

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL310 1

Navn: Rachel S. Vorren, Elisabeth Høyem

og Sonja M. B. Christiansen

Kultur for endring – En kvalitativ analyse av arbeidstakeres forståelser av organisasjonskultur i et symfoniorkester

Dato: 31.august 2020

Totalt antall sider: 108

Sammendrag

Kulturen spiller en sentral rolle i samfunnet. Kunst og kulturfeltet fremheves som en raskt voksende del av de internasjonale arbeidsmarkedene og knyttes også tett opp mot den «digitale revolusjonen». *“Kunst og kultur er ytringer med samfunnsbyggende kraft. Et rikt og variert kulturliv er et vilkår for et velfungerende demokrati”*, uttalte Skei Grande i sin tid som kulturminister. I 2015 innførtes ABE-reformen som reduserer de økonomiske rammeoverføringene til kulturinstitusjoner. Myndighetene presiserer kulturens viktige rolle i samfunnet samtidig som de endrer de økonomiske vilkårene for statlig finansierte kulturvirksomheter med ønske om en større egenfinansiering, noe som kan virke selvmotsigende.

Vi var nysgjerrige på hvordan kulturorganisasjonene møter myndighetenes krav til endring og utvikling, og hvilke opplevelser og erfaringer medarbeidere i en kulturvirksomhet har til dette.

Vi har som utgangspunkt at organisasjonskultur i seg selv har en essensiell betydning for den enkelte ansatte, og for virksomheten som helhet. Basert på dette er vårt syn at utvikling og læring skapes best ved å anerkjenne den enkelte, men også i samspill med andre. Kunnskap oppstår i prosesser med andre, og derfor tillegges samspillet mellom ansatte betydning. Dette er viktige faktorer for at en virksomhet skal være i kontinuerlig forbedring, til det beste for både ansatte og produkt.

For å kunne fremme en helhetlig og målrettet kultur for å møte utfordringer og utviklingskrav i en organisasjon, vil det være behov for tilrettelegging av strukturer som muliggjør medarbeidernes representasjon i samarbeid med ledelsen. Medarbeidernes direkte medvirkning i det daglige arbeidet fordrer en inkluderende kultur fra ledere som bør fremstå med en trygg, tydelig og åpen holdning.

Denne masteroppgaven er en fenomenologisk-konstruktivistisk, kvalitativ studie, hvor datagrunnlaget er hentet fra to fokusgruppeintervjuer. Til sammen ti profesjonelle musikere fra et symfoniorkester har vært informanter. Analysen av vår empiri viser at organisasjonskulturen er samarbeids- og endringsorientert og endringsvillig, noe som skaper motivasjon for læring og endring. Orkesteret har en struktur som er tilrettelagt for musikernes indirekte medvirkning, mens funn ellers antyder at det kan legges bedre til rette for direkte medvirkning. Spørsmålet som vi stilte, var om det kunne tyde på at de i organisasjonen var i stand til å håndtere de utfordringene og kravene de sto overfor. Funnene våre understøtter at det finnes et potensiale som med god tilrettelegging og ledelse vil kunne “blomstre” til organisasjonens beste.

Fokuset på organisasjonskultur og medvirkning ble inspirasjon til tittelen på denne oppgaven.

Abstract

Culture plays a central role in society. Art and culture are presented as rapidly growing parts of international work markets and are also closely tied to the “digital revolution”. “Art and culture are statements with community building power. A rich and varied cultural environment is a condition for a well-functioning democracy”, said Skei Grande during her time as a minister of culture. In 2015 the ABE-reform was introduced, reducing the economic framework grants to cultural institutions. The authorities emphasise the important role culture plays in society while simultaneously changing the economical conditions for state funded cultural activities, with an apparent desire for more self-financing.

We were curious about how cultural organisations meet the authorities’ terms for change and development, and what experiences employees in cultural business have. Our starting point is that organisation culture in itself has a significant importance to a single employee, and to the business as a whole. Based on this, our view is that development and teaching is best created by recognizing the individual in interaction with others. Because knowledge occurs in communal processes, the interactions between employees are important. These are important factors that need to be present for a business to see continuous improvement, for the advantage of both the employee and the product. In order to promote a holistic and goal-oriented culture to meet challenges and development requirements within the organisation, one will need facilitation of structures that make the employee’s representation in cooperation with management possible. Furthermore, there needs to be adaptations for a safe, clear, and open attitude in managers where direct participation through an inclusive culture in daily work is promoted.

This master thesis is a phenomenological-constructivist, qualitative study, where the data base is retrieved from two focus group interviews. Altogether, ten professional musicians from a symphony orchestra have participated as informants. Our analyse of our data shows that organisation culture is collaborative, change-oriented and willing to change, which in turn nurtures motivation for teaching and more change. The orchestra has a structure that is adapted for the musicians’ indirect contribution, while finds suggest that they could indeed better facilitate direct contributions. The question we asked was if our data could suggest that those within the organisation were capable of handling the challenges and demands they were faced with. Our finds underline that there is potential here, and that this potential with good facilitation and management will “flower” and improve the organisation. The focus on organisation culture and participation was the inspiration of the title of this thesis.

Forord

Tre voksne kvinner i vår beste alder har fått utviklet og utfordret våre evner som reflekterte og handlingsdyktige praktikere gjennom en praksisrelevant studie i kunnskapsledelse. Det vi hadde felles når vi startet var en genuin interesse for å lede kunnskapsarbeidere og kunnskapsprosesser til det beste for de virksomhetene hver av oss var engasjerte i. Samt at vi var åpne og motiverte for å utvikle oss selv som kunnskapsarbeidere.

Til tross for ulik utdanning, kompetanse og erfaring innen virksomheter i det private, offentlige og stiftelser samlet vi oss rundt en felles interesse for å utforske en faglig virksomhet ingen av oss hadde særlig kunnskap om tidligere – nemlig en kunstorganisasjon.

I vår søken etter mer kunnskap ble vi kjent med KUN Nordfold, som driftes av Kvinneuniversitetet Nord, en stiftelse som ble etablert i 1991. KUN er en virksomhet som arbeider med analysearbeid, veiledning, opplæring, foredrag, kurs/seminarer, høringsuttalelser og konferanser. Med dem deler vi vår interesse for likestilling og mangfold. Tilfeldighetene bidro til at vi i vår oppstart av masteroppgaven fikk muligheten til å søke et studiestipend ved KUN. De hadde tro på oss og tilbød oss et stipend og et to ukers opphold i vakre Steigen i Nordfold og Nordland. To uker sammen, vi tre, i et fellesskap av dyktige og reflekterte fagfolk, utforsket, reflekterte og fordypet vi oss i nye perspektiv. Ikke bare fikk vi utsikt til vakre Lofotveggen, men utsikt til hvordan vi kunne utforme en ferdig masteroppgave.

Reisen fra Trondheim og Brussel til Steigen og hjem, og videre til der vi er nå, var lang og kronglete. Men du verden for en reise – for en opplevelse! Vi har fått nye bekjenskaper og lært nye mennesker og kjenne. Vi har blitt kjent med nye kulturer og tankesett, og vi har lært mye om klassisk musikk og betydningen av musikk i en global verdens- og nasjonal kulturarv.

Å skrive en master er ikke bare en deltidsjobb. Vi har hatt med prosessen inn i fritida vår. Vi så alle episodene av Maestro om kvelden og har delt tanker og opplevelser med familiene våre. Hvem skulle tro at direksjon var et fag som var avgjørende for hvordan et orkester tolker og framfører sine verk – og ikke bare en som foran orkesteret sørger for å holde takten.

Vi vil rette en stor takk til symfoniorkesteret som tok så godt imot oss og la til rette for at vi fikk innsyn og innsikt i deres verden.

Videre vil vi takke veileder Hege Eggen Børve. Med stor tålmodighet og engasjement har hun veiledet oss inn i jungelen av kultur og struktur. Til tider har det vært forvirrende, men vi har alltid stolt på at hun kunne vise rett vei. Og litt etter litt demret det og vi så lyset – en fantastisk følelse! Takk Hege!

Takk også til KUN og alle dere som arbeider der for at dere hadde troen på oss og inviterte oss med inn i deres felleskap. Vi er glade for å kunne holde følge med dere videre!

Takk til familiene våre som gjennom støtte og struktur har bidratt til kunnskapsutvikling, læring og et ferdig produkt.

Trondheim 30.august 2020

Rachel Sofie Vorren

Elisabeth Høyem

Sonja M. Berg Christiansen

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
Figuroversikt	8
Tabelloversikt	8
1.0 Introduksjon	9
«Det er mer den overordnede kraften av at alle samarbeider – bare dette «større» som flyter over OSS»	9
1.1 Bakgrunn og formål	9
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.3 Oppgavens struktur og oppbygging	12
2.0 Teoriske perspektiver	13
2.1. Innledning	13
2.2. Tidligere forskning på symfoniorkester	14
2.3. Organisasjonsstruktur	17
<i>Hensikten med organisasjonsstruktur</i>	18
<i>Organisasjonsstrukturer</i>	19
<i>Subkulturer</i>	20
Organisasjonsstruktur og læring og utvikling	21
<i>Omgivelsenes påvirkning på egnet organisasjonsstruktur</i>	21
2.4. Organisasjonskultur	22
<i>Scheins Kulturmodell</i>	22
<i>Illustrasjon av organisasjonskultur – Isfjellet</i>	25
<i>Ledelse og kommunikasjon</i>	26
<i>Kunstarbeid og konkurranse</i>	28
<i>Hvordan skape en organisasjonskultur</i>	29
<i>Hvordan kultur kan endres og utvikles</i>	30
2.5 Medvirkning	32
<i>Representativ og individuell deltagelse</i>	32
<i>Hvordan sosiale arenaer kan utformes og betydningen av disse</i>	34
2.6 Oppsummering teori	37
3.0 Metode	38
3.1 Innledning	38
3.2 Konstruktivisme og fenomenologi	38
3.3 Valg av forsknings design: Kvalitativ tilnærming	40

3.4 Valg av fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode	41
3.5 Valg av caseorganisasjon og deltakere til fokusgruppeintervju	43
<i>Presentasjon av informantene</i>	44
3.6 Gjennomføring av datainnsamlingen og utforming av intervjuguiden	45
3.7 Gjennomføring av fokusgruppeintervjuene.....	46
3.8 Kvalitet i forskningen	48
3.9 Datautvikling/Analyse	50
<i>Induktiv metode</i>	50
<i>Refleksjon over prosessen</i>	51
3.10 Oppsummering	51
4.0 Presentasjon av empiriske funn	52
4.1 Innledning	52
4.2 Organisasjonsstrukturen i Nordfoldsymfonien.....	53
4.3. Musikernes opplevelse av organisasjonskulturen i Nordfoldsymfonien	57
<i>Relasjoner – et samarbeidsorientert og inkluderende arbeidsmiljø</i>	57
<i>Sosiale arenaer utenfor arbeidsplassen</i>	58
<i>Inkludering av nyansatte</i>	59
<i>Konkurransen mellom musikerne; 'En del av gamet'</i>	61
<i>Språk - Her får de lære seg norsk!</i>	62
4.4. Musikernes innflytelses- og medvirkningsmuligheter på arbeidsplassen	65
<i>Direkte medvirkning – medvirkning i det daglige arbeidet og beslutninger</i>	65
<i>Indirekte medvirkning - innflytelse over utviklingen av organisasjonen</i>	71
<i>Internasjonalt arbeidsmiljø - språket som hinder for medvirkning</i>	75
<i>Innflytelse over utvikling av organisasjonen</i>	77
5.0 Diskusjonsdel	81
5.1 Innledning	81
Problemstilling:	82
5.2. Forskningsspørsmål 1.....	83
<i>Hvordan beskriver musikerne organisasjonsstrukturen i orkesteret?</i>	83
<i>Todelt organisasjon</i>	84
<i>Ledelsesstrukturer</i>	84
5.3. Forskningsspørsmål 2.....	87
<i>Hvordan opplever musikerne organisasjonskulturen i Nordfoldsymfonien?</i>	87
<i>Nye ideer - om potensialet</i>	88
<i>Naturlig konkurranse</i>	90
<i>Identitet</i>	90

5.4 Forskningsspørsmål 3.....	91
<i>Musikernes opplevelse av medvirkningsmuligheter i Nordfoldsymfonien.....</i>	<i>91</i>
<i>Direkte og indirekte medvirkning.....</i>	<i>91</i>
<i>Begrenset medvirkning</i>	<i>91</i>
<i>Språk som barriere.....</i>	<i>93</i>
5.5 Oppsummering	94
6.0 Avslutning.....	95
6.1 Innledning	95
6.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	95
6.3 Konklusjon.....	98
6.4 Generaliserbarhet	99
6.5 Egen læring og refleksjon.....	100
6.6 Veien videre	101
7.0 Litteraturliste.....	102
Vedlegg 1	105
Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt	105
Samtykkeerklæring	107
Vedlegg 2	108
Intervjuguide.....	108

Figuroversikt

Figur 1 Minzbergs typologi av organisasjonsstruktur, (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 87) ...	19
Figur 2 Egen illustrasjon av Scheins kulturmodell (Schein).....	22
Figur 3 Isfjellet. Illustrerer hvor lite av helheten som er synlig på overflaten (https://slideplayer.no)	25
Figur 4 Egen illustrasjon enkel- og dobbelkretslæring, (Argyris og Schön).....	31
Figur 5 Egen illustrasjon - Faktorer for endring	82

Tabelloversikt

Tabell 1 Deltakelsesdemokratiet, (Faf.no).....	33
Tabell 2 Oversikt informanter	44

1.0 Introduksjon

«Det er mer den overordnede kraften av at alle samarbeider – bare dette «større» som flyter over oss»

Musiker

1.1 Bakgrunn og formål

Som tittel på oppgaven har vi valgt *“Kultur for endring - En kvalitativ analyse av arbeidstakeres forståelser av organisasjonskultur i et symfoniorkester”*.

«Kunst og kultur har en unik egenverdi for den enkelte, og dette er utgangspunktet for regjeringens kulturpolitikk. Kunsten skal kommentere, reflektere, kritisere og utfordre. Gjennom kunst og kultur utvider vi vår forståelse av oss selv og det samfunnet vi lever i». Dette er hva Regjeringen starter sin innledning med, i sin informasjon om kulturpolitikken. (Kulturdepartementet, 2018).

Regjeringen sier at de ønsker å fortsette med en sterk offentlig satsing på kulturbudsjettet de neste årene, men at målet samtidig er at privat finansiering vil utgjøre et enda viktigere bidrag for kulturfeltet fremover. Dette skal gi kulturlivet flere ben å stå på.

Kulturdepartementet har ansvar for utvikling av den nasjonale politikken innenfor musikkområdet. Målene for bevilgningene til musikkformål er å legge til rette for produksjon, formidling og etterspørsel av ulike musikkuttrykk (Kulturdepartementet, 2018).

I sin fremtidsanalyse i stortingsmeldingen *Kulturens kraft — Kulturpolitikk for framtida*, har Kulturdepartementet (Kulturdepartementet, 2018) gjort noen hovedfunn gjennom involvering fra kultursektoren over store deler av landet. I meldingen sier de at kulturens rolle i samfunnet blir viktigere. Mennesker møtes fysisk i mindre grad enn før, samtidig som norsk nærings- og arbeidsliv er i starten av en større omstilling. Den teknologiske utviklingen er en av driverne for denne omstillingen. I denne sammenhengen slår denne stortingsmeldingen fast at kultursektoren kan medvirke positivt ved å samle folk og formidle kultur på nye måter (Kulturdepartementet, 2018).

Kulturbruken til publikum er også i endring, og finansieringen er forventet å bli mer utfordrende. Norsk språk og kultur møter sterkere konkurranse fra internasjonale aktører som for eksempel Google, Facebook, Amazon, Netflix og Spotify. Disse oppnår stadig mer makt (Kulturdepartementet, 2018).

De forventede endringene i kulturbruken og de økonomiske rammebetingelser skaper utfordringer for kulturnæringen, noe som for fremtiden vil kreve omstilling og endring. En forutsetning for å

kunne håndtere de nye rammebetingelsene er at organisasjonen er i stand til å endre seg slik at de er rustet til å møte myndighetenes krav (Kulturdepartementet, 2018).

Cameron & Quinn (2013) skriver; *“Den viktigste grunnen til at organisasjonsendringer ikke lykkes er at en ikke har arbeidet med å endre organisasjonskulturen”* (Cameron & Quinn, 2013).

Dette bringer oss over på fenomenet kultur og at organisasjonskulturen i samspill med måten en organisasjon er organisert på, er viktig for å kunne lykkes med endring og omstilling for å innfri endrede krav fra myndigheter og omgivelser. Hvordan man forstår organisasjonskultur, er et viktig fundament for hvordan en virksomhet kan bygge kultur. Vi vil diskutere temaet organisasjonskultur ut fra fenomenologiske og sosialkonstruktivistiske perspektiver, hvor vi ser på en organisasjonskultur som en kontinuerlig byggeprosess.

Irgens (2011) skriver at to av faktorene man må ta stilling til ved en planlagt organisatorisk endring, er medvirkning og informasjon. Medarbeidernes opplevelse av disse faktorene, synes å være av stor betydning for deres holdninger i forhold til tiltak som iverksettes. Informasjon og medvirkning innvirker på hverandre. For å legge til rette for medvirkning forutsettes kommunikasjon, og ved hjelp av kommunikasjon kan man sørge for ansattes medvirkning (Irgens, 2011).

Vi var nysgjerrige på hvordan arbeidskulturen kan være med på å fremme eller hemme en omstillingsprosess. Vi ønsket å få innsikt i medarbeidernes opplevelse og oppfatning av muligheter for å påvirke organisasjonskulturen, for å bidra til endring og utvikling av virksomheten. Med dette mener vi i hvilken grad medarbeidere blir involvert i virksomhetens planer og arbeid med mål og strategier, for at organisasjonen på denne måten kunne nyttiggjøre seg et kunnskaps- og perspektivmangfold som virksomheten besitter.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi ønsket å fange opp medarbeideres opplevelse av meningskaping i samspill med andre. En organisasjonskultur er påvirket av virksomhetens formål og innhold, og kulturen vil være i kontinuerlig endring og påvirket av de til enhver tid gitte rammebetingelser. Med utgangspunkt i vår problemstilling ønsket vi fra et medarbeiderperspektiv å se nærmere på mulighetsrommet en medarbeider har, for å bidra til en ønsket utvikling av organisasjonskulturen i deres virksomhet. For å fremskaffe vårt datagrunnlag har vi i vår undersøkelse tatt utgangspunkt i et symfoniorkester, heretter kalt Nordfoldsymfonien. Bakgrunnen for at vi avgrenset forskningen vår til å gjelde musikerne var knyttet til tid og omfang på masteroppgaven. Organisasjonskulturen kunne belyses fra både ledelse, administrasjon og musikere. Siden vi forsket på en kunnskapsorganisasjon hvor musikerne utfører kjernevirksomheten og besitter den faglige kompetansen knyttet til denne, valgte vi musikerne som de mest interessante informantene. Det er musikernes prestasjoner og samspill som er produktet et orkester lever av. Gjennom å intervju musikerne ønsket vi å få en innsikt i deres opplevelse av organisasjonskulturen, inkludert deres oppfatning av ledelseskulturen i Nordfoldsymfonien. Vi valgte å benytte en casestudie i Nordfoldsymfonien for å utforske følgende problemstilling:

Hvordan er en organisasjonskultur rustet til å møte myndighetenes krav til utvikling og effektivisering, gjennom arbeidstakernes medvirkningsmulighet?

For å få nødvendig innsikt i organisasjonens oppbygning, og dermed en forståelse av konteksten musikerne arbeidet innenfor, valgte vi å utforske organisasjonsstrukturen. Med mål om å forske på organisasjonskultur og medvirkning var vi avhengig av å etablere en kjennskap til strukturene i organisasjonen. Denne kunnskapen kunne vi enkelt skaffet oss gjennom å lese virksomhetens organisasjonskart. Imidlertid ville dette sagt lite om hvordan medarbeiderne opplever organisasjonsstrukturen. Vårt første forskningsspørsmål blir derfor utledet av dette. Hvordan beskriver musikerne organisasjonsstrukturen i Nordfoldsymfonien?

Strukturen gir oss kunnskap om ledelsesnivåer og inndeling i fagområder i en organisasjon, men gir oss lite kunnskap om hvordan organisasjonskulturen er. I noen strukturer er det sterkt utviklede handlingsmønstre som er i tråd med organisasjonens vedtatte mål, visjoner, verdigrunnlag og strategier. Andre strukturer kan ha like tydelige mål, visjoner, verdigrunnlag og strategier, men hvor handlingsmønstre er utydelige eller til og med i konflikt med disse. Vi ønsket å etablere kunnskap om hvordan organisasjonskulturen var i Nordfoldsymfonien, og undersøkte musikernes opplevelse av denne i det andre forskningsspørsmålet.

Vi vurderte musikernes kompetanse som den viktigste kapasiteten i Nordfoldsymfonien og dermed anså vi musikerne til å være de mest sentrale medarbeiderne, samt representere det største potensialet i en utviklings- og effektiviseringsprosess. Vi så det derfor som sentralt å rette et spesielt fokus på musikernes opplevelse av medvirkningsmulighetene i Nordfoldsymfonien, noe vi utforsker i forskningsspørsmål nummer tre.

For å kunne belyse problemstillingen har vi derfor konkretisert tre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan beskriver musikerne **organisasjonsstrukturen** i Nordfoldsymfonien?*
2. *Hvordan opplever musikerne **organisasjonskulturen** i Nordfoldsymfonien?*
3. *Musikernes opplevelse av **medvirkningsmuligheter** i Nordfoldsymfonien.*

1.3 Oppgavens struktur og oppbygging

Vi har i dette kapitlet presentert hva som var bakgrunnen for valg av tema, problemstilling og de tre forskningsspørsmålene. I kapittel 2 vil vi redegjøre for vårt valg av teori og hvordan denne belyser problemstillingen og de funn vi har gjort. Sentrale tema her er organisasjonsstruktur, kultur, og medvirkning. I kapittel 3 gir vi en redegjørelse for vårt vitenskapeteoretiske ståsted, forskningsetiske vurderinger og valg av metode. Her begrunner vi vårt konstruktivistisk - fenomenologiske ståsted, og påfølgende valg av kvalitativ metode og fokusgruppeintervju. I kapittel 4 gir vi en kort redegjørelse for forholdet mellom teori og empiri, og hvordan selve analyseprosessen gjennomføres. Kapittel 5 gjengir informantenes uttalelser om kulturen i orkesteret og deres muligheter til å medvirke. Her tolker vi musikernes egne utsagn og beskriver hvilke funn vi har gjort. Dette fører oss over i kapittel 6, diskusjonsdelen. Her ser vi våre funn fra empirien i sammenheng med teorien og tidligere forskning på kulturorganisasjoner. Til slutt presenterer vi en oppsummering hvor vi knytter oppgavens problemstilling til de funn vi har gjort og viser hvilke muligheter og utfordringer dette gir Nordfoldsymfonien spesielt, men også om våre funn kan være overførbare til andre organisasjoner.

2.0 Teoriske perspektiver

2.1. Innledning

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de teorier vi har valgt for å drøfte problemstillingen vår, for å utforske hvordan en organisasjonskultur er rustet til å møte myndighetenes krav om endringer i økonomiske og kulturelle rammebetingelser. For å belyse dette nærmere har vi i tråd med forskningsspørsmålene valgt å se på struktur og kultur i organisasjoner, samt hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for at arbeidstakerne skal kunne medvirke. Ut fra at vi har rettet et stort fokus på medvirkning i denne oppgaven valgte vi også å bruke kunnskap som forskningsinstitusjonen Fafo har publisert om medvirkningsbegrepet. (Fafo, 2009).

I vår søken på teori fant vi at Grete Wennes (2002) har gjort en doktorgrad basert på utforskning av to sammenlignbare organisasjoner. I denne avhandlingen fant vi noen perspektiver som var gjenkjennbare og relevant for vår forskning. Organisasjonskultur i kunstorganisasjoner, og hvor musikk er det kunstneriske produktet, bærer ikke bare preg av at den kan betegnes som en kunnskapsorganisasjon og at det er kunnskapsarbeidere som innehar nødvendig kompetanse og utfører kjerneproduktet, men å skape og spille musikk er kjernen det hele dreier seg om, heller enn økonomisk effektivitet. Vi har derfor startet kapitlet med å referere til tidligere forskning fra lignende organisasjoner gjennom å henvise til doktoravhandlingen til Wennes (2002).

At lederne har en sentral rolle i endringsprosesser er et kjent tema, men at også arbeidstakerne har en viktig rolle, var noen vi ønsket å se nærmere på. Med dette som utgangspunkt, og sortert ut fra forskningsspørsmålene, har vi viet stor plass til teori om organisasjonsstruktur og organisasjonskultur i dette kapitlet. Av samme grunn har også teori om medvirkning fått en sentral plass.

2.2. Tidligere forskning på symfoniorkester

Grete Wennes har i sin doktoravhandling "Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen" (2002), forsket på to kunstorganisasjoner inne på det musikalske fagfeltet. I denne avhandlingen fant vi perspektiver som hadde relevans for å bedre forstå vår forskning og våre funn. Wennes beskriver ulike paradokser og motsetningsforhold hun har funnet i kunstorganisasjoner om skaper musikk, og som hun mener kan ha implikasjoner for ledelse. Hun har sett på både kunstnerisk og administrativ ledelse.

Vi deler Wennes syn på særlige utfordringer med å lede kunnskapsarbeidere og særlig kunstorganisasjoner. Med utgangspunkt i at kunstnerisk virksomhet skiller seg fra annen kommersiell virksomhet viser Wennes til at Lapierre påpeker ulikheter mellom kunstnere og ledere/administrasjon. (Lapierre, referert i Wennes, 2002). De to gruppene vil ha ulike mål, modeller, relasjoner og selvopfatning. Hvor kunstnere har estetikk, personlige preferanser og behov i fokus, vil lederes fokus i større grad rette seg mot økonomisk effektivitet og kunders preferanser (Wennes, 2002, s. 78). Kunstorganisasjoner, som et orkester, styres ikke etter et markeds etterspørsel eller publikums ønsker, men er produksjonsstyrt heller enn markedsstyrt. Hun beskriver kunst som idealtipe som fri og uten kommersielle krav. Wennes viser til Stenström, (Stenström, referert i Wennes, 2002) som mener at kunsten oppstår i et møte med publikum og kaller dette den "estetiske kontrakten".

