskilda aktören påverkat omgivande aktörer. Vår hypotes är att GSO Play har varit en normerande kraft när övriga konserthus i Sverige och Norden har gått över till digitala format till följd av de restriktioner som Coronapandemin har skapat. I och med att digitala konserter har blivit mer vanligt under pandemin gör detta även att fler aktörer är med och formar fältet vilket i nästa steg påverkar GSO Play tillbaka och kan leda till ytterligare acceptans och utveckling av digitala format. Smith & Lewis (2011) paradoxteori saknar denna typ av återkopplingsmodell till det omgivande organisationsfältet, och mer studier behövs för att kunna utreda hur sambandet ser ut. Denna typ av ledande aktörer finns inom alla organisationsfält och den jämvikt vi beskriver kan även finnas hos dem.

Den kritik som framförs mot paradoxteorin handlar främst om teorins tendens att förbise komplexiteten i organisationsprocesser och att teorin inte fångar alla de faktorer som spelar in när beslut fattas (Gaim et al., 2019). Med detta i åtanke bör resultatet i studien läsas med viss försiktighet, då vi kan hålla med om att de paradoxer som identifierats kan ha fler dimensioner än de som fångats i intervjuerna. De lösningar som presenteras med bas i litteraturen (bl.a. Smith & Lewis (2011)) om att acceptera och omfamna paradoxerna kan låta enkelt i teorin, men är ofta mer komplext i praktiken. Det är med andra ord inte självklart att GSO på ett enkelt sätt kan balansera det digitala och fysiska formatet efter Coronapandemin, då ytterligare faktorer kan spela in och komplicera bilden.

## **7. Slutsats**

*I detta kapitel presenteras studiens slutsatser genom att koppla tillbaka till de forskningsfrågor som formulerats för uppsatsen. En diskussion kring studiens begränsningar förs och slutligen presenteras förslag på framtida forskning.*

### **7.1 Slutsats av studien**

*Vilka organisatoriska paradoxer präglar kulturorganisationer?*

På den första frågan påvisades alla dimensioner av paradoxer som finns med i Smith & Lewis (2011) paradoxteori i den studerade kulturorganisationen, nämligen lärande, tillhörighet, prestation och organisering. De identifierade paradoxerna var framförallt kopplade till tre olika aspekter av det strategiska skiftet till digitala konserter; skillnaden mellan det digitala och fysiska formatet, tillgänglighet kontra konstnärlig höjd samt verksamhetens plats i organisationsfältet.

### *Hur påverkas kulturorganisationers paradoxer av en strategisk förändring?*

Studien har visat att kulturorganisationer i högsta grad är paradoxfyllda organisationer, men att paradoxerna har ändrat karaktär under de strategiska förändringar som den studerade organisationen genomgått. Karaktären har ändrats genom att nya paradoxer har uppstått och tidigare dolda paradoxer har blivit synliga.

## **7.2 Studiens begränsningar**

I studien utforskades den organisatoriska miljön hos kulturorganisationer genom att tillämpa Smith & Lewis (2011) paradoxteori på en organisatorisk företeelse. Ambitionen var att, genom att studera en specifik företeelse, även fånga de större paradoxer som präglar kulturorganisationer. Denna avgränsning har dock begränsat studien på så sätt att alla perspektiv i organisationen inte har lyfts om de inte har någon direkt koppling till den studerade företeelsen, de digitala konserterna. De identifierade paradoxerna har vidare inte itererats med respondenterna i en andra intervjuomgång, något som skulle kunna göras för att ytterligare validera resultatet. Vidare är detta en enfallsstudie och resultatet kan med fördel utökas med ytterligare fall för att fånga en mer generisk bild av kulturorganisationer som helhet.

## **7.3 Förslag på framtida forskning**

Som beskrivet ovan är denna uppsats baserad på en fallstudie på en kulturorganisation, och det vore intressant att utöka studien med fler fall på likartade organisationer. Extra intressant vore att studera organisationer som startade sin digitala utveckling senare för att verifiera om de paradoxer som identifierades i studien är generella för organisationsfältet. Vidare skulle det vara intressant att göra en liknande studie efter Coronapandemin då man kan börja hålla fysiska konserter igen för att förstå hur balansen mellan fysiska och digitala konserter har påverkats av de lärdomar som skapats under pandemin och hur det påverkat kulturorganisationer på lite längre sikt. Det hade även varit intressant att se hur det digitala fokuset kan komma att påverka hur människor konsumerar kultur efter pandemin.