Irgens & Wennes refererer til Druckers bok "Landmarks of Tomorrow" (Drucker, referert i Irgens & Wennes, 2011, s. 13), når de beskriver kunnskapsarbeideren. Kunnskapsarbeideren utfører sitt arbeid basert på den kunnskapen hun selv har tilegnet seg, i motsetning til det tradisjonelle arbeidet med utgangspunkt i ordrer, instruksjoner eller prosedyrer. Her fremheves spesielt to forhold som skiller kunnskapsarbeidernes arbeidshverdag fra andre arbeidere. Hennes type kompetanse gjør at hun i mindre grad er avhengig av andres kompetanse for å løse en oppgave, samtidig som hun heller ikke er så avhengig av organisasjonens formelle strukturer. Årsaken er at hun har en kompetanse som ikke nødvendigvis hennes overordnede har, og arbeidsoppgavene er av en slik art at hun både kan og må ha stor faglig frihet til å håndtere oppgaver på en selvstendig måte. Hennes arbeidsoppgaver er komplekse og krever gjerne skreddersydde løsninger. Dette gjør at hun må ha høy kunnskap, håndtere mye informasjon og må treffe mange beslutninger tuftet på kunnskap og intuisjon. Dette forutsetter at hun har stor autonomi i sitt daglige arbeid (Irgens & Wennes, 2011). Dette er i klar motsetning til tradisjonelt arbeid hvor de viktigste innsatsfaktorene er kapital, naturressurser og/eller arbeidskraft, som både er målbare og enkle å kontrollere.

Kunnskapsarbeidere er drevet av en sterk indre motivasjon og ønsker å være selvstyrte og selvgående. Davenport mente (i Irgens & Wennes, 2011) imidlertid at dette ikke betyr at kunnskapsarbeidere ikke ønsker ledelse, men at det kreves en utradisjonell og god utøvelse av ledelse.

Wennes tar også fram en antakelse om at kunst er komplisert og vanskelig å kommunisere (Wennes, 2002). Dette fordi ulike mennesker har ulike opplevelser ved kunst og tar del i denne ut fra ulike årsaker og motiver. Eksempelvis kan en søke kunsten som underholdning, på grunn av det emosjonelle uttrykket eller med fokus på det tekniske arbeidet.

En annen antakelse er at det er mange ulike målgrupper. I tillegg til et tenkt publikum må en også nå politikere, kritikere, kollegaer, sponsorer og andre. Wennes viser til Evrard (Evrard, referert i Irgens & Wennes, 2011), som hevder at det kreves en tilpasset strategi for hvert publikum.

En antakelse som Wennes trekker fram er at det trengs kulturell kompetanse og forståelse (Wennes, 2002). Hun mener at det å ha et forberedt publikum er viktig. Kunstopplevelser ses som akkumulerende ved at jo mer en opplever, jo mer vil en se. Videre antas det at kunsten ikke "følger konkurransens logikk" (Wennes, 2002, s. 21). Kunstorganisasjoner trenger ikke konkurrere, men heller samarbeide for å øke interessen for kunsten.

Wennes viser til Lapierre (Lapierre, referert i Wennes, 2002, s. 22) og beskriver en antakelse om at kunst er "arbeidsintensiv, vanskelig å lagre og ofte ulønnsom". Arbeidsintensive prosjekter med en sterk visjon kan vise seg kostbare og umulige å forsvare.

Ut fra perspektivet om at kunst skapes i øyeblikket sammen med publikum gjør den vanskelig å kontrollere, og det vil være usikkerheter i prosessen mellom det å skape den og til den mottas av et publikum. Dette gjør at det finnes en kort, eller ingen, livssyklus. Kunst er ferskvare (Wennes, 2002).

Det antas også at det i kunstorganisasjoner er en "stor grad av risiko i skapelsesprosessen". Wennes viser til Lipierre (Lapierre, referert i Wennes, 2002, s. 22) som hevder at kunstorganisasjoner preges av en kontinuerlig krise, mange prosesser hvor kunst skapes, kreativitet og innovasjon – og gjennom dette stor risiko. Dette stiller egne krav til ledelse når det gjelder å anerkjenne og lede slike prosesser (Wennes, 2002, s. 22). Det sentrale i kunstorganisasjoner vil ut fra dette være spørsmålet om hvordan de bør ledes.

Når det gjelder ledelse i kunstorganisasjoner viser Wennes til Stenström (Stenström, referert i Wennes, 2002), som problematiserer tro på rasjonelle og generelle modeller i kunstorganisasjoner. Stenström mener at adskillelsen mellom kunst og administrasjon er en stor utfordring.

Kunstorganisasjoner beskrives å ha særlig høye krav til ytelse og prestasjoner og den menneskelige

kompetansen er sentralt både i utvikling av produkt og organisasjonens utvikling, men at dette i liten grad blir belyst i litteraturen. Stenström etterlyser et større fokus på medarbeiderutvikling, arbeidsprosesser, refleksjon over mål, visjon, verdier og strategier og savner oppmerksomhet rettet mot motivasjon og inspirasjon av de ansatte (Stenström, referert i Wennes, 2002, s. 25).

Wennes viser til Raymond & Greyser (Raymond & Greyser, referert i Wennes, 2002, s. 24 - 25) som vektlegger følgende suksessfaktorer for fremgang i kunstorganisasjoner; felles og entydig oppfatning av virksomheten, godt definert lederrolle og begrenset autoritet for kunstneriske ledere, økonomi- og markedsføringskompetanse og realistisk kort- og langsiktig planlegging.

Et av paradoksene Wennes trekker fram kaller hun "tyranni versus anarki". Hun viser til ulikheter i aksept for lederstiler i forskjellige kunstvirksomheter. Hun viser til et skille mellom kunstneriske ledere som eneherskere og med en lederstil som sjelden overprøves, til administrative ledere som i større grad møter krav om demokrati. Mens kunstnere underkaster seg kunstnerisk ledelse anser de administrasjonen som et serviceorgan, og "ettespør samme ydmykhet og underkastelse fra administrasjonen som de selv viser til kunstnerisk leder" (Wennes, 2002, s. 91).

Et annet paradoks kaller Wennes for "streng far versus omsorgsfull mor" (Wennes, 2002, s. 94). Også her skiller hun mellom kunstnerisk- og administrativ ledelse. Kunstnerisk leder representerer den strenge far, som er autoritær, stiller høye krav og hvor kunstnere søker anerkjennelse og å bli sett. Administrativ ledelse på den andre side representerer den omsorgsfulle mor, som beundrer, støtter og viser omsorg.

Paradokset "individ versus kollektiv" beskriver et spenningsfelt mellom den individuelle prestasjonen contra krav om kollektiv innsats. Konkurransen hvert enkelt har med seg selv med å bli stadig bedre, og bedre enn andre, kan skape en konkurransekultur. Det kan også føre til en prestasjonskultur som skaper stress for den enkelte, men for mange også representerer en indre drivkraft og motivasjon" (Wennes, 2002, s. 97).

Wennes påpeker at den energien og kraften som ligger i paradoksene, bidrar til å skape kunst. Ledelse av kunstorganisasjoner handler, ifølge Wennes, om en tilrettelegging for at ulike prosesser, systemer og ideologier kan eksistere samtidig og i samme "rom". Ledelsens oppgave blir derfor "å gjenkjenne og håndtere paradoks i egen kunstorganisasjon" (Wennes, 2002, s. 221).

2.3. Organisasjonsstruktur

Som beskrevet over kan musikerne i et symfoniorkester betegnes som kunnskapsarbeidere og Nordfoldsymfonien som en kunnskapsorganisasjon. Den viktigste ressursen i en kunnskapsorganisasjon er kunnskapen. Kunnskap er organisasjonens innsatsfaktor og de interne prosessene er ofte forbundet med å kommunisere, koordinere, samarbeide og utvikle kunnskap (Gotvassli, 2015). Oppgaver løses i en kontekst som kan fremme eller hemme ønskede prosesser eller resultat. Organisasjonsstruktur utgjør en slik kontekst og vil ha betydning for kulturen og det handlingsmønsteret som dannes i det daglige.

Organisasjonsstruktur er betegnelsen på hvordan design og oppbygningen av en organisasjon er i forhold til de oppgavene som skal løses.

Jacobsen & Thorsvik (2013) forklarer organisasjonsstruktur med å være organisasjonens «skjelett». Strukturen angir en form og krav til alle medarbeidere i en organisasjon. Den angir fordeling og gruppering av oppgaver, ansvar, beslutningsmyndighet og hierarkisk oppbygning (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 120).

Ut fra dette oppsummerer vi at organisasjonsstruktur er organisasjonens oppbygning som uttrykker hvordan organisasjonen skal se ut. Oppbygningen er basert på hensikten med organisasjonen hvor mål, oppgaver, ansvar og myndighet er fordelt og hvordan arbeidsoppgaver er koordinert.

Kultur er den uformelle siden av en organisasjon, mens strukturen er den formelle delen. Mens kulturen består av uformelle normer for hva slags atferd som er akseptert, består den formelle strukturen av arbeidsdeling og spesialisering, samt styring og koordinering av arbeidet. En stillingsinstruks, regler og bestemmelser er en del av strukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Bang (2020) beskriver at en kultur kan betraktes på to nivå; Kulturens innhold og kulturens uttrykk. Kulturens innhold består av grunnleggende antakelser, verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Kulturens uttrykk blir synliggjort gjennom verbale ytringer, handlingsmønstre, materielle uttrykk og strukturelle forhold.

Organisasjonsstruktur er altså et av en organisasjons kulturuttrykk. Strukturelle uttrykk inneholder blant annet rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer, samt prosedyrer, ritualer og seremonier. Gjennom disse strukturene gir en organisasjon uttrykk for hva en verdsetter. Eksempelvis vil hvilke kriterier en legger til grunn og hvem en velger ved en ansettelse underbygge en ønsket kultur (Bang, 2020).

En organisasjonsstruktur vil kunne være et uttrykk for hva en organisasjon verdsetter og vektlegger. Den vil også bidra til å opprettholde eller påvirke eksisterende kultur. Et eksempel på dette kan være

hvordan møter gjennomføres og hyppigheten av disse. Det kan også være hvordan en tilrettelegger for samhandling og samarbeid. Rutiner kan være nedfelt skriftlig, og en virksomhet kan ha faste strukturer og rutiner. Disse kan enten underbygge, eller være i motsetning til den ønskede kulturen. Normene som eksisterer i organisasjonskulturen, «slik gjør vi det her», kan ente støtte opp om ønsket kultur, eller eksistere på siden av eller motarbeide de nedfelte rutiner og strukturer. Om en organisasjonsstruktur står i motsetning til ønsket kulturelle verdier, må disse endres. Strukturer kan endres på ulike nivåer. En leder kan endre rutiner og systemer eller så kan større endringer i organisasjonsstrukturen gjøres for å påvirke kulturen i ønsket retning. Fysisk plassering og utformingen av arbeidsstedet er strukturelle forhold som blant annet kan påvirke kulturen gjennom å påvirke samhandlingen mellom menneskene i organisasjonen (Bang, 2020).

Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver at formelle organisasjonsstrukturer består av arbeidsdeling og spesialisering på individ- og gruppenivå. På gruppenivå grupperes oppgavene på to ulike måter; funksjonsbasert og markedsbasert. Funksjonsbasert gruppering kan gjennomføres på to måter; fordele oppgaver ut fra funksjon i produksjonsprosessen eller samle oppgaver som benytter samme kunnskap eller teknologi. I begge tilfeller medfører funksjonsbasert at oppgaver av samme art og kunnskapen som trengs til oppgaveløsningen blir samlet i samme organisatoriske enhet. Fordeler kan være å legge til rette for spesialisering, unngå dobbeltarbeid og at man kan høste mulige stordriftsfordeler. Ulempene kan være at det utvikles en fagorientert spesialistkultur og “silotenkning” som gjør at en mangler forståelse eller interesse for andres arbeid i organisasjonen. En annen ulempe er at det kan medføre samordningsproblem som hemmer organisasjonen i informasjonsflyt og samarbeid som er nødvendig for beslutningstaking. Markedsbasert gruppering innebærer å samle oppgaver ut fra tilknytning til en brukergruppe, et produkt eller til et geografisk område. Fordelene er større nærhet og større fokus på markedet og mer helhetlig produkt- eller kundetenkning. Ulempene er fare for dobbeltarbeid, at en ikke utnytter mulige stordriftsfordeler eller at en ikke legger til rette for å utvikle spisskompetanse for like funksjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 75-77).

Hensikten med organisasjonsstruktur

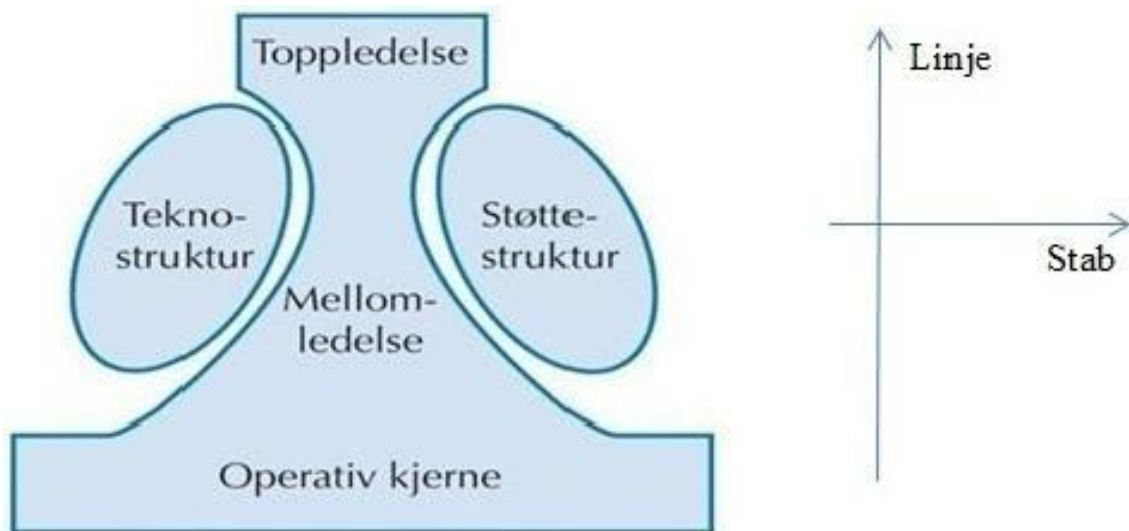
Hensikten med organisasjonsstruktur er å sørge for at alle i organisasjonen arbeider mot samme mål. En formell organisasjonsstruktur bidrar til fokus, koordinering og stabilitet. Strukturen angir hvem som skal utføre og hvor ulike arbeidsoppgaver skal løses. Slik kan en tilrettelegge for spesialisering og hindre dobbeltarbeid. På den måten kan en også øke effektiviteten i organisasjonen. Selv om en som arbeidstaker ifølge strukturen, eller stillingsbeskrivelsen, har egne oppgaver og ansvarsområder vil en være en del av et større hele i en organisasjon. En organisasjonsstruktur er nødvendig for at alle skal arbeide mot samme overordnet mål og strukturen

angir på hvilken måte arbeidsoppgavene koordineres og hvem som har beslutningsmyndighet. Gjennom organisasjonsstrukturen kan alle bli kjent med hovedoppgavene til organisasjonen og kjenne sin plass i helheten. Slik vil ansatte vite hva som kreves og hvem som kan støtte og bidra dersom en trenger hjelp til koordinering. På denne måten oppnås stabilitet, forutsigbarhet og trygghet for både organisasjonen og den enkelte ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonsstrukturer

Henry Mintzberg har utviklet ulike typologier av organisasjoner (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 87-88). Ifølge Mintzberg består enhver organisasjon av fem hoveddeler, og som inngår i alle organisasjoner, uavhengig av mål, oppgaver og visjon.

De fem delene er en operativ kjerne, en mellomledelse, en toppledelse, en teknostruktur og en støttestruktur (se fig.)



Figur 1 Mintzbergs typologi av organisasjonsstruktur, (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 87)

Toppleidelse, mellomledelse og operativ kjerne inngår, ifølge Mintzberg, i linjeorganisasjonen hvor det formelle hierarkiet hvor beslutningsmyndighet ligger (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Stabsfunksjonene består av teknostrukturen og støttestrukturen. Disse ivaretar fellesoppgaver for organisasjoner og også skal bistå ledelsen i å styre organisasjonen, men som ikke har beslutningsmyndighet eller kan planlegge og pålegge oppgaver eller ordrer til ansatte.

Teknostrukturen er en gruppe som ikke direkte jobber med produksjon, men kan påvirke denne gjennom utforming av planer, etablering av rutiner og gjennomføring av opplæring eller økonomikontroll. Eksempler på støttestrukturer er kantinedrift, sentralbord, rengjøring og

lønnsutbetaling. Disse er ikke involvert i produksjon, men er nødvendige for at organisasjonen skal fungere. (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 95).

Med utgangspunkt i denne grunnmodellen har Mintzberg laget fem ulike organisasjonsformer; 1) maskinbyråkratiet, 2) entreprenørorganisasjonen, 3) den innovative organisasjonen, 4) det profesjonelle byråkratiet og den 5) divisjonaliserte organisasjonen. Alle disse er idealtyper og ment som et utgangspunkt for å forme den organisasjonen en har nytte av selv (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Maskinbyråkratiet bygger på Webers byråkratimodell. (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne kjennetegnes av høy grad av formalisering og sentralisert beslutningsmyndighet. Virksomheter som masseproduserer relativt enkle produkter til stabile markeder, ligner ofte på et maskinbyråkrati. Entreprenørorganisasjoner er ofte mindre og oversiktlige organisasjoner med sterke grundere, og derfor også kalt grunder organisasjon. Denne organisasjonstypen er kjent for liten grad av spesialisering og at lederen ofte har ansvar for sentrale oppgaver. I tillegg er det et kjennetegn at de ofte mangler struktur. (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den innovative organisasjonen fremstår med en mer organisk struktur som er tilrettelagt for innovasjon og kreativitet. Eksempler er forskningsinstitusjoner eller utviklingsavdelinger. En annen benevnelse er "ad-hoc-krati", noe som understreker en flytende struktur og tidvis ikke en klart definert struktur. (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). I det profesjonelle byråkratiet er kjennetegnet av profesjonalisering og at de ansatte i operativ kjerne er autonome og har stor handlefrihet og beslutningsmyndighet. Et eksempel på denne typen organisasjoner er høyere utdanningsinstitusjoner og sykehus. (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). En divisjonalisert organisasjon er utbredt i privat sektor, og kan sammenlignes med en konsernstruktur. En divisjonalisert organisasjonsstruktur benyttes av organisasjoner med ulike virksomheter eller med lik produksjon, men i ulike markeder. I denne strukturen er avdelinger hovedsakelig uavhengige av hverandre.

Subkulturer

Vi gjør nærmere rede for begrepet subkultur i neste kapittel, 2.4. Når det gjelder organisasjonsstruktur vil denne kunne påvirke hvilke subkulturer som utvikler seg i en organisasjon og hvordan de kan tenkes å stå i forhold til hverandre. En organisasjonsstruktur som deler inn organisasjonene i ulike enheter kan fremme subkulturer. Grunnen til dette er at kulturer utvikles gjennom samhandling (kap.2.4.) og at samhandlingen er sterkere innenfor de formelle organisasjonsenheter. På den måten kan det utvikles subkulturer innenfor funksjonsområder, avdelinger og hierarkiske nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonsstruktur og læring og utvikling

Organisasjoner som skal være i stand til utforskende læring koples ofte til organisasjonsstrukturer med organiske trekk, det vil si få regler og rutiner, tett kopling til omgivelsene, overlappende og uklar arbeidsfordeling internt og desentralisering. Selv om det skjer utvikling og læring i slike organisasjoner, vil mer hierarkiske organisasjoner være bedre egnet til å utnytte læringen særlig i mer stabile omgivelser (Jakobsen og Thorsvik, 2013, s. 377).

Omgivelsenes påvirkning på egnet organisasjonsstruktur

En organisasjonsstruktur vil påvirkes av omgivelsene og omgivelsenes art kan ha betydning for hvordan en organisasjon bør struktureres for å imøtekomme behov hos sine interessenter.

Omgivelser kan klassifiseres langs to dimensjoner; grad av kompleksitet (homogene eller heterogene) og grad av endring (stabile eller dynamiske).

I homogene omgivelser vil organisasjonen forholde seg til færre og tilnærmet like aktører i omgivelsene, mens i heterogene omgivelser vil en måtte forholde seg til mange og ulike.

Stabile omgivelser endrer seg ikke noe særlig over tid, mens dynamiske omgivelser er i en stadig endring som påvirker organisasjonen. Dersom omgivelsene er heterogene og dynamisk vil organisasjonen i ulik grad påvirkes av usikkerhet. Organisasjoner med slike omgivelser vil ofte ha behov for å delegerer beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen og ha flere enheter og funksjoner som er rettet mot de ulike interessentene eller områdene i organisasjonens omgivelser. Med omgivelser som er stabile og homogene vil strategier ofte være knyttet til kostnadseffektivitet (standardiserte varer til lavere pris). Slike organisasjonsstrukturer vil ofte bære preg av få spesialiserte enheter og vil koordineres og ledes gjennom regler og standarder. Ofte er det staben som utformer disse, og det vil gjerne være et klart skille mellom de som «produserer» og de som er beslutningstakere – altså resulterer dette i en hierarkisk struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 207).

2.4. Organisasjonskultur

Hensikten med å redegjøre for organisasjonskulturen, er at den vil påvirke atferden til organisasjonens medlemmer. Som leder er det derfor avgjørende å ha en forståelse hvordan organisasjonens kultur skapes, opprettholdes og påvirker atferd.

Scheins Kulturmodell

En av de mest sentrale forskere innen feltet organisasjonskultur er Edgar Schein (1987). Schein definerer organisasjonskultur som;

«Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene»

(Schein, 1987, s. 7).

I det følgende vil vi bruke hans definisjon for å forklare hva som ligger i begrepet organisasjonskultur. Schein sin definisjon inneholder flere elementer, som viser hvor sammensatt og komplekst kulturbegrepet er. Scheins kulturmodell (1987) viser at det eksistere ulike bevissthetsnivåer ved organisasjonskulturen.



Figur 2 Egen illustrasjon av Scheins kulturmodell (Schein)

Med modellen som utgangspunkt vil vi gi en nærmere forklaring på hvordan medlemmers normer, verdier og virkelighetsoppfatninger oppstår og kan komme til uttrykk og forstås innenfor organisasjonen.

Artefakter utgjør synlige og observerbare uttrykk i organisasjonen. De kan være både fysiske uttrykk for kultur, men også verbale og uttrykksmessige uttrykk for kultur. Eksempler på artefakter kan være organisasjonsstruktur, strategi, beskrivelser av rutiner og prosesser, kunstnerisk produksjon, kleskoder, inventar, lokaler eller måten menneskene i organisasjonen omgås på (Schein, 1987). Måten en omgås på, eller handlingsmønstre, kommer til uttrykk ved hvordan det kommuniseres både verbalt og nonverbalt, hvilke historier, språk og type humor som uttrykkes i en virksomhet. Historier er et eksempel som beskriver hvilken funksjon et narrativ kan ha for organisasjonen. Hernes (2016) hevder at fortellinger bidrar til å opprettholde organisasjonenes narrativ om hvem og hva som kjennetegner organisasjonen. Han fremhever at narrativ gir en mening, bygger opp under fellesskapsfølelsen som igjen medfører at det organisasjonen gjør føles meningsfullt og bidrar til å styre handlingene i ønsket retning (Hernes, 2016). Dette inngår i prosessen med meningssskaping, som er en viktig oppgave for en leder. Vi kommer nærmere inn på dette under ledelse.

Bang (2020) benevner artefakter som kulturuttrykk og eksemplifiserer med organisasjonspraksiser knyttet til rekruttering og belønning. Kulturuttrykk kan forstås som synlige bærere av kulturinnholdet. Bang presiserer at disse ikke direkte kan ses som organisasjonskulturen, men må tolkes og gis innhold for å finne betydningen for den spesifikke organisasjonen (Bang, 2020).

Det andre nivået i modellen handler om **verdiene og holdninger** som medlemmene i organisasjonen har (Schein, 1987). Organisasjonens verdier beskriver at man i organisasjonen har tatt et bevisst valg på hva man synes er bra. Man forutsetter videre at disse verdiene gjenspeiler seg i de grunnleggende antagelsen man har. Med holdninger beskrives hva som er passende adferd i gitte situasjoner. Dette vil også variere med den enkelte organisasjon og hvilke verdier man har lagt til grunn. Dette gjelder både forholdet mellom leder og ansatt, men også arbeidstakerne imellom. Disse reglene er uskrevne og legger føringer for hva som er passende atferd i ulike situasjoner og sammenhenger (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Gotvassli viser til at man i kunnskapsorganisasjoner ofte vil se at de uformelle normene blant ansatte kan virke mer styrende enn formelle direktiver fra ledere (Gotvassli, 2015). Evnen til å engasjere seg i egne ansatte, deres arbeid og deres individuelle behov blir derfor stadig viktigere. «Kulturen», «organisasjonens kjennetegn» eller «det som sitter i veggene» er begreper som benyttes for å karakterisere den uformelle sosialiseringen i en kunnskapsvirksomhet, og som synes å være viktigere enn formell ledelse (Gotvassli, 2015). Småprat over en kaffekopp er en stor utfordring for lederskapet, da det er her sjefens tillit bygges opp eller rives ned. Her bygges relasjoner, man tolker rett fra galt og akseptabel adferd defineres.

Det tredje nivået er **grunnleggende antakelser**. De beskrives som de oppfatninger eller meninger om noe, som gjennom felles fortolkninger i organisasjonen blir tatt for gitte sannheter i organisasjonen. Disse har blitt til over tid, er ubevisste og usynlige og oppfattes som sannheter. Disse bringes videre til nye medlemmer av organisasjonen og opprettholdes. Om noen handler på tvers av de grunnleggende antakelsene kan det føre til uro i en organisasjon. Disse ubevisste og usynlige karakter kan gjøre at det i en kultur med sterke antakelser kan være vanskelig å forholde seg til andre, og medarbeidere kan ha vanskelig for å se for seg andre måter å handle eller opptre på (Schein, 1987). Et eksempel på grunnleggende antakelser er den psykologiske kontrakten. (Schein, 1987). En psykologisk kontrakt beskrives av Rousseau (1995) som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen. Den viser til de usynlige gjensidige forventningene som eksisterer mellom medlemmene og lederne i organisasjonen, og som ikke står skrevet i en arbeidsavtale eller i et personalreglement. Den psykologiske kontrakten vil kunne endre seg som følge av forandringer i virksomhetens og den enkelte ansattes situasjon. Hvis kontrakten oppleves som brutt av en av partene, kan dette føre til at den andre føler uro og mistriivsel, hevder Schein (1987).