Denna studie är fokuserad på kulturorganisationer, men viss överförbarhet kan finnas till andra professionella organisationer som genomgår ett liknande skifte i verksamheten, då paradoxer liknande dem som identifierats i denna studie med stor sannolikhet återfinns i någon form i andra typer av organisationer (Smith & Lewis, 2011), till exempel i skolväsendet där utbildningen under Coronapandemin till stor del bedrivits digitalt och spås ha fler digitala inslag även efter pandemin. Även i dessa organisationer finns inneboende paradoxer som torde påverkats av denna externa påverkan, och mer studier behövs för att förstå hur de ska hantera dessa paradoxer på ett lämpligt sätt över tid.

## 8. Referenser

- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.
- Berti, M., & Simpson, A. (2019). The Dark side of organizational paradoxes: the dynamics of disempowerment *Academy of Management Review*, (forthcoming).
- Brewer, M. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–482.
- Cialdini, R. B., Trost, M. R., & Newsom, J. T. (1995). Preference for consistency: The development of a valid measure and the discovery of surprising behavioral implications. *Journal of personality and social psychology*, 69(2), 318.
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human relations*, 55(5), 483-503.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60, 179–215.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization science*, 6(5), 524-540.
- Fiedler, F. E. (1993). The contingency model: New directions for leadership utilization. *Management and organizational behavior classics*, 333-344.
- Gaim, M., Clegg, S., & e Cunha, M. P. (2019). Managing Impressions Rather Than Emissions: Volkswagen and the false mastery of paradox. *Organization Studies*, 1, 22.
- Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the critics' corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of management studies*, 42(5), 1031-1055.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, 5(1), 317-371.
- Göteborgs Symfoniker. 2019. *Årsredovisning 2019*. <https://www.gso.se/wp-content/uploads/2016/03/arsredovisning-2019-gsab.pdf>
- Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American journal of sociology*, 77(4), 639-659.
- Huy, Q. N. (2002). The emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31–69.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization science*, 11(3), 263-269.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.



- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Studentlitteratur.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. (2003). Misery loves company: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268–305.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative science quarterly*, 165-186.
- Myndigheten för kulturanalys (2020). Samhällets utgifter för kultur 2019. [https://kulturanalys.se/wp-content/uploads/2020/11/Kulturfakta\\_2020\\_03\\_webb.pdf](https://kulturanalys.se/wp-content/uploads/2020/11/Kulturfakta_2020_03_webb.pdf) (Hämtad 2020-11-26)
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Parida V, Sjödin D, Reim W. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*. 2019; 11(2):391.
- Polisen. (2020). *Ytterligare begränsade möjligheter vid sammankomster och tillställningar*. <https://polisen.se/aktuellt/nyheter/2020/mars/ytterligare-begransade-mojligheter-till-allmannasammankomster-och-tillstallningar/> (Hämtad 2020-09-19)
- Power, D. (2002). "Cultural industries" in Sweden: an assessment of their place in the Swedish economy. *Economic Geography*, 78(2), 103-127.
- Sanandaji, N. (2020). *Näringslivet behöver kulturen*. <https://timbro.se/smedjan/naringslivet-behover-kulturen/> (Hämtad 2021-01-11)
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Svenska Dagbladet. (2020). *Kultursektorn backar med åtta miljarder*. <https://www.svd.se/kultursektorn-backar-med-atta-miljarder> (Hämtad 2020-12-22)
- Tillväxtverket. (2018). *Kreametern analysrapport #1. Den kulturella och kreativa sektorns ekonomiska utveckling 2010 – 2016*. <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer/publikationer-2018/2018-11-29-kreametern-analysrapport-1.html> (Hämtad 2020-12-22)
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human relations*, 62(7), 939-962.
- Västra Götalandsregionen. (2017). *Uppdragsbaserat verksamhetsstöd till Göteborgs Symfoniker AB 2018-2020*. <https://alfresco.vgregion.se/alfresco/service/vgr/storage/node/content/workspace/SpacesStore/0d21d521-9ae3-4f40-84f1-162617c1c9fe/UVS%20G%c3%b6teborgs%20Symfoniker%20AB%202018-2020.pdf?a=false&guest=true> (Hämtad 2020-12-02)
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.