Jacobsen & Thorsvik (2013) har en litt annen måte å forklare organisasjonskultur på. Her beskrives organisasjonskulturen som et isfjell, hvor artefaktene vil være den lille delen av isfjellet som er synlig over vannet, mens verdier og holdninger og grunnleggende antagelser vil befinne seg under vannet, se figuren under. Dette illustrerer at det er mye ved en organisasjonskultur vi ikke ser, men som ligger under vannoverflaten. Hernes (2016) beskriver artefaktene som det synlige over vannflaten og som vi kan observere når vi kommer i kontakt med en virksomhet. Verdierne befinner seg under vannflaten, men kan både være synlige og usynlige fordi de må fortolkes. De grunnleggende antakelsene befinner seg også under vannflaten. De er dermed ikke synlige og vanskelig å forandre, men er likevel i stor grad med på å påvirke en organisasjonskultur (Hernes, 2016).



Figur 3 Isfjellet. Illustrerer hvor lite av helheten som er synlig på overflaten (<https://slideplayer.no>)

Scheins kulturmodell beskriver ulike elementer en kultur består av, mens Hernes (2016) har en mer prosessorientert beskrivelse av hva en organisasjon har. Et annet perspektiv er å fremstille kultur som noe organisasjonen er, slik Hernes gjør. Hernes tar utgangspunkt i å betrakte organisasjonskulturen som en prosess som er i stadig utvikling og som endres. Han forklarer det med at kultur utvikles og spres lokalt mennesker imellom, i gruppen eller i nettverk mer enn gjennom hierarkiet i organisasjonen. I det fortolkende perspektivet betyr det at kultur ikke kan ledes i den forstand at det er leder som alene kan styre kulturen. Det er heller slik at leder kan påvirke ved å legge til rette og være en pådriver for utvikling av kulturen. Innenfor dette fortolkende perspektivet ligger Hernes (2016) sitt prosessperspektiv i forståelsen av organisasjoner og ledelse. Med prosess tenkes organisering som noe som alltid er i utvikling og forandring. Ledere handler gjennom prosesser som kobles sammen til andre prosesser. Disse kan få både tilsiktede og utilsiktede utfall og leder har derfor ikke mulighet til å ha den fulle oversikten og styre kulturen hevder Hernes (2016).

Kulturen kan som nevnt ikke styres, men den formes gjennom et samspill mellom aktørene i den konteksten den virker. Selv om ledere kan ha en intensjon om å utvikle en spesifikk kultur og initierer til dette, inngår også aktørene i utformingen av denne kulturen. Dette innebærer at kulturen skapes i et samspill av både arbeidstakere og ledere.

Hernes (2016) beskriver at omgivelsene til stadighet vil forandre seg. Dette kan være endringer i markedet eller at kunder etterspør nye produkter. Organisasjonene må derfor tilpasse seg forandringene for å bestå, og dette vil igjen føre til at kulturen og identiteten på nytt må endres. Ser man på endring i et prosessperspektiv, kan identitetsendring i tid forklares på to måter: Det ene er

et periodisk perspektiv, hvor det foregår endringer, men at disse skjer i vekselvirkning mellom perioder med både stabilitet og synlige rykk. Det andre synet er at endringsprosessen foregår kontinuerlig, som en pågående, fremvoksende meningsskapingssprosess (Hernes, 2016). I en endringsprosess har organisasjonen et behov for å ledes, og her vil leder ha en nøkkelrolle.

Ut fra dette vil vi kunne karakterisere kultur som "ferskvare" og støtter oss på Hernes når vi vektlegger den rollen ledere har. Vi vil derfor gå nærmere inn på sammenhengen mellom ledelse og organisasjonskulturer.

Ledelse og kommunikasjon

Vi har tidligere nevnt at verdier er en stor del av en organisasjonskultur, og at leder har en sentral rolle. Schein (1987) hevder at lederen kan påvirke organisasjonskulturen på flere måter. En måte kan være ved å bruke ritualer og seremonier som styrker de sosiale båndene. Det neste er historiefortellinger som beskriver og tydeliggjør organisasjonens verdier. Det tredje er kommunikasjon og språk som skaper et felles «stammespråk» og dermed utvikler fellesskapsfølelsen. Det fjerde er verdibasert ledelse, hvor lederen representerer virksomhetens verdier i organisasjonen, og formidler dette gjennom egen atferd. Den siste faktoren er sosialisering av nyansatte, slik at de blir sosialisert inn i organisasjonens kultur. Alle de nevnte faktorene bidrar til å samle organisasjonen til en felles erkjennelse av hvem de er, og hvem de kan bli. For vår forskning er faktorene verdibasert ledelse og kommunikasjon sentrale, og vi ser derfor nærmere på disse.

Vi har tidligere vært inne på at verdier en viktig del av organisasjonskulturen. Begrepet verdibasert ledelse er ifølge Busch (Busch, 2011) knyttet til leders handlinger for å realisere virksomhetens mål. Han sier videre at prosesser rundt målformuleringer er knyttet til verdispørsmål. Normer og verdier legger føringer og rammer for hvilke verdier man er omforente om, og legger også føringer for hva som er akseptabel atferd blant ansatte. Videre at verdiene må omsettes til et språk som setter ord på verdiene som er utviklet, og som man ønsker å innpasse i virksomheten. Busch sier at selv om virksomheten har prosesser knyttet til å utforme et verdigrunnlag, vil verdiene alltid være i endring og er avhengig av konteksten. Ledelsen må ta utgangspunkt i kjerneverdiene da dette er felles verdier virksomheten må samle seg om. Dersom disse målene er konfliktfylte eller for omfattende kan det være vanskelig å få tilslutning til dem.

Verdibasert ledelse eksisterer på alle nivå i virksomheten, helt ned til den enkelte kunnskapsarbeider hvor verdiene bevisst eller ubevisst vil påvirke valg og selvstendig arbeid. Et formål med fokus på verdier er å skape fellesskapsfølelse, men også å skape et ønsket virkelighetsbilde med nye visjoner og verdier. Dette betinger at lederens verdier må være i samsvar med verdiene i organisasjonen

(Irgens & Wennes, 2011). En tilsvarende forståelse ser vi hos Goleman (2019), som sier at en leders prioriterte oppgave er å oppnå resultater gjennom å skape en misjon, bestemme strategi, motivere ansatte og bygge kultur. Dette ser vi i sammenheng med lederens måte å bygge kultur på, som handler om å synliggjøre egne verdier og antakelser til ansatte gjennom sin væremåte. Goleman (2019) sier videre at arbeidsmiljøet og kulturen i en organisasjon er for viktig til å bli oversett.

Wennes skriver at ledelse innen kunstarbeid handler om to dimensjoner; aksept og behov for ledelse (Wennes, 2011). Hun sier at kunstnere har en stor tilbøyelighet til å mislike styring og kontroll fra ledelsen. Når det gjelder aksept for ledelse ser det ifølge Wennes ut til at kunstnere uttrykker stor aksept og anerkjennelse for kunstnerisk ledelse, mens de på den annen side uttrykker ingen aksept eller anerkjennelse for administrativ ledelse. Dirigentrollen har i denne sammenheng en unik form for direkte ledelse. Orkesteret legger store føringer for den administrative delen av organisasjonen og ADs beslutningsmyndighet gjennom mange formelle og uformelle grupperinger, komiteer og råd. Mange uttrykker at administrative beslutninger er styrt og påvirket av orkesterets selvbestemmende demokrati. Paradoksalt nok ser det ut for at det på den kunstneriske siden er full aksept for ledelse, men det ikke er samme aksept for administrativ ledelse. (Wennes, 2011).

Leders rolle med å dele visjoner og mål med organisasjonen, må kommuniseres ut. Vi har tidligere vært inne på at kommunikasjon er en av de faktorene som Schein (1987) fremhever som viktige når organisasjonen skal endres. Dette støttes også av Jacobsen & Thorsvik (2013) som mener at kommunikasjon er en av de viktigste prosessene i virksomheter og at kommunikasjon påvirker organisasjonskulturen. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) er det umulig å utvikle en felles kultur uten kommunikasjon. Om kulturen skal preges av forhold som kjerneverdier og normer, må de gjøres synlige og gjeldende gjennom formuleringer for å kunne gjennomføres i virksomheten. Schein (1987) hevder at kommunikasjonsproblemer bør analyseres og forstås fra et kulturperspektiv.

Begrunnelsen er at ulike avdelinger kan danne sine egne måter å betrakte situasjoner og mennesker på. Det kan lette kommunikasjonen internt i gruppa, men kan vanskeliggjøre kommunikasjonen med andre avdelinger med andre oppfatninger og begrepsapparat. Dette kan føre til feiltolkninger, og nye kulturer kan dannes og vokse frem.

Det kan utvikles ulike kulturer, såkalt subkulturer i en og samme organisasjon. subkulturer i organisasjoner kan gjenspeile organisasjonsstrukturen, men også være på tvers av organisatoriske forhold. Subkulturer kan representere et problem ved at de fremmer interessekonflikt og kamp om makt og innflytelse i organisasjonen. Det kan oppstå utfordringer hvis subkulturene representere en såkalt motkultur til den dominerende kulturen. Det er samtidig viktig å understreke at subkulturer

som utvikles i organisasjoner ikke nødvendigvis trenger å representere noe problem (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 151-152).

Subkulturer kan forstås som delkulturer som eksisterer i en organisasjon. Subkulturer kan være en ressurs eller være ødeleggende for virksomheten. Ved innsikt i organisasjonens subkulturer vil en kunne legge til rette for samarbeid eller håndtere eventuelle konflikter (Bang, 2020). Ifølge Schein (1987) kan en subkultur utvikles i enhver gruppe som har vært lenge nok sammen, hatt mulighet å løse problemer og observere effekt av løsningen, samt tatt inn nye medlemmer. Bang viser til Martin (Martin, referert til i Bang, 2020 s. 31) som beskriver hvordan ulike subkulturer vil stå i relasjon til hverandre ved å: «virke støttende eller fremmede på hverandre; være i konflikt og dermed virke hemmende på hverandre; være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre».

Konflikter kan oppstå mellom, blant annet, ulike funksjonsheter/avdelinger eller mellom ulike kulturer som arbeiderkultur og lederkultur (Bang, 2020). Eksempelvis kan en lederkultur ha som ideal å drive kostnadseffektivt, mens en arbeiderkultur kan ha høy faglig kvalitet som et ideal.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) er dårlig kvalitet på kommunikasjon den vanligste årsaken til konflikter i arbeidsmiljøet. Kommunikasjon vil derfor være avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø, og bygge en organisasjonskultur som gir grunnlag for en god organisatorisk identitet.

For å kunne legge til rette for en kultur med åpen kommunikasjon kreves kommunikasjonsferdigheter. Dette er av stor betydning når kunnskapen som sitter i virksomheten skal deles og utvikles. Mye verdifull kunnskap er taus sier Krogh, Ichijo, & Nonaka (2001). Samtaler og gode relasjoner fremheves å ha en viktig betydning for å gjøre organisasjonens tause kunnskap mer eksplisitt (Krogh et al.).

Gotvassli, 2015 refererer til Nonaka Takeuchi når han skriver om “top-down” tilnærming. Dette er et instrumentelt perspektiv på ledelse som gir liten grad av medvirkning. Det motsatte av “top-down-tilnærming” er en “bottom-up-tilnærming”. Denne tilnærmingen representerer en kultur hvor ledelse ses på som relasjonelt, mellommenneskelig og er prosessorientert. Ledelsen kan gi klare forventninger om rammer og mål, men færre instruksjoner. Dette vil gi seg utslag i en mer myndiggjørende lederstil som gir mer mulighet for direkte medvirkning. I større organisasjoner vil mellomledere kunne ha en viktig rolle (Gotvassli, 2015).

Kunstarbeid og konkurranse

Kunstarbeid preges av evig øving og naturlig konkurranse. Bak ambisjoner om å bli best ligger det en selvdrivende og noen ganger en selvutslettende drivkraft (Wennes, 2011). Den lange individualistiske treningen som ligger til grunn for et utøvende virke som musiker, kan lett skape et

dilemma i møtet med det store kollektive orkesteret (Wennes, 2011 s. 128). Når nyutdannede, unge musikere kommer inn i orkesteret har de ofte både en bedre og lengre utdanning enn de erfarne musikerne, noe som bidrar til at nivået på ensemblet øker. Å måle seg med sine kollegaer utvikler et press som kan føre til en konkurransementalitet i orkesteret. Musikernes stillinger står ikke fare, men det kan føre til et press på den enkelte musiker og skape en frykt om å ikke være god nok. En erkjennelse om at en konsert ikke blir bedre enn det svakeste ledd, kan skape frykt om å representere nettopp denne (Wennes, 2011). Det kan være en drivkraft i seg selv å bli inspirert av sine kollegaer, dennes tilstedeværelse kan øke egen innsats.

Hvordan skape en organisasjonskultur

Organisasjonsidentitet er et begrep som Hernes (2016) bruker. Han hevder at organisasjonsforskere i de siste årene gradvis har blitt mer opptatt av identitetsbegrepet på organisasjonsnivå. Han viser til at organisatorisk identitet ble definert av David Whetten og Stuart Albert som sentrale, distinktive og vedvarende kjennetegn ved en organisasjon.

Hernes (2016) mener at Organisasjonsidentiteten på en arbeidsplass kommer til uttrykk gjennom svar på spørsmål som «Hvem er vi?», «Hva karakteriserer oss som organisasjon?», «Hvordan er vi forskjellige fra våre konkurrenter?» og «Hvem er det vi sammenligner oss med?» Svarene på disse spørsmålene sier noe om hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter trekk ved organisasjonen de tilhører. Organisasjonsidentitet er tema i mange daglige samtaler i organisasjonen, i strategidiskusjoner, i teambuilding og i organisasjonsutviklingsprosjekter. Spesielt når en organisasjon går igjennom endringer som rokker ved oppfatninger av sentrale karakteristika ved organisasjonen, eller når organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hvem de er, blir utfordret av omverdenen, blir organisasjonsidentitet ofte et tema. For å bygge identitet er det avgjørende å leve som du lærer. Hva du faktisk gjør, er sterkere enn hva du sier at du gjør.

Hernes beskriver identitetsbegrepet som å ta skrittet fra preg til særpreg (Hernes, 2016, s. 133-134). Identitet er det som gjør at en skiller seg fra noe annet. Bedriften kan ha mange likheter med andre, men er likevel distinkt ulikt. Man kan beskrive sin egen organisasjonsidentitet på to forskjellige måter. Man kan beskrive sine identitetstrekk ved å kun vise til at man er markant forskjellig fra andre liknende konkurrenter og komme med en rekke "identitetspåstander", som beskriver hvordan man er i forhold til de omgivelsene man opptrer i. Den andre måten er identitetsarbeid, som beskriver aktiviteter som bidrar til å forme, opprettholde, forsterke eller revidere de strukturer som representerer en opplevelse av helhet og distinksjon. Dette vil være en kontinuerlig prosess, som trenger spesielt fokus i tider hvor man har utfordringer.

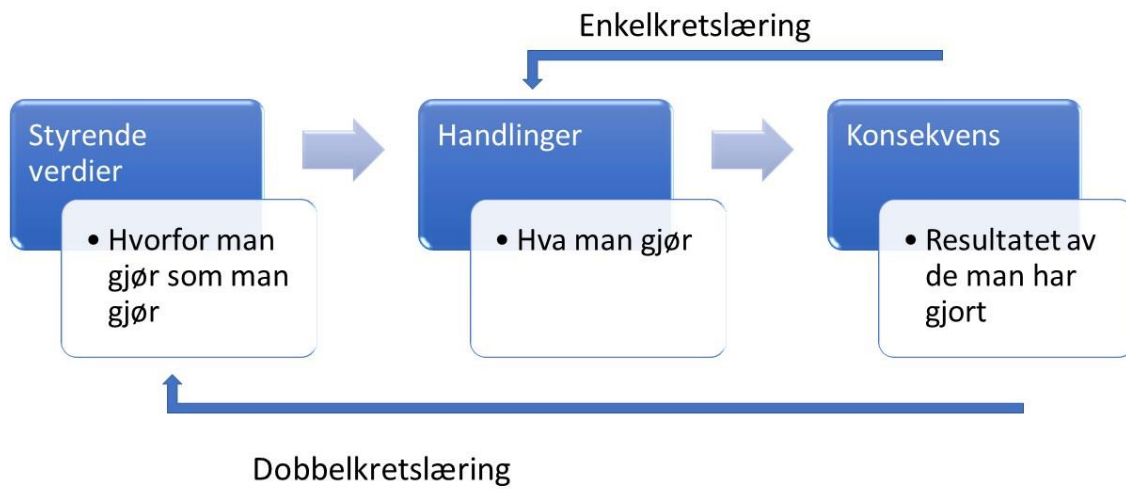
Hvordan kultur kan endres og utvikles

Vi tar utgangspunkt i Gotvassli (2015) sin forståelse av organisasjonsutvikling, som beskriver at det handler om tilrettelegging, systematisering og strukturering for å skape arena for samarbeid. Videre at organisasjonsutvikling handler om endring, utvikling og læring på arbeidsplassen (Gotvassli, 2015, s. 78-79). Kunnskapssynet vi legger til grunn er det sosiokulturelle perspektivet. Dette betyr at kunnskapsutvikling først og fremst ses på som sosiale og kulturelle fenomener, i handling og gjennom deltakelse i praksisfellesskap (Gotvassli, 2015, s. 72-74).

Argyris (1990) har utviklet en læringsteori som peker på hva det er som får oss til å endre praksis. Det vektlegges at styring av atferden skjer gjennom refleksjoner over erfaringene som blir gjort i praksisutøvelsen, og de tilbakemeldingene personalet får underveis. Argyris lanserer begrepene enkeltkretslæring og dobbelkretslæring. Ved enkeltkretslæring blir det ikke stilt spørsmål om innhold og organisering, men praksisen justeres på grunnlag av erfaringer helt til resultatet er oppnådd. Enkelkretslæring løser de synlige utfordringene, men ikke det mer grunnleggende om hvorfor disse utfordringene oppstår (Argyris, 1990, s. 94). Ved dobbelkretslæring er viljen til å vurdere og stille spørsmål om de mål og verdier man har satt seg stor. Hvorfor virker ikke det vi gjør? Er målene riktig? Er det dette vi vil oppnå? Dobbeltkretslæring innebærer endring av mål og normer, og refleksjoner eget grunnsyn (Jakobsen & Thorsvik, 2016, s. 360-361; Gotvassli, 2013, s. 105-106). De styrende verdiene må endres (Argyris, 1990, s. 96). Argyris & Schön introduserer i tillegg begrepet deuterolæring, som er en prosess der organisasjonen reflekterer kritisk over egen praksis, og evner å utføre både enkel- og dobbelkretslæring (Gotvassli, 2014, s. 27). Begrepet kritisk refleksjon betyr at man vurderer de sosiale og kulturelle faktorer, verdier og holdninger i sammenheng med den situasjonen man reflekterer over (Filstad, 2016, s. 66).

Hvordan kan ledere kulturvirksomheter legge til rette for kulturelle prosesser som setter i gang og opprettholder deuterolæring. Gotvassli (2019) beskriver denne prosessen som krevende, og viser til begrepet «orkestrering» av læringsprosessene. Han hevder at prosessene må settes i system og ledes. Med orkestrering menes at «en rekke gode enkeltstemmer kan settes sammen til et velklingende orkester» (Gotvassli, 2019, s. 23).

Enkel og dobbelkretslæring



Figur 4 Egen illustrasjon enkel- og dobbelkretslæring, (Argyris og Schön)

2.5 Medvirkning

Her vil vi redegjøre for arbeidstakeres mulighet for medvirkning i organisasjonen. Vi vil her redegjøre for direkte og indirekte medvirkning, sosiale arenaer og trepartssamarbeid.

I Fafo (Fafo, 2019) sin rapport om bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning, kan vi lese at det strides om medbestemmelse og medvirkning fungerer best gjennom *direkte* eller *indirekte* deltagelse. Arbeidsgivere har tradisjonelt betraktet direkte medvirkning som den mest fordelaktige formen for demokrati på arbeidsplassen, mens arbeidstakerorganisasjonene har søkt å oppnå innflytelse gjennom det representative, eller indirekte systemet, for å kunne møte ledelsen med ekspertise og autoritet, og utfordre målsettinger som kan være ødeleggende for de ansatte som gruppe. Over tid og gjennom praksis, slutter likevel begge parter i hovedsak opp om både de indirekte og de direkte formene for deltagelse, og alle avtaler legger vekt på at både ledelse og tillitsvalgte har ansvar for å tilrettelegge for individuell innflytelse (Fafo, 2019).

Rapporten (Fafo, 2019) viser til at medvirkning er et samlebegrep. Medbestemmelse er mer avgrenset og handler om en delt beslutningsmyndighet. Medvirkning er ikke like sterkt som medbestemmelse. Medvirkning kan dreie seg om informasjon og muligheten til å si hva man mener. Medbestemmelse ligger forankret i forhandlingsretten og drøftingsretten (Fafo, 2019).

Vi kan videre lese at det motsatte av å medvirke er å motvirke, da søker man å hindre at beslutninger gjennomføres. Dette kan være illojalt, men det kan også være mange gode grunner for at beslutninger ikke bør gjennomføres (Fafo, 2019).

FAFO har gjennom en rekke prosjekter dokumentert at jo større grad av medbestemmelse man har i beslutningsfasen jo større engasjement legger de ansatte og de tillitsvalgte inn i iverksettelsesprosessen. Om de ansatte kjenner igjen sine interesser i beslutningen, er sjansen stor for at de har motivasjon for å medvirke i gjennomføringen (Fafo, 2019).

Representativ og individuell deltagelse

Fafo-rapporten (Fafo, 2019) hevder at noe av kritikken mot det representative systemet er at det støtter opp om fagorganisering og begrenser den enkeltes frihet til selvstendig tenkning og handling. Den enkelte ansatte hindres i å forfølge det som er hans/hennes genuine interesse på bekostning av fellesskapets interesser. Indirekte medvirkning krever beslutningsrutiner som er omstendelige, byråkratiserende, tidkrevende og som derfor kan hemme produktivitet og effektivitet. Denne type medvirkning kan skape ensrettet tenkning og rigid organisering og hemmer på denne måten kreativitet og mulighet for innovativ utfoldelse og utvikling hos den enkelte. I ytterste konsekvens kan det gi grobunn for motstand mot endring og hindre omstilling samtidig som det kan hemme fleksibilitet i organiseringen av virksomheten og arbeidet (Fafo, 2019).

Fordelene med det representative systemet er at det bidrar til likhet i fordeling av goder og byrder, samt bidrar til rettferdig fordeling av goder og byrder (Fafo.no). Det gjør lønns- og personalspørsmål enklere jo større organisasjonen er og gir kanaler som sikrer informasjonsutveksling mellom ansatte og ledelse. Indirekte medvirkning sørger for oppslutning om endring og omstilling, skaper forutsigbarhet i produksjon og utvikling og styrker konkurransekraft og effektivitet (Fafo, 2019).

Kritikken mot direkte deltagelse er at forholdet mellom ledelse og ansatte kan hindre artikulering av ansattes felles interesser og kan bidra til skeiv fordeling av goder og byrder og dermed ulikhet (Fafo.no). Det kan begrense den enkeltes innflytelse til det lederne åpner for å svekke muligheten for fellesskap og samling av krefter i ønsket retning. Direkte medvirkning kan bidra til unødvendige motsetninger og konflikter i arbeidsorganisasjonen og svekke muligheter for samordning av aktiviteter og dermed svekke effektivitet og produktivitet (Fafo, 2019).

Argumentasjon for direkte deltagelse er at den utløser kreativ deltagelse fra den enkelte og skaper engasjement og deltagelse i vitale prosesser. Slik type medvirkning ansvarlig gjør og bemyndiger den enkelte for virksomhetens suksess samtidig som den gir den enkelte lærings- og utviklingsmuligheter. I tillegg kan den styrke virksomhetens produktivitet og effektivitet (Fafo, 2019).

Deltakelsesdemokratiargument

Direkte deltagelse	Representativ deltagelse	
	Nei	Ja
Nei	A: Udemokratisk	B: Begrenset demokrati Likhet uten frihet Prosedyre bygget på representativ makt uten meningsdannelse Ren representativ makt som kan krenke frihetsprinsippet
Ja	C: Begrenset demokrati Frihet uten likhet Utfoldelse uten makt, alternativt knyttet til individuelle og skjønnsavhengig makt som krenker likhetsprinsippet	D: Et demokratisk arbeidsliv Representative ordninger for håndtering av konflikt- og symmetriske maktforhold Kanaler for selvrealisering og individuell deltagelse

Tabell 1 Deltakelsesdemokratiet, (Fafo.no).

Hvordan sosiale arenaer kan utformes og betydningen av disse

Tor Busch skriver (Busch, 2011, s. 142) om verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner og viktigheten av at leder ivaretar dette perspektivet i hverdagen. Busch snakker om profesjonelle byråkratier og “profesjonelle verdier som gir en viktig faglig plattform for yrkesutøvelsen. De representerer faglige standarder som sikrer god kvalitet i situasjoner preget av høy autonomi i arbeidet. Slik vil en kombinasjon av profesjonalisering og integrerte verdier være et godt grunnlag for en medvirkende kultur».

Morgan viser til at “Kultur er ikke noe som kan påtvinges en sosial situasjon, snarere er det noe som utvikler seg som resultat av sosial samhandling” (Morgan, 2016, s. 146).

At medvirkning er reell vil også avhenge av at felles erfaringer, handlinger og refleksjoner ender ut i ny kunnskap som tas i bruk i organisasjonen (Gotvassli, 2015, s. 78).

Kritiske faktorer som kan utfordre medvirkningen er at musikernes stemme i denne prosessen kan bli svakere enn den profesjonelle veilederens. Ut fra et maktperspektiv (Morgan, 2016) vil ledere kunne ha en oversikt og en kontekstuell forståelsesramme som musikerne ikke har til daglig. I en organisering med faste formelle møter som arena for medvirkning kan dette være en utfordring. Videre vil det kunne være grunn til å tro at musikere kan ha en tendens til å “underkaste” seg lederes definisjonsmakt i ulike situasjoner. Dette vil kreve en bevissthet hos ledere i relasjon til musikere (Morgan, 2016).

For å sette medvirkning inn i en teoretisk ramme på et mer generelt nivå, kan vi belyse dette via en sosiokulturell forståelse for utvikling av kunnskap gjennom å trekke inn begrepet praksisfellesskap. I følge Gotvassli kan et praksisfellesskap bidra til individuell eller organisatorisk kunnskapsutvikling gjennom at de som deltar i praksisfellesskapet selv ønsker å bruke sine egne erfaringer og sin kompetanse til det beste for hvordan du kan utøve ditt virke i organisasjonen (Gotvassli, 2015). Gotvassli henviser videre til Wenger som søker å forklare deltakelse i et praksisfellesskap gjennom følgende dimensjoner; for det første er det en grunnleggende ide med praksisfellesskapet at det skal være et gjensidig engasjement og interesse for det som foregår i fellesskapet. For det andre er det faktorer som beskrives som felles aktiviteter og tiltak. For det tredje at det er en arena for å dele historier, konsepter og verktøy (Gotvassli, 2015.). Oppsummert kan vi si at “det er en gruppe som deler en felles interesse, et sett med problemer, eller en lidenskap av et tema, og at denne gruppen hele tiden involverer seg i fellesskapet med sin kunnskap om temaet.” (Gotvassli, 2015, s.73).

Den norske samarbeidsmodellen

Tradisjonelt sett har fagforeningene hatt en sterk stilling i Norge, og har gjennom trepartssamarbeidet med arbeidsgivere og staten, bidratt til den økonomiske veksten vi har hatt i Norge siden etterkrigstiden. Lokalt har fagforeningens hovedoppgaver vært å sikre gode lønns- og arbeidsvilkår for arbeidstakerne, noe som i tillegg innebærer å kunne bidra til å bedre bedriftens måloppnåelse.

Levin (2012) beskriver det som i litteraturen kalles «Den norske arbeidslivsmodellen». Denne bygger på en praksis som ble utviklet etter etablering av den første fagforeningen på 1800 tallet (Levin, 2012). Modellen innebærer en vektlegging på to- og tre-partssamarbeidet, mellom arbeidstakere, arbeidsgivere og staten, for å skape et «Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv» (Stortingsmelding nr. 29 (2010–2011)).

Medvirkning og medbestemmelse er trekk ved det norske arbeidslivet og ligger til grunn selv i saker der de involverte ikke er enige (NOU, 2010-01). Kjennetegnet ved den norske modellen er «fordragelighet» mellom arbeidstakere og arbeidsgivere både i konflikt og samarbeid (Levin, 2012).

I trepartssamarbeidet, hvor staten er involvert, samarbeides det om saker som fokuserer på økonomiske og politiske saker, som lønnsoppgjør, pensjon og inkluderende arbeidsliv. Levin avgrensner mot velferdsstaten og benevner denne som fundamentet for den norske modellen (Levin, 2012).

De to formene for demokratisk deltakelse er medbestemmelse og direkte medvirkning.

Medbestemmelse gis gjennom at ansatte og tillitsvalgte deltar og har medbestemmelse i ulike fora, som arbeidsmiljøutvalg, styrer og liknende. Med direkte medvirkning gis den enkelte innflytelse og makt gjennom deltakelse i planlegging og gjennomføring av det daglige arbeidet. Arbeidstakers rett til å medvirke i det daglige arbeidet er lovfestet i arbeidsmiljøloven (2005, kapittel 2).

Involvering, innflytelse og engasjement som gis gjennom medbestemmelse og medvirkning er de operasjonelle kjennetegnene ved den norske modellen, og bygger på en forventning om et bredt og stort engasjement i det daglige arbeidet fra hver enkelt ansatt. Med dette følger en forventning og et behov for at de ansatte utvikler sine ferdigheter for å kunne bidra til stadig bedre måloppnåelse for virksomheten. Levin påpeker at det å gi rettigheter og ansvar danner grunnlag for et betydelig potensial for å oppnå nyskaping og innovasjon (Levin, 2012).

Øystein Rennemo viser til en tredje dimensjonen ved den norske samarbeidsmodellen som ikke er regulert av lover og avtaler, men et resultat av utvidet praksis koblet til de tillitsvalgtes rolle i bedriften (Rennemo, 2011). Dette handler om det representative systemets direkte medvirkning i

virksomhetens daglige drift og utvikling. I praksis betyr dette at tillitsvalgte også deltar i ikke avtaleregulerte handlingsrom. Dette kan være deltakelse i arbeid innenfor strategi, organisasjon, ledelse og utviklingsarbeid (Rennemo, 2011). Hvordan dette praktiseres avhenger av kulturen i den enkelte organisasjonen. Hvordan samarbeidsmodellen praktiseres har betydning for hvordan organisasjonen er rustet til å håndtere endringene i rammebetingelsene.

2.6 Oppsummering teori

I dette kapitlet har vi presentert det teoretiske grunnlaget for å utforske hvordan symfoniorkesteret er rustet til å tilpasse seg nye krav og forventinger. I første del presenterte vi funn fra tidligere forskning på symfoniorkester som var relevant for å bedre forstå og få innsikt i kunstinstitusjoner som jobber med musikk.

I andre del redegjorde vi for hva som menes med organisasjonsstruktur betydningen denne kan ha for organisasjonskulturen. Vi gjorde rede for hensikten med organisasjonsstrukturer og presenterte ulike organisasjonsformer med utgangspunkt i Mintzberg typologier. Videre redegjorde vi for hvordan organisasjonsstrukturer kan påvirke utviklingen av subkulturer, hvordan organisasjonsstrukturer kan legge til rette for læring og utvikling og omgivelsenes betydning for utforming av organisasjonsstrukturen.

I den tredje delen har vi skrevet om hvordan vi kan forstå begrepet kultur og tok utgangspunkt i Scheins kulturmodell. Videre gikk vi nærmere inn på ledelse og kommunikasjonens betydning i kulturarbeid. Vi satte så fokus på sammenhengen mellom organisasjonskultur og kunstarbeid og konkurranse, før vi gikk nærmere inn på hvordan en kan skape, og videre, utvikle og endre organisasjonskulturer.

I den fjerde, og siste, delen har vi gått nærmere inn på arbeidstakernes mulighet for medvirkning. Vi tok utgangspunkt i Fafo sin rapport og redegjorde for direkte- og indirekte medvirkning, sosiale arenaer og trepartssamarbeidet.

3.0 Metode

3.1 Innledning

Hensikten med dette kapitlet er å beskrive forskningsprosessen; prosessen fra problemstilling, vitenskapelig forankring, valg av metode og gjennomføring av prosjektet. I første del beskriver vi vårt kunnskapssyn og hva dette betyr for forskningsprosjektet. Videre beskrives valg av forskningsdesign, forberedelse og gjennomføring av fokusgruppeintervjuer. Avslutningsvis reflekterer vi rundt de forskningsetiske utfordringer ved undersøkelsen.

3.2 Konstruktivisme og fenomenologi

Et vitenskapsteoretisk perspektiv beskriver vår grunnleggende forståelse av verden og vårt syn på den erkjennelse en teori bygger på (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

«Man kan ikke stige ned i den samme elva to ganger»

Heraklit

Vi forstår kultur som noe som skapes mellom aktørene i samspill med omgivelsene. Dette innebærer at vi har et **konstruktivistisk** vitenskapsteoretisk ståsted, noe som betyr at den virkeligheten vi tar for gitt og ser på som en selvfølgelighet, er konstruert og alltid kunne sett annerledes ut.

De konstruktivistiske perspektivene fokuserer på hvordan vi mennesker sammen konstruerer vår felles virkelighet, og at denne virkeligheten er et resultat av menneskers fortolkninger (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Kunnskapen vi samlet inn i vår undersøkelse ble i tillegg et resultat av relasjonen mellom oss som forskere i møte med informantene. Med andre ord kan vi si at som konstruktivistisk orienterte forskere ville vi fokusere på betydningen av sosiale prosesser i forskningen. Her ble det viktig å få frem den betydningen mellommenneskelige relasjoner har for resultatene av forskningen, og hva som da kan betraktes som gyldig kunnskap (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vi var opptatt av å få kunnskap og innsikt i arbeidstakernes forståelse av organisasjonskulturen for å kunne utforske om organisasjonen syntes å være rustet til å håndtere endringer i rammebetingelsene. Denne forståelse harmonerer med et **fenomenologisk** vitenskapssyn.

Dette innebar et mål om å få rike og fylldige beskrivelser av musikernes opplevelse av fenomenet kultur, for å finne svar på problemstillingen. Vi ønsket å få arbeidstakernes beskrivelser dette fenomenet ut fra de involvertes opplevelser i møtet med de andre, og få innsyn i virkeligheten slik

aktørene opplevde den. Vi tok utgangspunkt i at slike prosesser og handlinger ikke har noen fast essens og er historisk og kulturelt betinget (Thagaard, 2018 s. 36).

Fenomenologi er et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut ifra informantenes egne perspektiver, og beskriver verden slik de opplever den. Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå forståelse av den dypere meningen i informantenes erfaringer. Dette bygger på en forståelse om at virkeligheten er slik informantene oppfatter at den er (Kvale og Brinkmann, 2015 s. 45). Det sentrale er å forstå fenomener på grunnlag av perspektivene til de vi studerer, og å beskrive omverdenen slik den erfares av dem (Thagaard, 2018 s. 36).

Konstruktivistiske og fenomenologiske perspektiv har mange av de samme elementene i seg, og kan noen ganger være vanskelig å skille. Konstruktivismen bygger på fenomenologien (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Et konstruktivistisk syn innebærer en forståelse om at verden er en skapt virkelighet. Virkeligheten konstrueres kontinuerlig i den sosiale interaksjonen mellom deltakerne hvor konteksten har betydningen for hvordan de sosiale prosesser forløper. Den konstruerte virkelighet kan derfor beskrives som flertydig og ustabil.

Både konstruktivismen og fenomenologien interesserer seg for det intersubjektive, for konteksten og hvordan en betydning blir skapt. Konstruktivismen ser alt som konstruksjoner som er flytende, ustabile, flertydige og foranderlige, mens man i fenomenologien skal leve seg inn i informantenes livsverden (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 30).

Vi er av den oppfatning at det finnes flere virkeligheter og at virkeligheten er noe som aktørene skaper gjennom interaksjon med andre og derfor er i stadig forandring. Vi endte derfor opp med å klassifisere vårt vitenskapelige ståsted som fenomenologisk-konstruktivistisk.

Med dette som perspektiv, og med forståelsen av organisasjonskulturen som et mønster av grunnleggende antagelser (Schein, 1998), utforsket vi musikerne i orkesteret. Hensikten med denne undersøkelsen var å få frem hvordan musikerne erfarte og fortolket kulturen i organisasjonen, og hvordan struktur som konteksten rundt dette, påvirket og skapte den virkeligheten de presenterte for oss.

3.3 Valg av forsknings design: Kvalitativ tilnærming

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming for å utforske vår problemstilling. Med en kvalitativ tilnærming samlet vi empiri fra musikerne i en avgrenset tidsperiode, og på denne måten fikk vi mange variabler fra relativt få enheter. Forskningsresultatet kan av den grunn ha begrenset gyldighet og knyttes til Nordfoldsymfonien i det tidsrommet undersøkelsen ble utført.

Med en kvalitativ innfallsvinkel ønsket vi å fange opp musikernes perspektiv på en rikt beskrivende måte. Dette skulle gi oss innsikt i å forstå hvordan den enkelte musiker opplevde kulturen i orkesteret. Målsettingen med en kvalitativ tilnærming var å gå i dybden og oppnå forståelse for det sosiale fenomenet på bakgrunn av den kontakten vi etablerte med informantene i felten (Thagaard, 2018). Med en slik kvalitativ studie var formålet å samle mye kunnskap om få enheter og samtidig oppnå en fleksibilitet i forskningen, da prosjektet kunne endres og tilpasses underveis. Det skulle være mulig å innarbeide erfaringer og nye utfordringer i løpet av prosessen. Hensikten var å fange opp musikernes perspektiver, og ut ifra dette gjøre en analyse av det sosiale fenomenet kultur, for å samle kunnskap og forståelse for hvordan en kunstorganisasjon er rustet til å møte myndighetenes fremtidige krav og forventninger (Thagaard, 2018).

3.4 Valg av fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode

Ut ifra problemstillingen med fokus på kultur og potensiale for utvikling, ønsket vi å få kunnskap om musikerne meninger, holdninger og erfaringer, og for dette formålet er ulike typer intervju en egnet metode (Thagaard, 2018). Et fokusgruppeintervju kan plasseres midt mellom en observasjon og et intervju. Det skaffer et kvalitativt materiale som danner grunnlag for en etterfølgende analyse. Fordelen med et fokusgruppeintervju er at iaktakelse og analyse av intern interaksjon og gruppediskusjon vil være en sentral komponent. Hva gruppens deltakere sier, hvordan de forholder seg til hverandre og ikke minst øvrige deltakeres utsagn, er sentrale aspekter ved et fokusgruppeintervju. Gjennom et fokusgruppeintervju kan man forvente å få belyst en bredde av synspunkter, samt medlemmenes opplevelser, forståelser og fortolkninger.

Fokusgrupper innebærer at personer intervjues som gruppe eller settes sammen for å diskutere ulike temaer. Dialogen og interaksjonen i gruppen, og ikke minst deltakeres respons på hverandres utsagn, er det vesentlige. Det er søkelys på sosial interaksjon.

Vår hensikt var å få informantene til å beskrive sin forståelse av sin verden, knyttet til et avgrenset fenomen, nemlig organisasjonskulturen (Thagaard, 2018). På bakgrunn av dette, vurderte vi et semistrukturert intervju som best egnet, da vi ønsket å utforske fenomenene vi var opptatt av, samtidig som spørsmålene kunne åpne for å stimulere til ny kunnskap (Justesen & Mik-Meyer).

Det er flere utfordringer knyttet til å lede et fokusgruppeintervju. På den ene siden skal forskeren sørge for at alle i gruppen deltar og blir hørt, samtidig som hun skal ha en tilbaketrukket posisjon for ikke å dominere gruppen. Dette kan være vanskelig å balansere og forskeren kan komme i skade for å påvirke informantene med sin tilstedeværelse ved å rettlede informantene. Dette kan føre til at informantene ikke får formulert sine egne meninger og oppfatninger selv. Det kan også være en tendens til at sterke personer eller de dominerende ideene i gruppen er de som fremmes i en gruppesituasjon, og at andre ikke får muligheten eller vegrer seg for å komme med sine synspunkter. En annen svakhet med fokusgruppeintervju er at utvalget selekteres etter hensiktsmessighet for problemstillingen, noe som innebærer at utvalget ikke er representativt for en gitt populasjon (Thagaard, 2018).

Ut fra et kulturperspektiv ville en gruppesamtale gi oss mulighet til å observere interaksjonen grupped medlemmene imellom, slik Johannesen beskriver det (Johannesen, 2016). Hensikten med å velge fokusgrupper var både å få snakket med flere informanter, samt gi de muligheten til felles refleksjoner og deling av erfaringer og ideer. Sett ifra vårt ståsted var fokusgruppeintervju den mest egnede metoden for å skaffe oss kunnskap om hvordan musikerne opplevde og forsto seg selv og

sine omgivelser, i tillegg til at denne metoden kunne gi oss nyttige observasjoner fra dynamikken mellom medlemmene i gruppen.

3.5 Valg av caseorganisasjon og deltakere til fokusgruppeintervju

Med bakgrunn i at vi skulle utforske en organisasjonskultur valgte vi å forske på en kunstorganisasjon. Vi tok kontakt med et symfoniorkester som var positiv til et samarbeid og ville tilrettelegge for at vi fikk bruke dem som vår caseorganisasjon.

For å samle inn mest mulig relevant informasjon har vi tilpasset forskningsdesignet og intervjuguiden slik at vår undersøkelse skal være interessant og relevant også for våre informanter (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vi foretok et strategisk utvalg av informanter som reflekterte mangfoldet i organisasjonen, og et utvalg som gjenspeilet de egenskaper eller kvalifikasjoner som var strategiske i forhold til vår problemstilling. Vi ønsket å ha et utvalg som representerte gruppen av musikere i Nordfoldsymfonien. Dette innebar at vi valgte demografiske forhold som kjønn, alder, ansiennitet og nasjonalitet som utvalgsriterier. Egenskaper vi la til grunn var blant annet deres erfaringer som musikere og vi antok at spredning i alder og antall år i orkesteret ville gi oss en viss erfaringsutveksling og refleksjon under samtalen. Dette sannsynliggjorde at informantene stilte opp, samarbeidet og deltok aktivt i intervjusamtalen.

For å rekruttere intervjupersoner til deltakelse i studien fikk vi hjelp av to personer i caseorganisasjonen. Vi laget et informasjonsskriv (vedlegg 2) som administrasjonen kunne benytte i rekruttering av informanter. I skrivet ble det gitt informasjon om formålet med undersøkelsen, samt forespørsel om deltakelse. I tillegg ble det informert om informantenes rettigheter, som at de kunne trekke seg når som helst under eller i etterkant av intervjuet, at datamaterialet ville bli anonymisert og at det ikke ville være mulig å identifisere hvem som stilte til intervju.

Utvelgelsen var også praktisk begrunnet i tilgjengelighet og vår tidsramme. Innenfor rammene for en masteroppgave valgte vi å avgrense undersøkelsen til å omfatte to fokusgruppeintervju av til sammen ti informanter. Et valg vi gjorde for at arbeidet med intervjuene og datamengden skulle bli håndterlig og gjennomførbart innenfor omfang og tidsfrist for masteroppgaven.

Presentasjon av informantene

Vi intervjuet 10 musikere, fem kvinner og fem menn i alderen 21-60 år og med en spredning i ansiennitet fra 5-30 år. Musikerne var delt inn i to fokusgrupper, derav var en norsk og en utenlandsk.

Navn	Alder	Ansiennitet	Opprinnelse	Instrument
Igor	21-30	≤ 5 år	Østeuropeisk	Stryker
Isa	21-30	≤ 5 år	Vesteuropeisk	Stryker
Frans	31-40	≥ 10år	Ikke europeisk	Stryker
Bill	51-60	≥ 20 år	Vesteuropeisk	Blåser
Irma	31-40	≥ 10 år	Vesteuropeisk	Stryker
Evan	40-50	≥ 10 år	Vesteuropeisk	Stryker
Lilly	51-60	≥ 30 år	Norsk	Stryker
Erna	51-60	≥ 30 år	Norsk	Stryker
Siv	51-60	≥ 30 år	Norsk	Stryker
Per	51-60	≥ 30 år	Norsk	Stryker

Tabell 2 Oversikt informanter

Tabellen viser en oversikt over personene som inngikk i utvalget. Som det kommer frem av tabellen, representerer informantene ulike instrumentgrupper. For å sikre informantenes anonymitet har vi valgt å bruke fiktive navn og samlebetegnelsen stryker og blåser.

3.6 Gjennomføring av datainnsamlingen og utforming av intervjuguiden

Før vi gjennomførte fokusgruppeintervjuene utformet vi en intervjuguide (Vedlegg 1). Vi valgte å følge metode og spørreteknikk etter beskrivelsen av et semistrukturert intervju. Målet var at vi som forskere skulle frembringe data om informantenes forståelser av *organisasjonskultur*. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene utarbeidet vi en intervjuguide med spørsmål sortert etter tema. I tillegg noterte vi stikkord for å gi rom for å bruke oppfølgingsspørsmål, for å være fleksible overfor utsagn som informantene kom med, og for å sikre at informantene fikk til å uttrykke seg konkret og utdype sine erfaringer om spesifikke hendelser. Vi valgte å strukturere guiden etter Thagaard (2018) beskrivelse for semistrukturerte intervju, med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingsspørsmål.

3.7 Gjennomføring av fokusgruppeintervjuene

Før vi gjennomførte fokusgruppeintervjuene hadde vi liten kjennskap til Nordfoldsymfonien som arbeidsorganisasjon. For å bli bedre kjent med organisasjonen valgte vi å ha samtaler med fem ansatte i administrasjonen. Disse samtalene gav informasjon om forhold som hvordan organisasjonen var strukturert og organisert, de gjeldende rammer, føringer og strategier, samt om organisasjonsmedlemmenes roller og funksjoner.

I neste fase gjennomførte vi et prøveintervju med en musiker ansatt i en annen organisasjon enn caseorganisasjonen. Hensikten var å prøve ut hvordan guiden fungerte i praksisfeltet, og om spørsmålene var forståelig og tydelig formulert og om intervjuuskjemaet var tilpasset avsatt tid. Erfaringen fra prøveintervjuet ga oss økt trygghet i selve intervjusituasjonen, noe som i sin tur innebar at vi la et godt grunnlag for å skape en større trygghet og tillit hos de vi skulle intervju. Dette er faktorer som kan ha vært med på å påvirke de svarene vi fikk (Johannessen s. 157). Når det gjelder selve intervjuguiden erfarte vi at noen spørsmål var uaktuelle, enkelte spørsmål var for lite presise, noen var for like, i tillegg til at vi hadde for mange spørsmål i forhold til tidsrammen. Prøveintervjuet medførte at vi foretok flere korrigeringer på intervjuguiden.

Vi gjennomførte to fokusgruppeintervju, hver med en varighet på ca.1,5 time. Intervjuene ble gjennomført i caseorganisasjonens møterom etter musikernes arbeidstid.

Administrasjonen hadde på sin side tilrettelagt intervjuene ved å sørge for matservering til deltakerne. Vi var to forskere som gjennomførte gruppeintervjuene, der en av oss stilte spørsmålene og den andre tok notater og stilte oppfølgingsspørsmål.

Før selve gruppeintervjuet ble gjennomført, ble samtykkeskjema, både på norsk og engelsk, delt ut. Vi informerte om tidsrammen for intervjuet og deres rettigheter, som at de kunne avslutte intervjuet om de ønsket det.

Før vi begynte spurte vi om det var greit at vi gjorde lydopptak, og opplyste om at opptaket ville bli slettet etter at oppgaven blir levert. Alle samtykket til dette. Vi brukte 2 telefoner for å gjøre opptak av samtalene. Disse ble lagt på bordet med litt avstand imellom dem, for å kunne fange opp det alle informantene sa under intervjuene.

Under gruppeintervjuene anvendte vi intervjuguiden, men det var rom for å stille oppfølgingsspørsmål. Etter endt intervjurunde fikk musikerne en sjokoladeske som takk for deltagelsen.

Etter at fokusgruppeintervjuene var avsluttet oppsummerte og reflekterte vi over hva vi hadde observert og inntrykkene vi satt igjen med. Gruppeintervjuene ble i etterkant transkribert. Et av

fokusgruppeintervjuene ble gjennomført på engelsk. Bakgrunnen for dette var at alle de utenlandske musikerne skulle forstå og delta uavhengig av deres norskkunnskaper. I ettertid ble dette fokusgruppeintervjuet oversatt til norsk. Selv om enkelte ord var utfordrende å oversette, var vi opptatt av å ivareta meningsinnholdet. Begge fokusgruppeintervjuene ble transkribert i bokmål. Pauseord og taushet ble tegnsatt slik at det skulle fremstå mest mulig likt selve intervjusituasjonen og gi et best mulig grunnlag for det videre arbeidet med å analysere og tolke datamaterialet.

3.8 Kvalitet i forskningen

Reliabilitet, validitet og overførbarhet er begreper for å vurdere prosjektets fremgangsmåte og resultater. I tillegg er dette sentrale begreper for å kunne vurdere kvaliteten i et forskningsprosjekt (Thagaard, 2018).

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. Dette innebærer at vi beskriver den kontakten vi har etablert med deltakere i felten, og de inntrykkene vi har av forløpet i dette arbeidet. Reliabilitet er basert på at vi redegjør for hvilken betydning erfaringer i felten har for hvordan vi har utviklet data (Thagaard, 2018).

I dette metodekapittelet har vi redegjort for reliabiliteten i vår undersøkelse. Vi har detaljert beskrevet hvordan vi har gått frem for å synliggjøre hvordan og på hvilken måte vi har fremskaffet vårt datagrunnlag. For å styrke påliteligheten i oppgaven har vi diskutert ulike kvalitetskriterier grundig underveis i forskningsprosessen.

Vår forforståelse har betydning for hva vi observerte og hvordan data har blitt vektlagt og tolket. Dette betyr at vi kan ha vært selektive i utvelgelse av informasjon, vi kan ha oversett noe vesentlig og måten data har blitt tolket på av oss kan ha påvirket resultatet av studien.

Validitet handler om at det ikke skal være tilfeldigheter som styrer resultatet, jfr. Justesen & Mik-Meyer (2010). Gyldighet eller validiteter er et kvalitetskriterium som handler om, hvorvidt undersøkelsens funn belyser forskningsspørsmålet, hvorvidt vi måler det vi sier vi skal måle. Tradisjonelt kobles validitet til kvantitative undersøkelser, men gjør seg også gjeldende i kvalitative undersøkelser.

For å sikre en mest mulig objektiv fremstilling av informasjon fra informantene har vi stadig gått tilbake til kildedokumentet, det transkriberte intervjuet, når vi har brukt sitater eller gjenfortalt det informanter har sagt. Dette gjorde vi for å sikre at meningsinnhold ikke ble tatt ut av sin kontekst eller sammenheng, og at vi ikke fremstilte bare deler av et utsagn, men satte det i sammenheng med spørsmålet.

Gjennomsiktighetsprinsippet forklarer Justesen & Mik-Meyer (2010) med at det skal være tydelig for leseren hvilke valg man har truffet i prosjektforløpet, og hvorfor man har landet på disse valgene. For å styrke validiteten i vårt prosjekt har vi forsøkt å begrunne de valg vi har foretatt og beskrevet hvordan vi har gjennomført undersøkelsen og analysert datamaterialet. Dette har vi gjort for at leseren selv kan vurdere hvilke feilkilder som kan ha oppstått, både ved valg av teori, innhenting av data og benyttet analysestrategi.

Overførbarhet handler, ifølge Justesen & Mik-Meyer (2010) om å få innsikt og forståelse av fenomen og å gå i dybden framfor å få et oversiktsblikk. En form for overførbarhet kalles naturalistisk referanse og innebærer at forskeren gir detaljerte beskrivelser av det som studeres. Leseren kan selv vurdere om funnene kan relateres til egen kontekst eller ikke. Vårt forskningsprosjekt heller mot denne kategorien. Vi har ved å være systematisk og transparent forsøkt å skape en generaliserbar forståelse for våre funn, slik at leseren kan relatere våre funn til egen kontekst og skape nye innsikter i fenomenet.

3.9 Datautvikling/Analyse

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvordan vi har gått frem i vår analyse av datamaterialet vi har samlet inn gjennom fokusgruppeintervjuene. Vi har benyttet en kontekstbasert metode for analysen, med formål om å utvikle en forståelse for de fenomener vi studerer, i den konteksten de er en del av (Thagaard, 2018).

Etter at data var samlet inn og stoffet var transkribert, satt vi igjen med mange sider tekst og mange spørsmål rundt hvordan dette skulle sorteres for å kunne ta fatt på analysen. Vi spurte oss om dette ville kunne gi svar på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, samt om hvilke deler av materialet som var interessante funn.

I studien av arbeidskulturen i Nordfoldsymfonien, representerer hver musiker en analytisk enhet. Formålet med studien er å utvikle en forståelse for hvordan organisering av virksomheten og musikernes opplevelse av medvirkning, gir grunnlag for premisser for innflytelse. Vår analyse er basert på de mønstre og sammenhenger som kommer til uttrykk i vår koding av datamateriale.

Ut ifra vår fenomenologisk-konstruktivistiske tilnærming (kap. 3.2) hvor vi er opptatt av informantenes livsverden og betydningen av den sosiale interaksjonen mellom mennesker, valgte vi å benytte en empiribasert tilnærming (Corbin & Strauss, 2015). Som noviser i forskningssammenheng, vil tolkningen begrenses av vår forforståelse for tematikken i datamaterialet og den forståelsen vi har utviklet gjennom oppdagelse av mønstre i datamaterialet. I sammenheng med dette, endte vi opp med en induktiv analysemetode, hvor vi innledningsvis foretok en koding av datamaterialet på bakgrunn av de transkriberte intervjuene.

Kodingen ble utført manuelt og kreativt ved at vi sorterte informantenes utsagn, noterte de på «post-it» lapper som ble kategorisert etter tema, og senere ført over i et skriftlig dokument.

Induktiv metode

Ved å benytte en induktiv tilnærming bidrar analysen av datamateriale til at vi kan utvikle begreper og analytiske perspektiver. Dette kan være begreper deltagerne selv benytter, eller begreper vi utvikler gjennom tolkning av mønstre i datamaterialet. Begrepene fremhever meningsinnholdet i dataene og styrker forbindelser mellom teori og data (Thagaard, 2018, s. 172).

Allerede tidlig i prosessen merket vi at vi var spente på hvordan vi skulle kunne tolke og forstå det informantene delte med oss, jfr. det Thagaard (2018) skriver om at analyse- og tolkningsprosessen er en kontinuerlig prosess gjennom hele forskningen. Vår forskningsprosess preges av den induktive analysemetoden, og ved å foreta et dypdykk i empirien for å analysere hva informantene egentlig sa,

eller hva det de sa betydde, arbeidet vi med tematikken i materialet. Vi kategoriserte innholdet ut ifra de temaer dataene viste. Vi opplevde at ett og samme utsagn fra en informant kunne berøre flere tema, og materialet ble derfor tolket og kategorisert i flere omganger i en gjentakende prosess, før vi kom frem til våre resultater

Refleksjon over prosessen

Justesen & Mik-Meyer (2010) beskriver refleksjon som en variant av gjennomsiktighetsprinsippet. Forklaringen er at når forskeren åpent reflekterer over sine valg, kan leseren følge henne i hvordan hun tenker om hennes egen betydning for forskningsoppgaven. Vår forståelse av fenomenet vi forsker på, samt vår relasjon til informantene har betydning for hvordan data utvikles og hvordan det forstås (Thagaard, 2018). I dette prosjektet har vi vært tre forskere med forskjellig bakgrunn. Et fellestrekk er at vi alle er ledere og har lang erfaring med å være ledere i ulike organisasjoner med ulike arbeidskulturer. Ellers jobber vi i ulike virksomheter og har ulik faglig bakgrunn fra jus, barnevern, ledelse, økonomi og administrasjon. Ingen av oss er musikere, eller spiller instrument. Vår kjennskap til orkesterproduksjon er som publikummere. At vi ikke har kjennskap til det musikalske miljøet kan tolkes som en ulempe, da vi muligens ikke kjenner oss igjen i informantenes erfaringer. På den annen side er det mulig at arbeidsmiljø og menneskelige relasjoner i caseorganisasjonen er gjenkjennbare fra våre egne opplevelser. Faren er ellers at vi kan overse nyanser som ikke samsvarer med egne erfaringer (Thagaard, 2018). I arbeidet med analysen har vi vært opptatt av å ta utgangspunkt i det empiriske materialet. Teoretiske perspektiver har i tillegg påvirket arbeidet med å kategorisere og kode innsamlet data.

3.10 Oppsummering

I dette kapitlet har vi beskrevet prosessen fra vi hadde en ide til gjennomføring av et forskningsprosjekt. Hensikten har vært å gi leseren innsyn i de valg vi har tatt og de vurderingene vi gjorde forut for dette. For når vi valgte en løsning, valgte vi samtidig bort en annen.

4.0 Presentasjon av empiriske funn

4.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres funnene fra fokusgruppe intervjuene med musikerne. For å kunne belyse hvordan en kulturorganisasjon synes å være rustet til å møte myndighetenes krav om utvikling og effektivisering har vi valgt å ta utgangspunkt i tre forskningsspørsmål.

Vi har valgt å dele kapitlet i tre med utgangspunkt i hvert av våre tre forskningsspørsmål. Første delkapittel inneholder musikernes beskrivelse av **organisasjonsstrukturen** og beskriver både selve strukturen og hvordan den utøves og forstås i praksis.

I andre delkapittel har vi tatt utgangspunkt i hvordan musikerne opplever **organisasjonskulturen**. Vi har fokusert på handlingsmønstrene og har sett på sider av kulturen som omhandler relasjoner og samarbeid, språk, konkurranse og inkludering. Vi har også sett nærmere på musikernes engasjement for orkesterets utvikling i fremtiden.

I det tredje delkapitlet har vi rettet et spesielt fokus på musikernes opplevelse av **medvirkningsmulighetene** i Nordfoldsymfonien. Vi har her sett på både indirekte, lovfestet og direkte medvirkning.

4.2 Organisasjonsstrukturen i Nordfoldsymfonien

Vi vil nå presentere funnene fra hvordan symfoniorkesteret er organisert. Organisasjonsstruktur utgjør en viktig del av hvordan en organisasjon fungerer og har betydning for rammeverket for hvordan kulturen dannes og utvikles, Det betyr at hvordan arbeidsdeling og arbeid er koordinert, legger føring på de prosesser som foregår i en organisasjon, så vel som handlingsmønster. Kultur og struktur er forskjellige fenomener, men er på samme tid sammenvevd ved at strukturen er kulturens uttrykk, slik den kommer til syne i organisasjonen (Bang, 2020). En struktur kan enten støtte opp under en organisasjonskultur eller motsatt, virke hemmende for å utvikle organisasjonskulturen i en ønsket retning. Organisasjonsstruktur utgjør også en viktig kontekstuell betingelse for hvordan kulturen er og utvikler seg i en organisasjon (Bang, 2020).

Nordfoldsymfonien er en privat stiftelse som hovedsakelig drives av offentlige bevilgninger, i tillegg til inntekter fra publikum og sponsorer. Styret var virksomhetens øverste organ med en direkte linje ned til direktøren. Direktøren var delegert ansvaret for daglig drift av Nordfoldsymfonien og rapporterte til styret. Som følge av hvordan Nordfoldsymfonien var strukturert, skilte musikerne mellom den kunstneriske ledelsen i orkesteret som besto av dirigenter, gruppeledere og konsertmester, og den administrative ledelsen, som foruten direktøren, besto av tre stabsfunksjoner; administrasjon og personal, produksjon, kommunikasjons og økonomi. Direktørens ledergruppe besto av lederne for hver av de ulike stabsfunksjonene. Musikerne var representert i ulike organ som orkesterkomité, faglig råd, prøvespill og programråd, gjennom tillitsvalgte eller andre valgte representanter.

Den kunstneriske eller musikalske ledelsen var representert ved en sjefsdirigent. Denne var ikke direkte involvert i den administrative ledelsen. Sjefsdirigenten i orkesteret ble ansatt for en lengre periode, men virket i bare 10-12 uker av året. Resten av tiden leide orkesteret inn mange ulike dirigenter avhengig av hvilken produksjon eller repertoar som skulle settes opp. Dirigentene hadde det til enhver tid overordnede kunstneriske ansvaret for en forestilling. Orkesteret skiftet dirigent nesten ukentlig.

Musikerne fortalte at de og administrasjonen hadde forskjellige oppgaver og at de i det daglige hadde lite med hverandre å gjøre. De beskrev en distanse mellom seg og administrasjonen, i det daglige samværet som kolleger og i utførelse av arbeidsoppgaver. I sammenheng med ulike ansvarsområder, sa musikerne at denne distansen var helt naturlig, imidlertid ga de uttrykk for at de ønsket et tettere samarbeid og interaksjon med administrasjonen. Musikerne ga uttrykk for at informasjon om virksomheten var viktig for dem, og ellers skulle de ønske hyppigere møter med administrasjonen for å bli oppdatert på hva som skjedde i orkesteret.

Musikerne beskrev at strukturen i arbeidsdagen besto i prøvespilling mandag, tirsdag og onsdag kl. 10-14. Torsdager var det generalprøve. De hadde konserter 1-2 ganger hver uke i tillegg til eventuelt andre prosjekter. Musikerne fortalte at de hadde øvingslokaler i tredje etasje, mens administrasjonen satt samlet i første etasje. Hele orkesteret ble samlet til allmøter ca. to ganger i året og medarbeidersamtaler ble avholdt hvert 2. eller 3. år.

Denne musikeren gjengir hvordan strukturen i organisasjonen har utviklet seg;

Hvis du tenker litt på ledelsen her. Så er det en annen sak da, for det er jo veldig stor forskjell fra da vi startet. Orkesteret var mye mindre og organisasjonen og orkesteret var mye tettere på hverandre og musikerne hadde egentlig mye mer innvirkning på hva som foregikk. Men så vokste bedriften, ikke sant, og det ble flere og det kreves mye mere av organisasjonen, ikke sant. Det er en helt annen ... du må ha et profesjonell ... organisasjon.

54

Musikeren reflekterer over hvordan relasjonen til administrasjonen har endret seg som en følge av at organisasjonen har vokst. Han uttrykker at en profesjonalisering av virksomheten har gjort at nye funksjoner og ansvarsområder har kommet til og at distansen mellom musiker og administrasjon synes større enn tidligere.

Musikerne fortalte at noen kollegaer i orkesteret syntes det var utfordrende å oppsøke administrasjonen. Forklaringene ble koblet til at administrasjonen hadde mindre "musikerbakgrunn" og av den grunn var mer "teoretisk". Enkelte oppfattet at administrasjonen «kanskje ikke vet hvordan ting egentlig er ...». En annen musiker fortsatte med; «For de har ikke så veldig god greie på det vi driver med. Fordi for dem så ... de skjønner ikke ... altså, mange skjønner ikke hva et prestasjonsyrke er, altså ... de har det ikke på kroppen ...»

Her fortalte musikeren om en opplevelse av manglende forståelse og støtte fra den administrative ledelsen på deres behov som arbeidstakere.

Den kunstneriske og administrative delen av virksomheten arbeidet med ulike områder, og hadde en arbeidshverdag som i stor grad innebar at de fungerte som adskilte segmenter i organisasjonen, hvor administrasjonen var nærmere orientert mot planlegging og organisering av kjernevirksomheten, som var de musikalske arrangementene. Dette hadde en sammenheng med at de hadde adskilte arbeidsområder og arbeidsoppgaver. Dette førte til at de i perioder hadde liten kontakt med hverandre. Organisasjonen ble beskrevet som todelt, og en av musikerne uttrykte seg slik;

Vi har jo en litt pussig konstellasjon, du har rett og slett oss som jobber oppå scenen der og administrasjonen som sitter her. Det er litt sånn todelt, egentlig. Du kan si at

på en måte er ikke avstanden så stor, men så har vi ikke noe med dem å gjøre på flere dager i strekk, ikke sant?

Med denne uttalelsen beskrev en av musikerne hvordan organisasjonens ledelse var delt i to, med en kunstnerisk og en administrativ del.

Musikerne fortalte her om orkesteret og administrasjonen som to ulike ledelser i organisasjonen med ulike ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Musikerne problematiserte manglende fagkunnskap hos den ikke-musikalske ledelsen.

Musikerne i Nordfoldsymfonien var organisert i grupper etter hvilket instrument de spilte. Et symfoniorkester består av hovedsakelig fire instrumentgrupper; strykere, treblåsere, messingblåsere og slagverk. Instrumentgruppen strykere er delt inn i fem; første- og annenfiolin, bratsj, cello og kontrabass. Treblåsere består av fløyte, obo, fagott og klarinett og messingblåserne av trompet, trombone og valthorn (<https://snl.no/symfoniorkester>)

En musiker beskrev dette slik;

Vi er delt inn i ulike grupper, etter hvilket instrument du spiller; 1.fiolinseksjon, 2.fiolinseksjon, fiolin, cello, kontrabass og hornseksjon sitter sammen. En sitter ved siden av hverandre og jobber for det meste sammen, og er sammen som gruppe i orkesteret. Vi øver som regel hele orkesteret sammen, vi har gruppeøvinger en time per uke.

Hver gruppe hadde en gruppeleder som hadde ansvar for å lede den enkelte musikergruppen. Øvingene hadde faste tidspunkter noe som betydde at de hadde relativt standardiserte dager med faste oppmøtetidspunkt og gjøremål.

En av de utenlandske musikerne fortalte at strukturelle forhold som at de hadde faste plasser i orkesteret, og at to og to delte noteark med hverandre, innebar at noen hadde tettere kontakt enn andre. En av musikerne fortalte om hvordan han mente de inkluderte hverandre i det daglige, og sa følgende; «Ja, det blir jo slik når du sitter slik som oss da, så sitter vi to stykker og deler en note, da er det veldig naturlig».

En annen musiker beskrev kommunikasjonsstrukturen i orkesteret; «.. har du en god gruppeleder vil de lytte til deg. Men det er linjer for kommunikasjon og hierarki innad i orkesteret». En annen av musikerne beskrev at dette hadde endret seg den senere tiden, og fortalte at de i dag kunne prate med dirigenten i pausene, noe som var helt uaktuelt for noen år tilbake. De formelle linjene for ansvar og myndighet fulgte et hierarkisk system, men i praksis kjente ikke musikerne på noen rangordning. En av musikerne sa det slik; «Men akkurat det synes jeg, det er jo ingen sånn rangstige i

orkesteret, konsertmester hilser jo like mye på tuttimusikere, det er ikke noe sånt hierarki. Selv om det musikerne oppfattet var en klar kommunikasjonsstruktur i orkesteret ble det påpekt at dette hadde endret seg i senere tid. En av de andre sa det slik; *«Nå kan man prate med dirigenten i pauser og sånn. Prate med dem for å bli enig og sånn. Ja da, de var mer diktatoriske før».* Musikeren fortalte her om en praksis hvor de forholdt seg til en hierarkisk struktur når de spilte på scenen, mens det i pausene og utenfor scenen hadde endret seg til mer likeverdige relasjoner.

Som vi beskrev om organiseringen av ledelse, skiftet musikerne dirigent nesten ukentlig. En av musikerne kommenterte ledelsesstrukturen i orkesteret slik; *«Altså, dirigentene er veldig forskjellige. Vi bytter jo nesten hver uke, annenhver uke. Så det er litt forskjellig stil på dirigentene. Jeg synes kanskje vi er gode på, altså, å la oss lede, vi er så vant til det!».* Musikerne forholdt seg til den hierarkiske strukturen og ledelseskulturen når de spilte, uavhengig av hvilken dirigent som ledet dem, og tilpasset seg den enkelte dirigent og aksepterte ulike måter å bli ledet på.

Flere av musikerne ga uttrykk for at denne strukturen fungerte godt for orkesteret. De var innforstått med at alle måtte følge instruksjoner fra kunstnerisk leder for at det endelige produktet skulle bli så bra som mulig. Det var ikke rom for store ideutvekslinger på det kunstneriske planet når det gjelder utøvelsen på scenen. Dette indikerer at musikerne har begrenset innflytelse på innholdet og tolkningen av det musikalske.

Våre funn viser at kunstnerisk ledelse arbeidet tett med musikerne både når de øvde og gjennomførte sine konserter i konsertsalen, mens de opplevde en større avstand til administrativ ledelse. Administrasjonen var plassert i en annen etasje og hadde ansvar for planlegging, tilrettelegging og å gjøre det praktisk mulig for symfonien å gjennomføre konsertene. Orkesteret hadde strukturert en oppgavefordeling mellom det administrative og det kunstneriske.

4.3. Musikernes opplevelse av organisasjonskulturen i Nordfoldsymfonien

I dette kapittelet utforsker vi forskningsspørsmål to, som omhandler musikernes opplevelse av organisasjonskulturen i orkesteret. Først har vi sett på hvordan det er å være musiker i orkesteret. Videre hvordan de har beskrevet relasjoner og samarbeid på arbeidsplassen. Vi har så samlet det musikerne beskrev som en inkluderende kultur. Til slutt gjengir vi musikernes opplevelse av konkurranse i arbeidet.

Relasjoner – et samarbeidsorientert og inkluderende arbeidsmiljø

Generelt sett ga arbeidstakerne uttrykk for at de trivdes godt med å jobbe i orkesteret. Noen av musikerne fremhevet at det var et godt samhold dem imellom. Spesielt nevnte de at det var et tett samarbeid og fellesskap mellom musikere som spilte i samme instrumentgruppe.

Sider som ble fremhevet ved arbeidsmiljøet var at det var en åpen tone musikerne imellom og at det var stor takhøyde for å ta opp ulike temaer. De fortalte at når de hadde pauser varierte det hvem de satt sammen med. De ga uttrykk for at det var lett å snakke med alle og at; «*Folk bryr seg stort sett om hverandre*».

På spørsmål til de norske musikerne hvem de samarbeidet med, svarte en av de spontant følgende; «*Hele orkesteret. Sitter jo og lytter til alle instrument*». En annen fulgte dette opp med følgende kommentar; «*Du må dra med deg alle sammen. Samarbeider med alle*». Samarbeid ble omtalt som å omfatte alle aktørene som inngår i et orkester; både musikerne og dirigenten. Spesielt ble dirigentens og gruppeledernes roller fremhevet som viktig, for som en sa «*Dirigenten er bindeleddet da. Og gruppeledere, ikke sant. Det handler om å lytte da, ellers så går det dårlig, egentlig*». De fortalte at de lyttet til det de andre spilte for å skape musikkstykker sammen. Alle måtte tilpasse seg, og dersom de ikke gjorde det, var det underforstått at det ikke ble et godt resultat. En annen musiker fortsatte forklaringen rundt dette med samarbeid slik; «*Men det kan jo bli slik at man blir veldig uenig da, om ting som blir gjort, men man å jo bare innrette seg*».

Musikerne understreket viktigheten av at alle i orkesteret var med på å bidra til at stykket ble av god kvalitet. En av musikerne beskrev samarbeidet slik;

Men jeg tror under en ideell konsert, føles det ikke akkurat som om noen bestemmer, det er mer den overordnede kraften av at alle samarbeider og ikke individuelle personer, selv ikke dirigenten bestemmer egentlig, men det er bare dette større som flyter over oss.

Funnene viser at musikerne samarbeidet, men at det tidvis syntes å være slik at de som tilhørte samme instrumentgruppe samarbeidet tettere med hverandre. På samme tid syntes de også å samhandle med musikere fra andre grupper, ved å lytte til de andre instrumentene kunne de

tilpasse sin egen fremførelse. I forlengelsen tilføyde han at han opplevde å kunne sitte sammen med hvem som helst i kantina.

Arbeidsorganiseringen i orkesteret innebar at enkelte musikere hadde et tettere samarbeid enn andre. På samme tid syntes de å fremstå som en samlet gruppe gjennom at de daglig jobber tett sammen under øvingene. Dette kan tyde på at de oppfattet seg om «ett hele» – «vi musikere»

Sosiale arenaer utenfor arbeidsplassen

Musikerne fortalte at selv om de tilbrakte mye tid sammen med kollegaer på arbeidsplassen tilbrakte de også tid sammen etter endt arbeidsdag. Sosiale sammenkomster etter arbeidstid var ifølge musikerne noe de fleste tok del i. På spørsmål om hvem av kollegaene de var sammen med etter arbeidstid svarte en av de utenlandske musikerne slik; *«Noen holder seg til samme folkene fra gruppa si, andre løper flere mil i motsatt retning»*. Dette utløste latter hos alle i gruppa. Han modererte uttalelsen med følgende kommentar; *«Går begge veier, dette. Det er ikke noe galt i det»*. En annen av musikerne fulgte opp med denne uttalelsen; *«Jeg tilbringer mest tid med bass-seksjon, tenker jeg, på jobb, og utenom jobb er det mest sannsynlig bass-seksjonen»*

Dette utløste ny latter hos alle.

Musikerne fortalte med dette at inndelingen etter type instrument de spilte innebar at det var tettere kontakt mellom de som spilte sammen instrument

En av musikerne fortalte om en pub i nærheten som var et møtested hvor de kunne treffe både kollegaer og publikum. *«Det er et sted hvor folk har en tendens til å samles, fordi det er den nærmeste puben til hallen. Det er et sted hvor mange sosiale sammenkomster har funnet sted»*.

De norske musikerne fortalte også at de hadde sosiale lag med instrumentgruppa. En av de sa; *«Vi har ikke mengder, Ikke vi som er så mange ... så er det ikke så lett å ha så mange hjemme hos seg for eksempel»*.

De norske musikerne fortalte at de hadde flere sosiale sammenkomster tidligere, som for eksempel skirenn og skifester. De sa at oppmøtet på sosiale settinger i senere tid hadde «dabbet av». En grunn som ble trukket fram var at det koster penger, og at det ikke alltid fantes penger til å gjennomføre sosiale treff som omfattet aktiviteter. En annen påpekte at det var arbeidskrevende å arrangere sosiale samlinger for så mange. Muligens hadde kostnadsspørsmålet og krevende koordinering sammenheng med at orkesteret over de siste tiårene hadde vokst betraktelig i antall ansatte.

Funnene viste at musikerne møttes på fritiden, både med ansatte i musikkgruppa en selv var medlem av, men også sammen med andre musikere som tilhørte andre musikkgrupper.

Inkludering av nyansatte

At arbeidsplassen bar preg av å ha en god tone mellom arbeidstakerne ble understøttet når de snakket om hvordan det var å være nyansatt i Nordfoldsymfonien. Alle musikerne vi intervjuet gav uttrykk for av at de hadde blitt godt mottatt da de startet å jobbe i orkesteret. De erfarne musikerne syntes at de tok godt imot nye, og mente at de generelt sett var både opptatt av og flinke til å ta godt imot nyansatte. En annen sa at hun opplevde at musikerne var «veldig imøtekommende mot folk som kommer inn», mens en av de utenlandske musikerne fortalte fra han var nyansatt; «*Jeg ble venner med folk utenfor min gruppe veldig raskt*»

Musikerne uttrykte at arbeidsplassen bar preg av at nyansatte relativt raskt ble innlemmet i kollegiet, en musiker; «*Nye folk kom til og jeg ble venn med dem også*».

En av de utenlandske musikerne sa det slik;

Det var ganske bemerkelsesverdig må jeg si. Det var helt fantastisk, å komme til et sted hvor folk var oppriktig nysgjerrig på deg, de latet ikke bare som. Og du kan virkelig merke at når dette vedvarer, når det er et nivå av kontinuitet i interessen, integritet og de forsikrer seg om, ikke bare om du har det bra, men hvordan du er som person, det innvirker på de andre på en positiv måte. Ja generelt sett er gruppa virkelig god på å ta imot folk, legger merke til, ikke bare med meg selv, men alle nye medlemmer blir tatt imot på samme måte, med åpne armer og, du vet ...

Musikeren ga her uttrykk for at møtet med de nye kollegaene hadde vært svært positivt. De andre musikerne hadde utvist stort engasjement og interesse for at vedkommende hadde det bra. At dette var noe som hadde vedvart over tid ble fremhevet som spesielt positivt. Konsekvensen av at de andre hadde vært opptatt av å stille spørsmål og vist interesse, var at det hadde vært lett å bli en del av arbeidsfellesskapet.

Mens de utenlandske musikerne reflekterte rundt egne erfaringer om å bli tatt imot og inkludert snakket de norske musikerne om hvordan de selv tok imot nyansatte. En av de norske musikerne beskrev følgende om hvordan hun og kollegaene, inkluderte nye kollegaer ved nyansettelser; «*Har inntrykk av at vi tar godt imot dem jeg altså og hilser på dem og tar imot dem og spør om de har det bra. Jeg føler det i hvert fall sånn at vi gjør det*»

Andre musikere nyanserte dette noe og sa det kunne variere hvordan musikerne tok imot nyansatte. En av de sa det slik; *«Men jeg tenker på kryss og tvers i orkesteret også da, hvis det blir ansatt en ny fløytist da, det er allright å hilse, men det er ikke slik at alle ber han hjem liksom. Bli med til middag»*. En annen sa det slik; *«Vi går ikke rundt og snakker med alle hele tiden, det går jo ikke an det da. Men vi hilser på nye kollegaer»*. Denne uttalelsen ble fulgt opp av en av de andre, som påpekte viktigheten av å ivareta nye kollegaer i arbeidsmiljøet; *«Hilse i det hele tatt er jo veldig viktig, det er ikke alle som gjør det, ikke sant, men det mener jeg er sånn vanlig kutyme»*. Måten denne musikeren uttalte seg på, indikerer at ikke alle var opptatt av å hilse på nyansatte.

Musikerne beskrev et inkluderende arbeidsmiljø, hvor de hadde omsorg for hverandre og passet på at alle hadde det bra. Musikerne viste til at nye medlemmer ble tatt imot med åpne armer og at Nordfoldsymfonien var et vennlig sted å være.

En av musikerne sa han trodde de ble oppfattet som «et ganske snilt orkester». I den sammenheng ble det blant annet sagt at vikarer hadde gitt tilbakemelding om at det var «trivelig» å komme til Nordfoldsymfonien. Det ble påpekt at måten musikerne forholdt seg til hverandre på var noe særegent for denne organisasjonen. Flere fortalte at de skilte seg ut fra andre orkester i Norge. En av musikerne fortalte at dette hadde medført et positivt omdømme av orkesteret; *«Vi har et rykte på oss i Norge for å være et veldig vennlig orkester. Veldig imøtekommende for folk som kommer inn»*.

En av de utenlandske musikerne fortalte at nyansatte representerte nye ideer og tanker. Dette ble fremhevet som positiv, spesielt fordi det gjerne bidrar til nyteknning blant de øvrige musikerne

Hver gang en ny kommer, bringer de noe nytt med seg inn, Du vet, en av 80, hvor mange vi enn er, du vet den lille biten som dytter i en viss retning, den nye energien kommer fra den ene nye personen. Det er fint og interessant.

Musikeren som sa dette ga uttrykk for en åpenhet for andres perspektiver, noe som er en viktig forutsetning for deling av kunnskap og et grunnlag for samarbeid og inkludering. En annen utenlandsk musiker fortalte at arbeidsplassen bar preg av å være; *«Åpen og nysgjerrig vil jeg si. Det er helt klart. En kultur for å lære av hverandre og oppleve ulike personligheter og være i stand til å kommunisere med disse personene»*.

Funnene indikerer at musikerne i Nordfoldsymfonien delte en oppfatning om at de hadde et arbeidsmiljø som var preget av en åpen og tillitsfull holdning dem imellom. I tillegg synes musikerne å være opptatte av å ivareta nyansatte. Måten musikerne samarbeidet og møtte nyansatte synes å indikere at musikerne hadde en samarbeidsorientert og inkluderende kultur og at de var omgjengelige og fleksible i sitt samarbeid.

Konkurransen mellom musikerne; 'En del av gamet'

Musikerne fortalte at selv om de opplevde at de samarbeidet godt, var det også i det daglige konkurranse mellom musikerne. En av musikerne uttrykte det slik; «På et nivå eller i en viss grad en form for konkurranse? Eller nivå av sammenligning kanskje». Andre utdypet dette med å si at det handlet om å utfordre hverandre til å spille så vakkert som mulig og at det var en «*sunne konkurranse, som får deg til å vokse*». En annen av de norske musikerne dro fram at det ikke bare handlet om konkurranse mellom hverandre, men om en konkurrerende innstilling. Hun beskrev det slik; «*Tror folk har mer konkurranse med seg selv jeg*».

Denne musikeren ga uttrykk for at det handlet om at den enkelte forsøkte å bli best mulig, uavhengig av hvilket nivå de andre musikerne var på. Andre mente at opplevelsen av konkurransementaliteten var noe som minket med alderen; «*Kommer med alderen også tror jeg, at du ikke føler den konkurransen, altså, vet ikke ...*»

Musikerne fortalte at når en ledig stilling skulle besettes, ble det gjennomført en konkurranse mellom musikerne, ved at de prøvespilte. En av de utenlandske musikerne beskrev situasjonen med prøvespilling slik; «*Det er en del av dette gamet, å bli sammenlignet. Den, eneste måten å få jobben på, er å gå på audition. Så, du blir alltid sammenlignet med noen andre*». Prøvespilling innebar at musikernes prestasjoner utgjorde det viktigste kriteriet for å bli ansatt. Det var ikke uvanlig at mange musikere prøvespilte til samme stilling. Dette medførte, som en sa; «*Det er jo konkurranse for å få jobb, det er da den store konkurransen er, når du møter opp på et prøvespill og skal konkurrere ut, det er jo 70 stykker ofte*». Musikerne fortalte at det var mange som søkte på de samme jobbene i orkesteret. Dette impliserte at det gjerne var stor konkurranse mellom musikere om å få jobb. Konkurransen, der en sammenlignet seg med andre musikere, var en del av det å være musiker. De aller fleste hadde erfaring med slik type konkurranse mellom musikerne, og dette var noe de var vant til fra de var unge. Dette illustrerer at det å konkurrere med andre musikere inngikk som en norm som ble tatt for gitt. Musikerne påpekte imidlertid at sammenlignet med andre arbeidssteder var det mindre konkurransementalitet ved Nordfoldsymfonien. En av de utenlandske musikerne uttrykte det slik; «*Men i dette orkesteret ser jeg mindre konkurranse enn for eksempel hva det er på konservatoriet, der er det fortsatt auditions mot hverandre, og slike ting. Dette har man jo ikke i et orkester, så det hjelper jo*».

Til forskjell fra musikkonservatoriet foregikk rekruttering ved at de prøvespilte bak en gardin, slik at ansettelseskomiteen ikke kunne se den som spilte. Flere påpekte at konkurransesituasjonen hadde endret seg noe i senere år ved at flere musikere fra utlandet både søkte og ble rekruttert fra land utenfor Norge. Et forhold var at en musikkutdannelse ble regnet som "internasjonal" med tilnærmet lik, klassisk, utdannelse over hele verden og slik sett var arbeidsmarkedet globalt. En annen

forklaring på hvorfor flere utenlandske musikere søkte jobb i Norge var de norske arbeidsbetingelsene og at Norge er ett av de få landene i verden som tilbyr musikere gode arbeidsbetingelser og fast ansettelse. Å jobbe som musiker i Norge ble av den grunn betraktet som attraktivt for musikerne og slik fremsto Nordfoldsymfonien som en attraktiv arbeidsplass.

Samtlige utenlandske musikere hadde erfaring fra en «freelance-tilværelse» før de ble ansatt i Nordfoldsymfonien. En av de fortalte om det beste med å være ansatt i symfonien;

Det å ha fast jobb. Det er fantastisk, når du kommer fra det stedet jeg gjør, og er freelancer, det er en hånd til munn eksistens. Du får ikke betalt for det du gjør. Det er ingen sykepenger, det er ingen pensjon, ingenting. Jeg dro på auditions for alle mulige faste jobber, men fikk aldri noen ...

Musikerens beskrivelse viste en taknemlighet for å ha fått mulighet til å arbeide i symfonien. Kontrasten fra tidligere å være freelancer uten noen rettigheter, forklarte hvorfor han satte pris på organiseringen i norsk arbeidsliv og det å være en del av det norske velferdssamfunnet. Dette viser at de norske reguleringsordningene fungerer, noe som gjør at musikere opplever at det er mindre konkurranse og derav en tryggere kultur å være i, sammenlignet med å spille for orkestre i andre land.

Funnene viser at musikerne opplever at det er konkurranse både når de søker på en ny jobb eller et oppdrag, og at det til en viss grad er konkurranse mellom musikerne i det daglige. De opplevde ikke konkurransesituasjonene som problematiske og mente at det var en sunn form for konkurranse i betydningen at det førte til at de presterte bedre. Dette tyder på at normer om konkurranse er en del av organisasjonskulturen, mens sammenlignet med andre orkestre bar Nordfoldsymfonien i mindre grad preg av en konkurransementalitet. En viktig forklaring var de norske spillereglene i betydningen av at en jobb i orkesteret innebar fast ansettelse. Konsekvensen av dette var at musikerne ikke måtte vise til noen kontinuerlig høy prestasjon for å opprettholde ansettelsesforholdet.

Språk - Her får de lære seg norsk!

For å skape en organisasjonskultur preget av samhandling og samarbeid mellom arbeidstakerne, er det en forutsetning at man har et felles språk å kommunisere med. På intervjuutidspunktet hadde orkesteret musikere fra nesten 20 ulike nasjoner. I noen situasjoner, som eksempelvis i de daglige øvingene, var kommunikasjons-språket engelsk. Dirigentene var ofte ikke norskspråklige og ledet orkesteret ved å snakke engelsk. Selv om arbeidsspråket formelt sett var norsk, kom det fram at det

ikke alltid var like lett å praktisere dette i arbeidshverdagen. Spesielt ble det fremhevet å være vanskelig fordi orkesteret til enhver tid hadde nyansatte utenlandske musikere, samt at de i perioder hadde utenlandske vikarmusikere og gjestedirigenter. Dette kunne variere fra uke til uke og førte til at det var utfordrende å fastholde norsk som arbeidsspråk.

Gjennomgående fremstod de norske musikerne som temmelig bestemte på at all kommunikasjon skulle foregå på norsk i Nordfoldsymfonien. En av musikerne understreket dette med å si; *«Her skal det gå på norsk. Her får de lære seg norsk. De kan få oversatt det, vi kan hjelpe dem, men møtene skal foregå på norsk altså.»* Flere av de norske musikerne understreket at det var viktig at språkformen var norsk, og begrunnet dette med at norsk kompetanse var viktig for å kunne fungere som arbeidstakere i Norge og være en samfunnsaktør. Som en av de norske musikerne sa; *“Altså, det går på vilje også da, tenker jeg. Altså de vil bo her, de vil jobbe her, de vil jo lære seg språket, fordi de skal ikke bare fungere i jobben, de skal fungere ellers i samfunnet også”*. Selv om norsk var arbeidsspråket som skulle benyttes, ble tidvis informasjonsskriv skrevet på engelsk. Ikke alle var enige i denne praksisen. En av de norske musikerne var tydelig på at all kommunikasjon burde foregå på norsk. Hun sa følgende om dette;

Jeg er jo veldig på at norsk bør være språket til bedriften da, og jeg er kanskje litt voldsom på det. Jeg reagerer veldig når det blir sendt ut e-post på engelsk, for eksempel. Jeg synes den alltid skal være på norsk, og så får den komme på engelsk etterpå.

De norske musikerne reflekterte ikke over viktigheten av å ha norsk-kunnskaper i utøvelse av musikken. De fortalte at musikkens språk ble oppfattet å være internasjonalt og at musikalske ord og uttrykk i all hovedsak kom fra det italienske språket. De samme navn og begreper ble benyttet uansett fra hvor i verden musikere hadde sin utdanning og erfaring fra. En av musikerne sa det slik; *«Musikkens språk er jo italiensk. Faguttrykk er det som skal forme musikken, så det er de italienske uttrykkene, som for eksempel f for forte, det er italiensk, men det kommer i en engelsk setning også ...»* En av de andre fulgte opp med; *«Det bruker vi i norsk også. Vi bruker italienske musikkuttrykk i det norske ...»*

Da gjestedirigenter, nyansatte og vikarer fra utlandet ble tema under intervjuene, sa flere at det ikke var så enkelt å skulle praktisere norsk. En av musikerne startet en dialog hvor hun fortalte om utfordringen med de norske musikernes standpunkt når det gjaldt språk;

“Vi er jo mange, altså vi er jo mange forskjellige land her og da blir jo engelsk et språk som alle kan skjønne da. Men, ikke sant, det er veldig mange som kommer hit, som lærer seg norsk veldig raskt».

En annen svarte ut dette med følgende kommentar; *“Men nå skal det sies at det alltid er noen nyansatte da.”*

Musikerne med engelsk som morsmål fortalte at det var utfordrende å lære seg norsk. En av forklaringene var at de norske musikerne hadde gode engelskkunnskaper og av den grunn gjerne valgte å snakke engelsk. De syntes det var vanskelig å få praktisert norsk på arbeidsplassen. Da vi spurte om de opplevde språkbarrierer, svarte en av musikerne følgende; *«Nei, av den enkle grunn at nordmenn snakker bedre engelsk enn meg. De er veldig glade i å praktisere det på meg. Dette har vært mitt problem i 24 år. Det er ikke bare i orkesteret, det er over alt».* En annen forklarte dette nærmere på følgende måte; *«Stort sett kommer dirigentene her og dirigerer på engelsk uansett, delvis for at vi er en stor internasjonal gruppe og delvis fordi de fleste dirigenter ikke er norske».* En av musikerne som hadde bodd i Norge en del år, og ikke hadde engelsk som morsmål, uttrykte det slik; *«Jeg har ikke opplevd noen språkproblemer, nei. Jeg snakker både engelsk og norsk».* Dette er et eksempel på at noen av de utenlandske musikerne hadde lært norsk.

For å oppsummere viser funnene at selv om alle var enige i at det var norsk som var arbeidsspråket, ble engelsk som kommunikasjonsspråk i stor grad brukt daglig. Forklaringen var at arbeidsplassen i stor grad omfattet, mange utenlandske musikere, dirigenter og vikarer. Musikerne opplevde at det var få språklige utfordringer i det musikalske arbeidet og i den daglige kommunikasjonen mellom musikerne. I sammenheng med at vi tidligere har vist til en kultur preget av åpenhet og samarbeid med gode praksiser for mottagelse av nyansatte, synes språklige barrierer i liten grad å være til hinder for å ivareta en inkluderende arbeidskultur.

4.4. Musikernes innflytelses- og medvirkningsmuligheter på arbeidsplassen

I dette kapitlet retter vi fokuset på det tredje forskningsspørsmålet og utforsker musikernes medvirkningsmuligheter i organisasjonen. Medvirkning handler om å ha en kultur hvor hver enkelt medarbeider eller grupper av ansatte kan påvirke planleggings- og beslutningsprosesser i virksomheten. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket skiller vi her mellom to ulike medvirkningsformer; **direkte og indirekte**. I første del av kapitlet utforsker vi musikernes muligheter til å ha **innflytelse over egen arbeidsdag**, deretter utforsker vi hvordan **indirekte medvirkning** praktiseres i Nordfoldsymfonien. Med bakgrunn i at vi er opptatt av hvordan organisasjonskulturen oppleves med tanke på å kunne møte endringer i rammebetingelser, utforsker vi i siste del musikernes opplevelse av å kunne **medvirke i utvikling av organisasjonen**.

Direkte medvirkning – medvirkning i det daglige arbeidet og beslutninger

I tråd med den norske arbeidsmiljøloven har alle arbeidstakere rett til å ha innflytelse over egen arbeidssituasjon, jfr. Arbeidsmiljøloven (2005). I sammenheng med at arbeidsdagen i Nordfoldsymfonien var styrt av faste øvinger og konserter, hadde musikerne i liten grad innflytelse over hvordan selve arbeidsdagen fortonet seg. For utøvende musikere var hovedoppgaven å prestere så godt de kunne. Arbeidssituasjonen med stramme tidsfrister innebar at de opplevde lite rom for å kunne få si sin mening og diskutere avgjørelser i fellesskap. Til tross for dette uttrykte flere av musikerne at de opplevde ledere som imøtekommende og hjelpsomme, og en av musikerne beskrev det på følgende måte;

Hvis jeg har et forslag og jeg snakker med hvemsomhelst har jeg aldri opplevd annet enn høflighet eller åpenhet for nye ideer. Det trenger ikke bety at ideen din blir akseptert, det er noe helt annet, men jeg har aldri følt at jeg ikke kunne ytre min mening. Det samme gjelder kommunikasjonen mellom administrasjonen og oss, hvis jeg lurer på noe, da går jeg og spør. Jeg har aldri opplevd dem som noe annet enn åpen.

Denne musikeren fortalte at han opplevde å bli møtt med åpenhet fra ledelsen, men hadde ingen forventninger om å få gjennomslag for sine ideer.

En av musikerne reflekterte rundt hva som lå i begrepet «å ivareta» de ansatte, og refererte til at det på andre arbeidsplasser ville bety tiltak som eksempelvis, kursing, teambuilding og fysioterapi. «*Det er dårlig her faktisk.. Det er veldig dårlig*». En av de andre utdypet dette slik;

Vi kunne jo hatt ting for det psykososiale miljøet. Vi kunne jo hatt ting der også. Det er jo et prestasjonsyrke dette her. Som idrett får, ikke sant, av denne type støtte. Det har vi snakket en del om, faktisk, med ledelsen. Vi synes egentlig at det er litt dårlig. Det burde fokuseres mer på det, det blir jo større press på oss som sitter og spiller også. Og mer fokus burde det være på de tingene der, og det er for dårlig. Fordi for dem så.. det å kunne sammenligne med idrettsfolk, for å få folk til å skjønne hva det egentlig dreier seg om.

Flere av musikerne nevnte teambuilding som en ønsket aktivitet. En av de fulgte opp en annens innspill med å si; «*Det hadde vært veldig okay og hatt en sånn teambuilding inn i gruppen, ikke bare innenfor egen gruppe, men også på tvers, inkludert administrasjonen, slik at de vet hvor skoen trykker, kanskje*». Musikerne etterspør her en større direkte medvirkning i Nordfoldsymfonien.

På den musikalske siden påpekte flere av musikerne at selv om de ikke alltid var enige i hva eller hvordan de spilte, var det lite rom for å påvirke slike valg i arbeidshverdagen. En musiker uttrykte seg på denne måten; «*Men det kan jo bli slik at man blir veldig uenig da, om ting som blir gjort, men man å jo bare innrette seg*».

Dette indikerer at normen blant musikerne var at dirigenten og gruppelederen i kraft av sine roller hadde makt til å ta de endelige beslutningene. Sett fra musikernes ståsted innebar dette at selv om de var uenige, hadde de i mange henseender liten innflytelse over de avgjørelser som skulle fattes, og måtte innrette seg og adlyde det lederne besluttet.

Under beskrivelsen av den musikalske ledelsen opplevde musikerne at de hadde mulighet for å komme med innspill og være uenig i måten stykker skulle spilles på, både i pausene og utenfor scenen. En av musikerne beskrev sin opplevelse av å kunne medvirke slik;

Det er jo mange områder man kan være uenige om, men hvis jeg beskriver hvordan vi gjør det på podiet, det er jo der vi i hovedsak er, da er alt på en måte mulig å diskutere. Men det er en regel, og det er at dirigenten har alltid rett. Du får en følelse av demokrati, men det er det egentlig ikke. Det vil alltid være dirigenten som avgjør.

Denne musikeren ga her uttrykk for at selv om de har en opplevelse av å bli hørt i arbeidshverdagen, hadde de i praksis liten grad av innflytelse på de endelige beslutningene. Flere av musikerne delte denne oppfatningen.

Du kan komme med forslag og i gode grupper kan du diskutere, det eneste er at det er aldri tid til å diskutere. Det er det eneste. Da ville vi bare kunne spilt en konsert i året, vil jeg tro.

Et poeng som ble fremhevet var tidsaspektet. Avgjørelser knyttet til tolkning av musikkstykker måtte tas på kort tid. Av den grunn var det ikke tid til at alle fikk sagt sin mening. Ifølge musikeren var det vanskelig å praktisere fullt ut demokrati i betydning av at alle fikk uttale seg. Tidsaspektet kan synes å være en viktig faktor for at musikerne aksepterte at beslutninger ble tatt av den kunstneriske ledelsen.

Ellers hadde musikerne direkte innflytelse over hvem som skulle stå for den musikalske ledelsen i deres arbeidshverdag, gjennom et eget evalueringssystem for dirigenter. En av musikerne forklarte at de evaluerte alle dirigenter etter et oppdrag og at evalueringsskjemaet de benyttet inneholdt tre svaralternativer; ønsket tilbake, ønsket tilbake for å dirigere et spesielt program eller ikke ønsket tilbake. Selv om det ifølge en av musikerne var *“harda bud”* var dette en ordning de var fornøyde med og som syntes å fungere bra. Som en av musikerne sa blir *“dirigenter evaluert etter hver uke, så alle får krysse av for hva de synes. Så vi har veldig stor påvirkningskraft på det”*.

Ordnningen med evaluering av dirigentene viste at musikerne hadde stor innflytelse på hvorvidt musikalske ledere skulle få fortsette eller ikke. Dette viser at de hadde stor påvirkning i beslutningsprosessen av dirigenter. Sjefsdirigenten hadde tidligere vært på gjesteoppdrag for Nordfoldsymfonien flere ganger. Musikerne hadde gitt vedkommende god evaluering før hun ble ansatt. Fordelen med denne ordningen var, som en musiker sa; *“Ja, det er derfor det er så fint å ha forskjellige dirigenter. Ja du vet, om det er en du ikke liker den ene uken så kommer det en ny en neste uke ...”* (Latter fra alle)

Musikernes forklarte oss at de hadde kontraktfestede arbeidsavtaler med fastsatt oppmøtetid for øvinger og antall konserter de skulle delta på i løpet av året. Dette innebar at krav til deltakelse på musikkoppdrag utover dette, var noe virksomheten ikke kunne pålegge de ansatte. Musikerne fortalte at det i lengre tid hadde det vært diskusjoner om hvorvidt en skulle endre arbeidskontrakten slik at musikerne kunne delta på andre typer konserter med hele eller deler av orkesteret. Dette var en omdiskutert sak som de ikke kunne enes om. Flere musikere mente at de kunne bidra med både planlegging og gjennomføring av mindre prosjekter. Utfordringen syntes å være ulik forståelse av mål og ambisjoner for virksomheten. I tillegg var godtgjørelser for deltakelse i slike prosjekter utenfor orkesterets faste repertoar en utfordring.

Musikerne hadde noe ulike meninger om hvorvidt de mente de skulle utføre arbeidsoppgaver utover deltakelse på øvinger og konserter. Flere musikere var opptatt av at Nordfoldsymfonien skulle kunne opptre i et større geografisk område sammenlignet med i dag, noe som ville frembringe et større publikumsgrunnlag. De hadde ulike ideer om hvordan dette kunne gjennomføres. En av ideene var å utvide repertoaret med å spille mer samtidsmusikk.

En av musikerne fortalte at de som var interessert i å spille samtidsmusikk hadde etablert en gruppe utenfor orkesteret;

Vi var noen som spilte konserter med samtidsmusikk, en gruppe kalt «Symfonieta», som ikke er en del av denne organisasjonen i det hele tatt. Vi ble dannet for å ha et sted å spille ny musikk. Samtidsmusikk. For det var ikke så mye av det på den tiden.

Han sa videre at dette initiativet var økonomisk lønnsomt for organisasjonen. Denne utviklingen var det ulike meninger om, og en av de sa det slik;

Men, det er en frivillig greie for de som vil. Det er mange folk i orkesteret som bare spiller i orkesteret og det er det eneste de gjør med musikk. Så jobben kan ikke riktig kreve at du gjør andre ting.

Han fortalte her at det var ulike oppfatninger blant musikerne om hvorvidt de ønsker å bidra med noe utover selve orkesterjobben. En av de andre sa;

Noen er bare i orkesteret og spiller sin del. Og jeg vet at man har prøvd å åpne opp for dette i kontraktene, men det er ganske mange som er imot det. Mange er nok redd for at det skal ta overhånd, og hvem sitt ansvar er det egentlig. Og hvis noen vinner en audition, kan vedkommende si nei, jeg vil bare spille i orkesteret? Kan du virkelig gjøre det?

Hun fortalte at det både var ulike meninger om hva og hvordan de skal bidra utover den jobben de har i orkesteret, og at det fantes begrensninger i arbeidsavtalene. En mulighet var at dette kunne være frivillig, for som en sa; *“Men det kan være noe bra med å ha det på frivillig basis også, da vet du at de som gjør det, ønsker å spille noe annet og ønsker å være involvert i en annen del”*. Denne musikeren mente det kunne være positivt om musikerne deltok på andre arrangementer og spilte andre type repertoar. Forklaringen var at de da kunne få spille andre ting. Dette var et tema også andre musikere var opptatt av og som de hadde diskutert. Musikeren ga uttrykk for at det var delte meninger om deltakelse utover det daglige arbeidet i orkesteret.

Flere av de utenlandske musikerne fortalte at de gjerne skulle bidratt utover det rent musikalske. De fortalte om det å komme fra en helt annen kultur hvor det for musikere var akseptert å utføre andre oppgaver utover det å bare skulle spille i symfoniorkesteret. De fortalte at orkesterets inntekter hadde en direkte innvirkning på musikernes honorar eller lønn.

En av musikerne fortalte at han gjerne skulle arbeidet for å promotere symfonien for å bidra til økte inntekter. Han hadde i likhet med en av de andre tanker om at en måte å gjøre dette på var ved å

opptre i mindre grupper, og hadde i tillegg reflektert over andre utviklingsmuligheter; *“Jeg har vært i massevis av støtteorkester, små grupper som har en enorm status, masse folk kommer”*. Musikeren mente dette kunne bidra positivt både for orkesteret og omgivelsene og sa det slik;

Det vil være veldig enkelt å skape høy status og som en «hype» for gruppa, slik at flere folk kan komme til selv mindre prosjekt og forhåpentligvis bidra til det beste for orkesteret og kulturen i byen. Det er noe jeg gjerne skulle bidratt mer til.

Han sa at dette ville gi en positiv effekt på flere måter. Ved å tilby huskonserter og skolekonserter ville de blitt mer synlig. De kunne besøke nye «markeder» og nå ut til publikum som vanligvis ikke gikk på konserter, og slik tiltrekke seg nye kundesegment. Flere publikummere ville på denne måten stifte bekjentskap med Nordfoldsymfonien og bli oppmerksomme på hva de hadde å tilby. Dette ville igjen øke interessen for orkesteret og føre til at flere publikummere kom til konserthuset på forestilling. Musikeren viste til status og image og viktigheten av dette. Han sa det slik;

Hvis vi får promotert orkesteret og reklamert for det, gir det en merverdi for byen og det gjør at flere folk kan få komme og oppleve det vi tilbyr. Det gir oss en mulighet til å få flere folk til å komme til alle typer konserter. Dette ville jeg gjerne bidratt til.

En annen musiker kommenterte at hun opplevde hindringer for å få dette til, og mente at det eksisterte kulturelle hindringer for å øke informasjonsflyten ut til publikum. Hun sa at norske musikere ikke hadde en kultur for å drive markedsføring eller reklame for orkesteret. Hun oppfattet Norge som et lukket samfunn hvor publikum måtte søke informasjon selv. Hun mente at tidene hadde endret seg og at det var nødvendig å få ut mer informasjon om flere publikummere skulle komme på konsert. Denne uttalelsen tyder på at det eksisterer kulturelle normer som hindrer realisering av nye ideer og handlingsmønstre i orkesteret.

En av de andre musikerne fortalte hvordan de i USA hadde drevet med oppsøkende virksomhet for derigjennom å få alternative finansieringskilder. Selv om han sa at det muligens ikke var gjennomførbart i Norge, uttalte han det kunne være en ide som kunne bidra positivt til Nordfoldsymfoniens fremtid. Han gav følgende eksempel;

I USA er det mye oppsøkende virksomhet, selvfølgelig er dette ekstraarbeid og det er et helt annet spørsmål, det er en del av det du får overtidsbetalt for, det finnes mange muligheter for orkesteret for å dra å opptre, med et lite ensemble fra orkesteret som drar ut for å opptre, noen ganger gratis, andre ganger mot betaling og andre ganger med det formålet at folk skal donere penger, det er en mulighet, men det er også måten det hele er strukturert på, man inviterer folk til å investere i orkesteret. Det er noe jeg har lagt merke til ved mange

forestillinger at så snart du går inn i lokalet er det en gavebutikk for orkesteret, så snart du går inn er det et sted hvor det står OK, doner her! Hvordan reservere billetter til konserter og hvem er i orkesteret, det gjør at virksomheten får en høyere status, slik at folk ønsker å investere i orkesteret.

Musikeren var tydelig på at han ønsket å bidra til å gjøre orkesteret mer synlig i bybildet.

Finansieringskildene til symfoniorkestre er svært forskjellige i USA og Norge. Mens symfoniorkestre i Norge mottar offentlig støtte, drives orkestre i USA kommersielt og befinner seg i en helt annen konkurransesituasjon og har andre rammevilkår. Ifølge denne musikeren ville det være en vinn-vinn-situasjon hvis musikerne ble involvert og fikk bidra i arbeidet med å promotere orkesteret. Muligens ville dette kunne bidra til å øke antall publikummere og derav gi større salgsinntekter. En slik strategi ville være i tråd med Kulturmeldinga sin forventning om et bredere publikumssegment, men ville også bety en annen markedsstrategi enn den Nordfoldsymfonien hadde valgt tidligere.

En annen musiker tilsluttet seg de andres innspill og sa at;

Men jeg er enig i dette med oppsøkende virksomhet, og også gjøre mindre prosjekt, jeg tror det gjør dette symfoniorkesteret spesielt på mange måter. ..., jeg var tidligere med og spilte moderne musikk. Jeg gjorde det i ni år. Eller 10 år, og jeg tenker det er bra å gjøre forskjellige ting. Det gjør deg oppmerksom på, eller «antennene» dine blir mye raskere. Det er som om du gjør det samme om og om igjen, blir alt litt utydelig, så jeg tenker det er bra å utsette seg for ulike arrangement.

Her tilføyde musikeren, som hadde kommet med eksempelet om å øke kundesegmentet, et annet perspektiv ved det å ha ulike produksjoner, nemlig den individuelle musikalske utviklingen. Han sa;

Mentalt mangfold er viktig. Du blir usikker på hva betydningen er hvis du mister noen ord i en setning, det samme kan skje hvis du bare spiller store prosjekt. Sansene dine blir fokusert på den eksakt samme lydkvaliteten, men når du utsetter sansene dine og gir din musikalske erfaring en mer differensiert palett, blir du mye mer bevisst og fleksibel i det du spiller.

Musikerne sa at ved å bare spille større musikalske verk i et fullsatt orkester, mistet musikerne trening og erfaring i å absorbere ulike lydkvaliteter, noe som kunne føre til at de stagnerte musikalsk. En mer variert erfaring var med på å videreutvikle musikaliteten hos den enkelte musiker. Å være allsidig og fleksibel som musiker og kunne spille et mangfoldig repertoar ga musikerne mulighet for musikalsk videreutvikling, som til slutt kom hele symfonien til gode.

En musiker sa avslutningsvis at dette i bunn og grunn handlet om musikernes forståelse av hva symfonien var og hvorfor de var til; *“Det er en lang og veldig betent diskusjon. Den har pågått lenge og kommer til å fortsette i lang tid. For hele systemet rundt hva et orkester er og hvorfor det eksisterer, og hva det gjør er ganske omfattende.”*

Musikeren beskrev her at det var forskjellige meninger om hvem de var og hvem de skulle være fremover. Mens noen musikere ønsket en utvikling hvor de fikk spille et mer variert repertoar og bidra i ulike arrangement ved siden av den klassiske orkesterjobben, ville andre bevare det opprinnelige arbeidet med å spille klassiske verker i et fulltallig orkester. Det var tydelig at dette brakte frem mange følelser hos flere musikere, og at de ikke var omforent i hva som var målet for symfonien.

Indirekte medvirkning - innflytelse over utviklingen av organisasjonen

Representativ medvirkning, eller såkalt indirekte medvirkning, innebærer medvirkning organisert gjennom ulike formelle tillitsverv og påvirkning gjennom roller i ulike fora. Dette er en strukturell måte å organisere medvirkning på, og er arenaer for at ansatte skal ha kollektiv innflytelse. Det kan komme i stedet for, eller i tillegg til, medvirkning gjennom daglig praksis. Slike demokratiske praksiser er lovpålagte, men hvordan de praktiseres varierer (Fafo, 2019).

Hvordan Nordfoldsymfonien har valgt å organisere seg har stor betydning for mulighetene musikerne har for deltakelse og innflytelse over egen arbeidshverdag og påvirkningsmuligheter gjennom formelle forum.

Viktigheten av medlemskap i fagforeningen ble underbygd av kommentarer fra flere av musikerne angående fagforeningens rolle i orkesteret. En av de sa det slik; *“Jeg ble totalt skremt da jeg kom hit, for lederen av foreningen kom annenhver uke og spurte; -Er du medlem nå? Jeg gjemte meg virkelig for han.»* En av de andre musikerne fulgte opp med; *«For meg var det ikke slik, han bare kom med skjemaet og sa; -Signer her! Hva er dette? ... men det var på norsk, så jeg forsto ikke riktig hva det var!*

Begge opplevde det som en klar forventning om at alle musikerne skulle være medlem av fagforeningen. Alle de utenlandske musikerne fortalte at det å være musiker og medlem i en fagforening var helt nytt for dem da de kom til symfonien. Ingen av de hadde vært medlem i en fagforening tidligere og dette var tydeligvis et ukjent fenomen. De så imidlertid at en fagorganisasjon ga de trygge rammer med fast lønn og pensjonsrettigheter. Samtidig kunne det føre med seg noen ulemper, og en av musikerne forklarte det slik;

Musikernes forening er veldig sterk og det er helt fantastisk, men jeg føler at de av og til glemmer at vi driver med kunst, at å lage musikk er en kunstform. Og at det blir så lite fleksibelt og at det skaper mye jobb for administrasjonen for å følge alle regler og gå gjennom alle prosesser.

Denne musikeren reflekterte over at han som medlem av en fagforening hadde mange goder i et trygt og ordnet arbeidsforhold. Han så samtidig utfordringer med at virksomheten måtte forholde seg til et arbeidslivsreglement, og at disse kunne begrense fleksibiliteten i utøvelse av kunsten, og på denne måten bremse en utvikling av orkesteret. Betegnelsen «sterk» kunne også ha sammenheng med at Creo hadde medlemmer i alle råd og utvalg, og gjennom dette hadde innflytelse på driften av orkesteret.

I Nordfoldsymfoniens fastlagte rutiner innebar at den enkelte musiker i begrenset grad hadde handlingsrom til å bestemme over sin egen arbeidssituasjon. Arbeidsuken var forutbestemt slik at dagene stort sett var styrt av oppmøte for prøvespilling og fremføringer. Flere musikere fortalte at de hadde andre jobber ved siden av orkesteret, dette kunne være instrumentundervisning eller oppdrag i andre ensembler. I Nordfoldsymfonien hadde musikerne representativ medvirkning gjennom verv i ulike råd og komiteer, som orkester- og programkomite, samt deltakelse i faglig råd.

Gjennom representasjon i råd og komiteer var intensjonen at musikernes stemme ble hørt. Imidlertid etterspurte musikerne større medvirkning og hyppigere kontakt med administrasjonen. Musikerne fortalte at gjennomføring av allmøter var eneste felles arena hvor alle fikk samme informasjon og kunne kommunisere med administrasjonen. Musikerne hadde allmøte en gang i halvåret. En av musikerne fortalte at agenda for et allmøte kunne være slik; *«Ja, det er planlegging, hva som skal skje og hvordan penger blir brukt og hentet inn og økonomisk og hva som blir gjort i administrasjonen da, slik at vi får et innblikk i det»*. Ifølge en av musikerne hadde det vært ønskelig å ha hyppigere allmøter.

Kunne godt hatt to ganger i halvåret, lite allmøter, det er jo den eneste måten administrasjonen kan snakke med oss på. Det er jo viktig å få innblikk i økonomien bl.a. vite hvordan vi har det og jeg synes det er viktig at musikerne vet mer om det jeg.

Denne musikeren syntes det var for lite kontakt mellom musikerne og den administrative ledelsen og savnet mer informasjon fra dem.

Intensjonen med å ha medlemmer i råd, utvalg og komiteer var for å inkludere musikerne i bestemmelsene og gi de anledning til å medvirke. Selv om musikerne viste til medvirkning gjennom deltakelse i ulike fora, fortalte de at de opplevde begrensninger i reell innflytelse. En av musikerne hadde tidligere vært representant i programkomitéen. Han fortalte om sin erfaring;

Jeg har sittet i programkomiteen. Det var interessant og litt frustrerende noen ganger. Det var en ting som var ganske interessant med det å være i Norge ... Her har man en hel del norsk repertoar som ingen kjenner til, og hvis de norske orkestrene ikke gjør det, vil ingen andre gjøre det heller. Dette eksisterer, man har alt materiale, men det er en motstand mot å gjøre det. Jeg fant det veldig interessant å komme til et norsk orkester og møte motstand mot å spille norske repertoar.

En av de andre musikerne bekreftet at det var motstand mot å spille norske repertoar, og supplerte med årsaken kan være at et slikt repertoar ikke trekker publikum og at det kan være flere faktorer som spiller inn. En av musikerne forklarte begrensninger i medvirkning slik;

Jeg sitter i orkesterkomiteen, så jeg er med på veldig mye, masse møter og, det er klart at det er ledelsen som til syvende og sist bestemmer, vi har bare rådgivende makt, ikke sant, et faglig råd er et råd, og programrådet er, så vi har jo, det er klart at ledelsen som direktøren han har fått vedtatt at han skal høre godt på de rådene han får og han har gjort det.

En av musikerne fortalte at han som medlem av programrådet hadde forsøkt å påvirke symfoniens repertoar. Hvorfor hans forslag hadde blitt nedstemt var han usikker på. Han sa det slik;

Jeg har alltid savnet, når jeg var en freelancer i London spilte jeg mye samtidsmusikk, moderne musikk. Verdenspremierer, slike ting. Jeg kom hit og fant ut at det er ikke så mye verdenspremierer. Vi gjør dette fra tid til annen, men det er mange repertoar vi aldri har spilt. Etter 2. verdenskrig. Nevner to komponister, Jeg var i programrådet, en lang periode, jeg prøvde alltid å få med slikt stoff, men alle fant unnskyldninger for hvorfor vi ikke skulle gjøre det. Men det kunne være for at det ble vanskelig å selge eller at det er det faktum at det kan være vanskelig å få dirigenten til å gjøre akkurat det du ønsker at de skal gjøre. Dirigentene går fra orkester til orkester og de har gjerne sitt repertoar som de gjør. De har lite tid til å studere det nok til å sette seg i stand til å gjøre det. Det er lite sannsynlig at de er villige til å gjøre det, spesielt for oss. Så er det alle

mulige logistiske problemer, men jeg tror det er ganske mange stykker orkesteret skulle gjort, men som aldri skjer.

Det var ulike innspill på om det lå til rette for en reell medvirkning eller ikke. En musiker etterlyste mer mulighet for å bidra på vegne av musikerkollegiet;

Og noe av det jeg er opptatt av som ansatt da ... er at musikerne skal ha mye – skal ha en del å si – at musikerne skal høres og at det skal være en større innvirkning mellom ledelse og musikerne ... enn det er i dag.

Flere av de andre opplevde at det allerede var muligheter for å bidra dersom en ønsket det. Her var flere av de samstemte og utfylte hverandre. En av de andre musikerne nevnte et eksempel; «*Er det et stykke du absolutt ønsker å spille så er der bare å foreslå det for programrådet, så ...*» En av de andre fullførte; «*Prøver de å få det inn*».

Dialogen mellom de to musikerne vitnet om en tillit til systemet og at deres interesser ble ivaretatt gjennom representasjon i ulike fora.

Alle musikere var organisert i den samme fagforeningen, Creo. Det var gjennom fagforeningen musikerne valgte inn medlemmer til forskjellige råd, utvalg og komiteer, og på den måten bidro til musikernes formelle medvirkning i driften av orkesteret.

På spørsmål fra oss om hvordan de tok imot nye musikere i orkesteret, svarte en av musikerne slik; «*Ber dem om å melde se inn i fagforeningen!*»

Kommentaren ble etterfulgt av latter og den kunne forstås som en spøkefull kommentar. Sett i lys av at alle musikerne var medlem i fagforeningen Creo, og at vi har fått opplyst fra administrasjonen at fagforeningen har en sentral plass i alle råd og komiteer, får vi forståelsen av at musikerne ser betydningen av Creo sin rolle i virksomheten. Fagforeningens deltagelse i alle råd, utvalg og komiteer er et eksempel på den ene formen for demokratisk deltagelse i et trepartssamarbeid, nemlig formell medvirkning. Medvirkning ivaretas gjennom at ansatte og tillitsvalgte deltar og har medbestemmelse i ulike fora, som arbeidsmiljøutvalg, styrer og liknende.

Musikerne fortalte oss om at det var rom for å komme med innspill og nye ideer. Musikerne sa at de i tillegg til å delta på formelle arenaer som rådsmøter, utvalgsarbeid og komiteer, hadde de deltatt i kollokvier hvor innspill til nye ideer hadde vært tema. En av musikerne fortalte om sine erfaringer fra arbeidet i programkomiteen;

I dette orkesteret, i denne organisasjonen, i DNAet et eller annet sted er det en kultur for, vi har alle disse komiteene, folk må gjøre sine ting i komiteene. Min

erfaring fra programkomiteen er, og det var alltid veldig demokratisk, men når jeg først kom inn var det så ineffektivt. For å få ting gjort. Det var en diskusjon hver uke, vi hadde totimers møter hver annen uke, eller hva det var. Og det var sånn; la oss avgjøre hva vil vi gjøre, ok og det gikk fra agenten til musikerne til agenten til NN, og vi diskuterte. Så alt gikk rundt i sirkel og ingenting ble avgjort. Så kom NN og han skar igjennom, og det førte til at vi i orkesteret fikk mye mindre innflytelse, han bestemte veldig mye selv, og ingen torde å si noe på det, Plutselig skjedde det ting og vi planla 3-4 år fremover. Noe som ikke hadde skjedd før. Så sluttet han og vi var tilbake til å planlegge neste år igjen. Det er veldig personavhengig, og det handler om kultur og demokrati, for medlemmene ønsker å ha kunstnerisk påvirkning på orkesteret. Det er nødvendigvis en bra ting å debattere.

Musikerne beskrev et eksempel på et demokratisk system som skulle ivareta musikernes medbestemmelse. Slik medvirkning var akseptert som en demokratisk prosess blant musikerne, men som i realiteten ikke alltid fungerte etter hensikten. Musikeren uttrykte at det ble mer effektivt når programrådet fikk ny leder som var mer effektiv i å fatte beslutninger og fikk ting til å skje.

Våre funn viser at orkesteret hadde lagt til rette for å involvere musikere i ulike beslutningsorgan, noe som i utgangspunktet ga musikerne gode medvirkningsmuligheter. Musikernes utsagt viste at de likevel opplevde disse mulighetene som begrenset.

Funnene viser her at til tross for en sterk fagforening med medlemmer i de sentrale beslutningsorganene, kan det tyde på at det var flere forhold der musikerne ikke hadde reell medbestemmelse på det de selv opplevde som viktig å medvirke i.

Internasjonalt arbeidsmiljø - språket som hinder for medvirkning

De utenlandske musikerne opplevde at språk jevnt over i det daglige ikke skapte utfordringer. Men noen av de utenlandske musikerne gav uttrykk for at det tidvis var utfordrende å delta på allmøter. En av musikerne beskrev en opplevelse fra allmøter slik; «*Dette er faktisk en av de situasjonene hvor jeg kjenner på språkbarrierer, for alt av dette går på norsk og da kan det være vanskelig å forstå hva som foregår. Som for eksempel pensjon*».

Når arbeidsspråket ble brukt i store fora syntes det å bidra til utfordringer fordi det var vanskeligere å både forstå budskapet og bidra i diskusjonen om man ikke behersket norskspråket i tilstrekkelig grad.

Et annet eksempel på språklige utfordringer som de utenlandske nevnte, var medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført for en tid tilbake. Undersøkelsen ble organisert ved at musikerne ble delt inn i grupper for å diskutere ulike tema. De sa at de oppfattet det som viktig å delta. De fortalte imidlertid at det hadde vært vanskelig, fordi de ikke forsto hva det hele dreide seg om. En ung utenlandsk musiker fortalte følgende; *«Jeg har ikke opplevd så mange språkbarrierer, men jeg husker i starten av året at vi hadde denne undersøkelsen»*. En annen fulgte opp umiddelbart med følgende kommentar;

Ja! Vi forsvant innpå et rom og snakket om alt vi trodde var galt med alt og alle, vi hadde denne seriøse bedriftsundersøkelsen. Det er den eneste gangen jeg kan huske det var litt vanskelig fordi de norske musikerne foretrakk å snakke på norsk, fordi de følte ikke at de fikk til å uttrykke seg på engelsk. Dette er nok det nærmeste vi kommer språkbarrierer, fordi det ble gjennomført for oss og kan ha en direkte betydning for oss, men vi hadde veldig lite å bidra med på grunn av språket.

En av musikerne uttrykte utfordringer med tanke på å skulle bli kjent med kollegaer som hun ikke hadde et felles språk med. Dette svarte hun på spørsmål om opplevelsen av språkbarrierer;

Ja, vi har opplevd det ja. Ja fra asiater. Ja, fra engelskspråklige er det ikke noe problem, men kanskje asiater da. ... som snakker litt dårlig ... Ja, føler at det blir vanskeligere å bli kjent. De vet ikke hvordan de skal uttrykke seg.

Her pekte hun på at mangel på felles språk gjorde det vanskelig å kommunisere og forstå hverandres oppfatninger og reaksjoner, noe som utfordret det å skulle få en relasjon til en kollega.

De norske musikerne fortalte at det var en økende tendens å ansette musikere fra land utenfor Norge. Forklaringen ble satt i sammenheng med at både utdannelsen og arbeidsmarkedet var internasjonalt. Et annet moment som ble trukket fram var de norske arbeidsvilkårene. Norge er ett av de få landene i verden som tilbyr faste kontrakter og gode arbeidsbetingelser. Å jobbe i Norge som musikere var derfor attraktivt.

Funnene viser her at flere av de utenlandske musikerne opplevde at språket tidvis kunne være utfordrende, fordi de verken forsto eller kunne delta når tema dreide bort fra de musikalske øvingene. De beskrev at dette hadde hindret dem i å bidra i diskusjoner og meningsutvekslinger. De norske på sin side sa at det kunne være utfordrende å kommunisere med utenlandske som ikke praktiserte engelsk, og at dette til en viss grad hindret dem i å bli kjent med hverandre.

Innflytelse over utvikling av organisasjonen

At en organisasjon har en kultur som er åpen for nye ideer bidrar til et miljø hvor læring og utvikling er mulig. Vi har i teorikapittelet redegjort for viktigheten av en lærende kultur som grunnlag for utvikling og endring. Vi har derfor utforsket musikernes opplevelse av å kunne ta del i utviklingen av organisasjonen. Musikerne fortalte om ideer som kunne bidra til å gjøre Nordfoldsymfonien mer publikumsorientert og foreslo blant annet undergrupper som spilte en annen type musikalsk repertoar.

Vi var nysgjerrige på musikernes tanker og ideer om det å påvirke orkesterets fremtid. På spørsmål om det var rom for å komme med nye ideer i Nordfoldsymfonien sa flere av de norske musikerne at det var rom for det. En av musikerne utdypet dette med å fortelle at det var lagt til rette for innspill ved at de hadde arbeidet i kollokvier. Hun fortalte at ledelsen ønsket innspill og at de var positive til at musikerne kom med forslag. Samtidig påpekte hun at ikke alle innspillene var mulig å gjennomføre. Hun fortalte om ulike holdninger blant musikerne når det gjaldt å delta i utviklingsarbeid;

Vi er jo som sagt veldig mange forskjellige da, noen som synes det er noe pes med disse allmøtene, sitte i gruppearbeid og liksom sånne ting, mens andre synes det er helt ok, vi er forskjellig skapt der altså, sånn vil det vel alltid være

Det var ulik oppfatning blant musikerne om de var interessert i og ønsket å bidra i arbeidet med å utvikle organisasjonen, for som en sa; *“Noen vil bare spille”*.

Musikerne var høyt kvalifiserte innenfor sine fagfelt og var i utgangspunktet ansatt i orkesteret for å spille sitt instrument. Det som skilte musikerne fra hverandre var at noen utelukkende ønsket å utøve det kunstneriske yrket sitt i form av å formidle musikk og overlot til administrasjon og ledelse å ta seg av planlegging og drift. Andre musikere så viktigheten av, og hadde interesse for, å engasjere seg i orkesterets planer og drift, i tillegg til å spille sitt instrument.

Flere musikere kom med gode ideer og forslag til forbedringer i orkesteret. Samtidig ga intervjuene oss en pekepinn på at det kunne eksistere flere barrierer for å oppdage potensiale blant musikerne. En av de sa det slik; *“Noen er ikke så gode verbalt heller, ikke sant, så føler man kanskje at man blir ikke riktig hørt likevel, kanskje fordi man ikke er så gode på å ordlegge seg”*.

Det kan være utfordrende å bidra med innspill til organisasjonen om ikke forholdene er lagt godt nok til rette slik at alle føler seg komfortable med å framlegge sitt syn på saker i plenum. Dette kan føre til at de lar være å komme med de ideene de har, for å slippe å bevege seg ut av komfortsonen.

Musikeren problematiserte ikke språkkunnskap, men i det hele å kunne utrykke seg slik at alle forsto hva de mente.

Dette kan tyde på at de ikke alle opplevde at de hadde reelle påvirkningsmuligheter.

Under intervjuene ble musikerne spurte om de ønsket å bli mer involvert i hvordan de kan bidra til virksomhetens utvikling. Det oppsto en diskusjon mellom de norske musikerne. En av musikerne sa følgende;

Jeg mener at orkesteret kunne brukt musikere mer, altså til å planlegge en del ting da. Vi har jo bl.a. mulighet for å spille kammermusikk på orkesterets tariffavtale nå, og det utnyttes veldig dårlig og det er pga at produksjonsavdelingen ikke har kapasitet nok til å kunne planlegge. Og der kan man rett og slett sette det ut til musikerne og la de planlegge sånt. Det har vi hatt eksempel på og det har fungert veldig bra, og det er en rimelig måte å få musikerne ut på, for du trenger ikke å flytte på 100 mann, vi burde egentlig spille flere konserter oppi den nordlige delen av fylket, enn vi gjør nå. Og det å flytte et helt orkester opp dit er veldig dyrt. Å kunne sende ut mindre ensemble er ikke så dyrt. Men det koster mye, altså det kan være like dyrt å produsere det eller planlegge det, det må planlegges. Og det krever krefter. Og da kan man bruke musikerne. Og musikerne burde vært mer inn på sånne ting og det har jeg sagt til ledelsen også. Og de har ikke vært negative til det. Får håpe at det kan bli en endring på en del av de tingene der.

Dette ble fulgt opp av en annen musiker, som sa;

Det er ikke alle som er enig i dette i orkesteret heller da, at vi skal bli kammergrupper da, for det kan fort bli, det er mange som er redd for at det blir lett å utnytte det, for det blir billige varianter til orkesteret da, så blir det mindre store orkesterproduksjoner etter hvert for det er så mye enklere å sende ut små grupper.

Musikeren som startet diskusjonen, fulgte opp med dette;

Men det koster veldig lite, skjønner du, i forhold til våre store, vårt totale budsjett er på 140mill kroner, og vi bruker «nada» på det systemet der, det er fryktelig, fryktelig lite som skal til pengemessige for å få et veldig stort nedslagsfelt.

Hvorpå den andre musikeren svarte; *“Ja, ja det er ikke det som er greia, noen mener at vi helst bør være hele orkesteret”*. Dette ble fulgt opp med; *“Vi kan jo ikke være hele orkesteret hele tiden”*. Den andre musikeren kommenterte da at; *“Nei, nei, men at jobben vår er ikke å spille kammermusikk”, og fikk som svar;*

Dette er jo frivillig, og kun for de som har interesse og for veldig mange av de unge musikerne vil gjerne gjøre det. Og det ville jo vi også, den gang vi kom inn i orkesteret, jeg bare minner dere om det. Så det her er jo en måte å gjøre orkesteret mer attraktivt på også.

En tredje musiker i gruppa kom inn i diskusjonen og sa det slik; "Men hvis vi skal gjøre noe slikt må det jo komme ut til hele orkesteret, at det er åpent for grupper, slik at det ikke bare er for noen få utvalgte". Dette ble fulgt opp med; "Det er det jeg sier, det må være folk som er villige til å ta initiativ selv da og gjøre noe for det. Det er veldig viktig". Den tredje musikeren sa da at; "Da må man vite at det er en mulighet". Hun fikk som svar fra musikeren som startet diskusjonen at; "Foreløpig så er det ingen mulighet, ja, NN har vel klart å få til noe".

Musikerne var ikke enige om hvem de var, eller hvem de ville være. Musikerne oppfattet organisasjonsidentiteten ulikt. En av de beskrev det på denne måten; "Det er en lang og veldig betent diskusjon. Den har pågått lenge og kommer til å fortsette i lang tid. For hele systemet på hva et orkester er og hvorfor det eksisterer, og hva det gjør, er ganske omfattende."

For å kunne bidra til en medvirkningskultur fordrer det at medarbeidere også er motivert til å bidra med sine perspektiver, erfaringer og kompetanse. Dette innebærer et gjensidig engasjement mellom ledere og medarbeidere. En av musikerne formulerte dette slik; «Så hvis du ønsker å vite noe, så gå og spør dem. Kommunikasjonen går begge veier, jeg har sett noen i orkesteret som ikke riktig har skjønt det».

Han trakk også fram at det kom an på medarbeidere selv om de ønsket å medvirke og at mulighetene var der;

Hvis du virkelig vil kan du få ting igjennom, det er det inntrykket jeg har med å flytte hit, at hvis du vil, får du ting til å skje, hvis du virkelig vil kan du få mye til å skje og slik er det ikke overalt. Det er personavhengig og bare energien eller viljen til å gjøre noe ... og dette er det beste med å bo her. Hvis jeg vil så kan jeg.

Arbeidslivet i Norge kjennetegnes av det vi kaller den Norske modellen. Det å komme fra andre arbeidskulturer til den norske vil for mange kunne oppleves som å komme fra en mer hierarkisk kultur til en demokratisk. Denne musikeren fortalte at han så mulighetene ved den norske arbeidskulturen. Han så fordelene med et organisert og trygt arbeidsforhold med etablerte goder og med etablerte systemer for medvirkning i virksomheten. Han sa at det var opp til den enkelte hvor mye man vil bidra med i organisasjonen.

En av de andre musikerne fortalte; *«Hvis du ønsker det, kan du engasjere deg veldig mye, hvis du ikke vil, trenger du ikke. I retningslinjene står det at alle skal bidra, men hvis du ikke vil, er det ok tror jeg».*

Disse uttalelsene viste at det var valgfritt hvorvidt en ønsket å engasjere seg i prosjekter utover det som inngikk i jobben.

Informasjon er en forutsetning for å kunne bidra i utviklingen av organisasjonen. Uttalelsen til en av musikerne illustrerte også viktigheten av tilstrekkelig informasjon for å kunne ha medvirkningskompetanse til å bidra til utvikling innenfor eksisterende mål og rammer; *«Vi påvirker det endelige produktet kunstnerisk på scenen, det er den påvirkningen vi gjør, men disse avgjørelsene gjøres av veldig effektive folk, fordi noen ganger, du vet, vi har ingen anelse av hva ting koster*

Musikernes fortalte at det i liten grad var lite tilrettelagt for å ha innflytelse på det strategiske arbeidet i organisasjonen. På fellesmøter fikk de i liten grad informasjon som gjorde det mulig å komme med innspill til fremtidige planer for orkesteret. En av musikerne fortalte at selv om han hadde tillit til ledelsen, påpekte han at det var ulike meninger om hvor mye informasjon de ulike musikerne ønsket seg.

De må avgjøre hva vi trenger av informasjon som en gruppe. De må ta en avgjørelse på hva vi i orkesteret trenger å vite og hva vi ikke trenger vi å vite. Noen mener at administrasjonen må informere oss om absolutt alt, men jeg tror du kommer over det ganske raskt ...

På oppfølgingsspørsmål om det opplevdes som vanskelig å få gjennomslag for sine ideer, svarte en annen; *«Egentlig vet jeg ikke».* På oppfølgingsspørsmål fra oss om det var rom for å komme med nye idéer svarte hun; *«Det er veldig enkelt å si, men om man blir hørt er en helt annen sak»*

Dette tolket vi som et utsagn som underbygger det skillet som ble beskrevet å være mellom musikerne og administrasjonen og at det muligens også var en ubevisst holdning hos enkelte til at det ikke var en åpenhet hos ledelsen for medvirkning fra musikerne.

Funnene viser at selv om det formelt var uttrykt en forventning om musikernes medvirkning, tydet uttalelsene på at praksisen i Nordfoldsymfonien ikke tydelig underbygget denne forventningen. Flere musikere uttrykte et ønske om å bidra utover de tradisjonelle oppgavene med øving og konserter, og så muligheter for at musikerne kan bidra til endring og utvikling av orkesteret. Andre var helt uenig i at de skulle endre arbeidspraksiser for å få dette til.

5.0 Diskusjonsdel

Culture eats strategy for breakfast

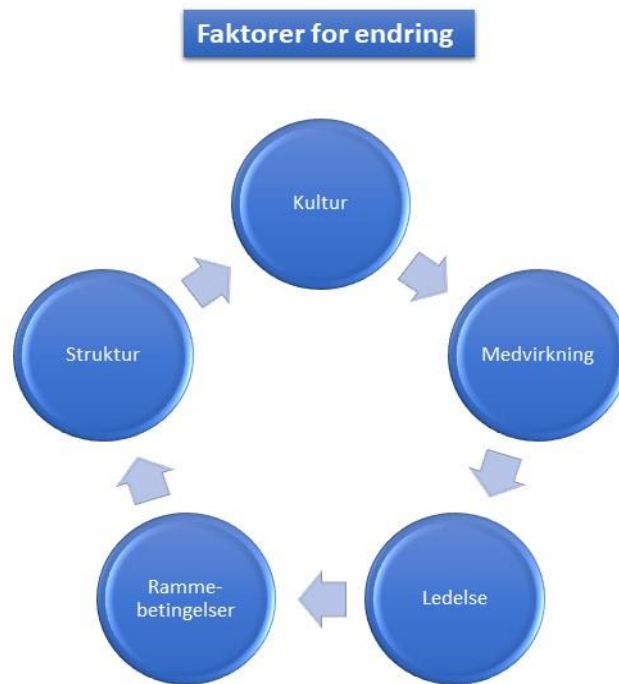
Peter Drucker

5.1 Innledning

Nordfoldsymfonien er et norsk symfoniorkester som er statlig eid og som i likhet med mange andre symfoniorkester i Norge hovedsakelig er finansiert gjennom statsbudsjettet. 90% av inntektene til symfoniorkesteret kommer fra statlige og kommunale overføringer, mens 10% av inntektene er billettinntekter og sponsoravtaler. Overføringer og inntekter har vært forholdsvis stabile over flere år. Vedtatt nye statlige rammebetingelser innebærer at symfoniorkesteret må kunne endre seg for å tilpasse seg de nye betingelsene.

Med et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt forsto vi Nordfoldsymfonien som en organisasjon med en kultur i stadig endring. Holdninger og verdier på individnivå kom til uttrykk i et fellesskap med andre i orkesteret, hvor hver person som sluttet eller begynte, påvirket organisasjonen. Det ansatte og ledere bringer med seg inn i et fellesskap påvirker hvilke ledelsesstrategier som blir valgt, hvilke rammer man legger til grunn, samt metoder og verktøy som tas i bruk i virksomheten. På bakgrunn av disse valgene formes organisasjonskulturen i virksomheten.

I dette kapitlet vil vi ta utgangspunkt i problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene hvor formålet er å drøfte funn i empirien sett opp mot tidligere forskning og relevant teori. I analysen erfarte vi at det var fem faktorer som gjensidig påvirker hverandre og som er vesentlige med tanke på endring og utvikling i organisasjoner, illustrert i figuren under. Vi har valgt å dele opp diskusjonsdelen med utgangspunkt i hvert av forskningsspørsmålene og lar de fem faktorene prege drøftingen når vi skal belyse ulike tema relatert til funn fra empirien. Vi håper på denne måten å få belyst problemstillingen på en god og tydelig måte.



Figur 5 Egen illustrasjon - Faktorer for endring

Problemstilling:

Hvordan er en organisasjonskultur rustet til å møte myndighetenes krav til utvikling og effektivisering, gjennom arbeidstakernes medvirkningsmulighet?

5.2. Forskningsspørsmål 1

Hvordan beskriver musikerne organisasjonsstrukturen i orkesteret?

Når vi har rettet fokus på organisasjonsstrukturen i Nordfoldsymfonien så var det med tanke på å utforske om strukturen de hadde valgt støttet opp om en ønsket kultur som fremmer utvikling og effektivisering gjennom musikernes medvirkning. Vi har sett på organisasjonens oppbygning for å undersøke om konteksten musikerne arbeider innenfor støtter en utviklende og lærende kultur (Irgens, 2011).

Med utgangspunkt i Mintzbergs typologi av organisasjonsstruktur (kap. 2.4, s. 22) vurderer vi Nordfoldsymfonien til å ligge tettest opp mot en entreprenørorganisasjon eller det profesjonelle byråkratiet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kjennetegn som ligner på en entreprenørorganisasjon, er at Nordfoldsymfonien er organisert som en stiftelse. Det betyr at den ble startet av gründere med formål om å, blant annet, skape symfonisk musikk på høyt kunstnerisk nivå og fremme og utvikle allmenn interesse for musikk nasjonalt og internasjonalt. Selv om Nordfoldsymfonien har formelle strukturer, synliggjør empirien en kultur som hadde mangler i eksempelvis beslutningsstrukturer. Entreprenørorganisasjoner kjennetegnes av liten grad av spesialisering. Våre funn samsvarer ikke med dette, men orkesteret som helhet skaper og formidler musikk sammen og alle har sin rolle i en større helhet.

Analysen viste en utvikling av Nordfoldsymfonien, hvor orkesteret hadde vokst med antall ansatte, noe som medførte et økt behov for støttefunksjoner. Vi støtter oss på Mintzberg (1979), som hevder at når organisasjoner blir større, øker også behovet for å koordinere arbeidet. Dette fører til en mer omfattende støttestruktur, mer organisering og utvikling av et byråkrati (Mintzberg, 1979).

Musikerne brukte ord som profesjonalisering. En motsetning til dette kan være brukerstyrte organisasjoner. Funnet tyder på at Nordfoldsymfonien har vært, og kanskje er, i en utvikling fra brukerstyrt til profesjonell organisasjon. Mintzbergs (1979) andre organisasjonsform "det profesjonelle byråkratiet" kjenner vi igjen i Nordfoldsymfonien ved at den operative kjerne var autonome og hadde stor handlefrihet og beslutningsmyndighet. Vi innlemmer da dirigentene inn den operative kjernen. Dette er gjenkjennbart i forhold til at den musikalske kjernekompetansen besittes av musikeren, og at de er de nærmeste til å tolke musikk og definere kvalitet. Musikerne har altså mer kompetanse enn de som skal lede (Mintzberg, 1979).

En konsekvens av at organisasjonen har vokst er at avstanden mellom operativ kjerne og toppledelsen har blitt større (Mintzberg, 1979). Dette utfordrer beslutningsstrukturen i organisasjonen. Hierarkiske strukturer hvor beslutningsmyndigheten er plassert på toppen krever tilrettelegging for medvirkning for å kunne nyttiggjøre seg kjernekompetansen og ressursene som

finnes i organisasjonen. Musikerne har mer kompetanse enn de som skal lede organisasjonen. Vi støtter oss på Westernen (2013, s. 110) som viser til Jensen (2008), som hevder at “jo mer kunnskapsintensiv produksjonen blir, jo viktigere blir det å snu autoritetspyramiden opp ned”.

Todelt organisasjon

Empirien indikerer at Nordfoldsymfonien var todelte, med en faglig og en administrativ del. Ut fra det vi i kapittel 2.3. har skrevet om subkulturer kan dette tyde på at organisasjonsstrukturen har medvirket til at det har utviklet seg to ulike subkulturer, basert på ulike avdelinger, funksjonsområder, ansvarsområder og muligens også hierarkisk nivå. Empirien beskriver at utformingen av lokalitetene også bidro til lite samhandling og kan ha medvirket til utviklingen av subkulturer. Selv om ulike subkulturer i en organisasjon fint kan fungere ved siden av hverandre (Bang, 2020), kan disse også føre til mindre samhandling og forståelse og dermed være et hinder for samarbeid og koordinerte arbeidsprosesser for å oppnå felles mål, visjon og strategi.

Empirien peker på at musikerne og administrasjon har forskjellige oppgaver, og har lite kontakt med hverandre. Faren ved en todelte organisasjon er “silotenkning”, hvor hver del av organisasjonen har sitt perspektiv og hvor en ikke nødvendigvis påvirker hverandre positivt eller jobber i samme retning (Gotvassli, 2015). Vi viste i teorikapittelet til Jacobsen & Thorsvik (2013) som deler opp organisasjonsformer i markedsbasert og funksjonsbasert. Våre funn tyder på at Nordfoldsymfonien er organisert etter en funksjonsbasert struktur, og at oppgavene er fordelt ut fra hvilken kunnskap som benyttes. Selv om fordelingen åpenbart er at alle gjør det de kan best, er også ulempene ved en slik organisering at det kan utvikles en “spesialistkultur” eller “silo-tenkning” som hemmer samarbeid og samordning som er nødvendig for beslutningstaking. Empirien viser at Nordfoldsymfonien har utviklet seg både i størrelse, repertoar og kundesegment. Omgivelsene har endret seg, eller er i endring. Organisasjonsstrukturer påvirker kulturen. I tillegg vil kulturen og omgivelsene også påvirke hvilke organisasjonsstrukturer som er effektive til enhver tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ledelsesstrukturer

Schein (1987) er tydelig på hvor viktig det er at leder skaper og administrerer kulturen, og at ledelsen utviser ledelse i form av både å være synlig og tilgjengelig. Empirien avdekket at musikerne i stor grad forholdt seg til kunstnerisk ledelse, altså dirigenten, og at orkesteret hadde en hierarkisk kultur hvor dirigentene alltid hadde siste ordet. Musikernes aksept for dirigentens autoritære ledelse samsvarer med Wennes’ funn om at kunstnere uttrykker stor aksept og anerkjennelse for musikalsk ledelse (Wennes, 2002). Kunstnerne aksepterer å bli ledet av dyktige likesinnede, slik musikerne opplever dirigentrollen i dette tilfellet. Dette finner vi støtte i hos Similá og McCourt (Irgens & Wenes, 2011) som hevder at profesjoners kompetanse gir grunnlag for makt og autonomi i

kunnskapsorganisasjoner, og at dette kan utfordre muligheten til å lede og kontrollere kunnskapsarbeidere. Også Irgens & Wennes (2011) hevder at ledere som skal veilede, fordele og definere oppgaver selv bør være en del av profesjonen som skal ledes. At både dirigenter og musikere deler samme profesjon gjør det enklere å akseptere den type ledelse. Vi har sett at dette kan bekreftes ved de funnene vi gjorde i vår forskning, hvor det kom klart frem at musikerne hadde lett for å adlyde musikalsk ledelse.

Schein (1987) fremhever hvor viktig det er med en tydelig og synlig leder. Faglig leder må være til stede og inneha tillit både hos ansatte og administrativ ledelse. En faglig leder må ha ansvar for å ha fokus på helheten i organisasjonen (Schein, 1987). Det kan synes problematisk at dirigenten skal inneha rollen som faglig leder, da denne skiftes ut ukentlig. Det er derfor et paradoks, sett i forhold til utfordringer Nordfoldsymfonien står overfor som kunstnerisk virksomhet, at den lederen musikerne forholder seg til i det daglige i hovedsak er dirigenten som ikke har mulighet til et overordnet perspektiv på ledelse og heller ikke kan ta del i organisasjonens overordnede mål- og strategiarbeid. Bush (2011) hevder at det må legges ansvar til faglig ledelse for å finne løsninger. Et slikt forhold skaper tillit både oppover og nedover i organisasjonen (Irgens & Wennes, 2011).

Vi har tidligere i teorikapittelet referert til Lapierre (1978) som beskrev hvordan kunstnere og ledere vil ha ulikt fokus, og at en tendens er at kunstnere i større grad setter søkelys på personlige preferanser, estetikk og behov, mens ledes fokus i større grad er rettet mot effektivitet og omgivelser (Wennes, 2002). Vi kan ikke vise til funn som bekrefter at det er noen motsetninger som dette i Nordfoldsymfonien, men empirien bekrefter at musikerne er opptatt av å prestere best mulig og at de opplever en manglende forståelse for sin arbeidshverdag fra administrasjonen.

Ivaretagelse av medarbeidere og psykososialt miljø har sammenheng med engasjement og prestasjoner, og bidrar til organisasjonslæring og -utvikling. Stenström (2000) underbygger dette synet og setter søkelys på de høye prestasjonskravene i kunstorganisasjoner. Det er den menneskelige kompetansen, her musikere, som er sentral i utvikling av produkt og organisasjon. Våre funn peker på manglende tiltak for å ivareta medarbeiderne på denne måten og empirien samsvarer med Stenström (2000) når hun etterlyser oppmerksomhet på medarbeiderutvikling, arbeidsprosesser, refleksjon over mål, visjon, verdier og strategier og påpeker at det i kunstorganisasjoner er et manglende fokus på motivasjon og inspirasjon. Det musikerne etterspør, og som blir beskrevet som en naturlig følge av det å jobbe i et prestasjonsyrke og til stadighet stå under stort press, er behovet for en støttende leder (Wennes, 2002).

En demokratisk ledelsesprosess inkluderer medarbeidere i målformulering, beslutningsprosesser, søken etter ressurser og hvordan informasjon og kunnskap er lagret og kommunisert. Ledelsen

staker ut kursen, velger ut de riktige ressursene og tar avgjørelser (Cummings & Worley, 2015). Dette harmonerer i liten grad med våre funn hvor musikerne etterspør å bli involvert i større grad, også innenfor det strategiske arbeidet i virksomheten. Vi støtter oss til teorien som sier at informasjon kan være transparent og deles fritt ut i organisasjonen (Cummings & Worley, 2015). Funn i empirien synliggjør en lite demokratisk ledelsesprosess hvor musikerne i liten grad ble involvert i orkesterets gjøren og laden. Musikerne savnet informasjon, og at de fikk delta i medbestemmelsesprosesser i større grad enn i dag. Vi har i teorien vist at dette henger nært sammen, da lite informasjon vanskeliggjør medvirkning.

Tor Bush (2011) hevder at ledelse av kunnskapsarbeid vil ha et stort innslag av selvledelse og at det innebærer at alle medarbeidere i større eller mindre grad kan delta i ledelsesprosessen. Dette er spesielt relevant for de med stor frihet i arbeidsutførelsen, noe som er helt i tråd med det empirien har avdekket at musikerne har i vårt tilfelle. Vi viser tilbake til Bush (2011), og spør oss derfor om det er et paradoks at musikerne som kunnskapsarbeidere ønsker seg en mer demokratisk ledelse prosess?

5.3. Forskningsspørsmål 2

Hvordan opplever musikerne organisasjonskulturen i Nordfoldsymfonien?

Empiriens beskrivelser av orkesterets rutiner, prosesser, handlingsmønstre og måter musikerne omgås på, ga oss et bilde av en kultur som fremmet et tett samarbeid og inkludering i den daglige utførelsen av arbeidet. Musikerne beskrev trygge og nære relasjoner med respekt og tillit til hverandre, noe som samsvarer med at de hadde en kultur med et felles sett av verdier (Schein, 2010). Musikerne var bevisste på hva de syntes var bra og de var omforente om hva som var passende adferd i ulike situasjoner, noe som vitner om at musikerne også hadde felles holdninger. Dette er i tråd med hva Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver om at de uskrevne reglene i en organisasjon legger føringer for hva som er passende adferd blant medarbeidere.

Empirien avdekket at musikerne arbeidet tett både ved at man var plassert tett sammen, men også gjennom intense øvinger hvor samhandlingen besto av å lytte til andres spill og tilpasse seg hverandre i utførelsen av musikken. Funn viste også at musikerne gjerne møttes etter arbeidstid. Et så tett samarbeid er med på å skape en sterk fellesskapsfølelse og tette bånd musikerne imellom. Krogh (Krogh et al., 2005) hevder at trivsel er et uttrykk for et godt arbeidsmiljø, som igjen er en viktig forutsetning om man ønsker å utvikle organisasjonen. Funn i empirien viser at mange av musikerne hadde en sterk tilknytning til instrumentgruppa si. Flere av musikerne sa at de ønsket flere og hyppigere sosiale møtepunkt. Måten musikerne omgås på er synlige bærere av kulturinnholdet i organisasjonen (Bang, 2020). Musikernes sosiale omgang på fritida støtter opp under at de har et åpent og inkluderende arbeidsmiljø (Bang, 2020). Våre funn viser at musikerne var tydelige på at de ønsket at alle skulle ha mulighet til å bidra, og at alle samarbeidet for å komme frem til et best mulig resultat.

Et annet funn fra empirien var musikernes handlingsmønstre rundt rekruttering og nyansettelser. Bang hevder at artefakter som kulturuttrykk i organisasjonen kan knyttes til praksiser rundt blant annet rekruttering, og at slike kulturuttrykk kan forstås som synlige bærere av kulturinnholdet (Bang, 2010). Empirien beskriver en praksis rundt mottakelse og inkludering av nye kollegaer som vitner om en imøtekommende kultur. Våre funn viser at de reglene som ble fulgt var forankret i kulturen og fremsto som normer for hvordan nytilsatte ble inkludert i organisasjonen (Schein, 1987). Våre funn viser videre at musikerne ikke var kjent med om virksomheten hadde noen faste prosedyrer eller rutiner for å ta imot nye musikere. Schein (1987) fremhever viktigheten av at leder skaper og administrerer kulturen, fordi kulturen i en virksomhet er ferskvare og vil være i konstant endring avhengig av hvem og hva som påvirker den. Ifølge musikernes beskrivelser var det ikke noe

som tydet på at virksomheten gjennom fastlagte rutiner, sikret et ønsket mottak og ivaretagelse av nye medlemmer.

Gotvassli (2015) beskriver at en sterk og strategisk organisasjonskultur regnes som nøkkelen til suksess, fordi den har medarbeidere som opplever fellesskap og tilhørighet til sin organisasjon. Slik støtter strukturen opp om kulturen. Hernes (2016) tar utgangspunkt i å betrakte organisasjonskulturen som en prosess som er i stadig utvikling og endring og at kulturen skapes i et samspill mellom både arbeidstakere og ledere. Empirien viste til et generasjonsskifte i orkesteret, hvor den eldre garde, kontinuerlig ble erstattet av yngre og ofte ikke norske musikere. Våre funn viste at virksomheten ikke gjorde strategiske tiltak for å fremme eller ivareta ønsket kultur som kunne fungere som en kontinuitetsbærer for de gode praksisene. Våre funn samsvarte derfor ikke med teorien om at bedrifter som skal utvikle et skapende miljø må gjøre kultur til en del av forretningsstrategien (Krogh et al., 2001, s. 88).

Forskningen vår viser at musikerne representerte et mangfold i alder, kjønn, etnisitet og fag, men også personlighet. Musikerne var ærlige på at de ikke alltid var enige, men at de opplevde dette som helt naturlig og vurderte ikke dette som et problem. Et eksempel var at musikerne ikke var enige i hva slags type musikk de skulle spille og hvilke fora musikken skulle presenteres i. Dette skapte noen meningsutvekslinger i begge intervjuene. Brenna (2018) hevder at det er viktig at man er åpen for at det er normalt at mangfold skaper gnisninger. Brandi et al. (2004) hevder at verdiskaping og nytenking er avhengig av meningsbryting og gjensidig kritikk, og at det er viktig at medarbeidere opplever å være i et arbeidsmiljø hvor det er rom for uenighet og ulike perspektiver når det skal jobbes fram nye idéer (Brandi et al., 2004). Vårt funn viser at musikernes mangfold og kultur for meningsbrytninger, var et godt utgangspunkt for å jobbe med nye ideer og dermed utvikle organisasjonen.

Nye ideer - om potensialet

Som tidligere utdypet har Nordfoldsymfonien overordnede føringer fra Kulturmeldingen og ABE-reformen, kap. 4.1.2. Den førstnevnte legger føringer for at de må utvide repertoaret de spiller, den sistnevnte legger føringer for at de må finne nye inntektskilder eller redusere kostnadene.

Cummings & Worley (2015) fremhever at noen mennesker er mer endringsfokusert enn andre, og motstand mot endring er et kjent fenomen ved organisasjonsutvikling. Årsakene til dette kan være mange, men frykt for endringer, tap av status eller usikkerhet om man behersker endringer kan være noen. Våre funn bekrefter at flere av musikerne viste stort engasjement knyttet til driften av

orkesteret, og hadde konkrete ideer om tiltak som kunne bidra positivt til orkesterets utvikling. På den ene siden viser empirien at det fantes et potensiale for at musikere ønsket å bidra på andre felt enn å bare å spille i symfoniorkesteret. På den andre siden avdekket våre funn motstand mot endring og utvikling. Vi støtter oss på Cummings & Worley (2015) om at dette handler om en normal variasjon av motivasjon for endring blant musikerne.

Krogh et al. (2017) hevder at virksomheter bør legge til rette for et trygt miljø hvor medarbeidere bidrar med sin kompetanse, erfaringer og nye ideer. I tillegg bør de ha en omsorgsfull kultur. For å tilrettelegge slik at alle musikere føler den tryggheten de trenger for å bidra i diskusjoner, må lederne i første rekke forstå andres behov, gruppens behov, virksomhetens behov og samfunnets behov. For å etablere en omsorgsfull organisasjon og et skapende miljø, må man forsikre seg om at alle blir lyttet til gjennom å etablere en praksis rettet mot samarbeid, nettverk, teamutvikling og veiledning (Von Krogh, 2017). Våre funn peker på at musikerne etterspør mer informasjon og hyppigere kontakt med administrativ ledelse, i tillegg til at flere musikere uttrykker ønske om å bidra med sine perspektiver for orkesterets utvikling. For å kunne utveksle meninger og ideer vil det være nødvendig med felles arenaer for dette. Von Krogh (2017) beskriver et ba som et nettverk, basert på interaksjon. Empirien peker på at det fantes få arenaer for samarbeid og ideutveksling. Å tilrettelegge for flere felles arenaer vil kunne bidra til å benytte potensialet i virksomheten på en mer effektiv måte, og gjennom det få et bedre grunnlag for å utvikle organisasjonen i tråd med føringer og forventninger (Krogh et al., 2001).

Motivasjon til å medvirke er også en faktor som er av betydning for endring og utvikling av organisasjoner. Forskning dokumenter at jo større grad av medbestemmelse man har i beslutningsfasen jo større engasjement legger de ansatte og de tillitsvalgte inn i iverksettelsesprosessen (Fafo.no). Intervjuet med musikerne gav oss inntrykk av at flere av dem var motivert til å bidra ytterligere i Nordfoldsymfoniens utvikling.

Nye oppgaver og kompetansepåfyll er viktige elementer for økt trivsel og større lønnsomhet. Dette stemmer med resultatet fra de psykologiske tester Brandi m.fl. refererer til, som viste at folk med rutinepregede jobber lettere stagnerer når det gjelder evne til å tenke nytt (Brandi et al., 2004). Empirien indikerer at felles allmøter besto av mye informasjon om økonomi og fremtidsplaner. Våre funn viste at musikerne hadde et ønske om å bidra med sine ideer for orkesterets utvikling.

I forskningen kom det også fram at ikke alle musikerne hadde eierskap til symfoniens mål eller visjon. Cummings & Worley (2015) hevder at eierskap til felles mål og visjon er en forutsetning for en effektiv utvikling av organisasjonen i ønsket retning. Dersom ansatte ikke har fokus på felles mål og

visjon vil arbeidskulturen kunne utvikle seg i en retning som ikke er hensiktsmessig eller ønskelig. Her har ledelsen en viktig rolle for å styre utviklingen av kulturen.

Naturlig konkurranse

Wennes hevder at man ved å være musiker i et orkester kan kjenne på et press om å ikke være god nok. En erkjennelse om at en konsert ikke blir bedre enn det svakeste ledd, kan skape frykt om å representere nettopp denne (Wennes, 2002). Dette samsvarer ikke med våre funn, da de viser at det var lite konkurransementalitet i orkesteret. Empirien bekrefter likevel en form for sammenligning mellom musikere. Wennes (2011) sier at å måle seg med sine kollegaer utvikler et press som kan føre til en konkurransementalitet i orkesteret. Dette samsvarer heller ikke med Nordfoldsymfonien, da musikerne mente at de ikke opplevde noe slikt press. Andre funn fra undersøkelsen pekte på at konkurransen ikke oppsto mellom musikerne, men at alle konkurrerte med seg selv for å spille vakrest mulig. Dette tyder på at musikerne ble inspirert av hverandre og at dette var med på å øke den enkeltes innsats (Wennes, 2002). Våre funn avdekker lite konkurransementalitet i Nordfoldsymfonien, men at musikerne snarere konkurrerte med seg selv og at de ble inspirert av hverandre.

Identitet

Empirien avdekket en uenighet blant musikerne om hvem de var, eller hvem de ville være. Musikerne oppfattet organisasjonsidentiteten ulikt, og de gav uttrykk for at diskusjonen om dette var omfattende og vanskelig. Våre funn viser at uenigheten består i hva orkesteret skal spille, store eller små produksjoner, fullsatt orkester eller mindre grupper. Vi ser til Hernes (2016) og tolker dette som at når Nordfoldsymfonien vurderte å dele opp orkesteret og tilby mindre fremføringer i form av kammergrupper, rokket dette ved musikernes oppfatninger av sentrale karakteristika ved organisasjonen, samt orkestermedlemmenes oppfatninger av hvem de var, ble på denne måten utfordret (Hernes, 2016). Våre funn avdekket ulike meninger om hvilken retning utviklingen av Nordfoldsymfonien burde gå. Mange musikere var positive til å gjøre endringer, mens andre var imot. Empirien har synliggjort endringer i orkesterets omgivelser og vi støtter oss til Hernes om at identitetsarbeid trenger et spesielt fokus i slike situasjoner. Vi ser til Hernes og det han skriver om at organisasjoner må tilpasse seg forandringene, og at dette fører til at kulturen og identiteten må endres på nytt. Endring i et prosessperspektiv, vil være en endringsprosess som kan foregå kontinuerlig, som en pågående, fremvoksende meningsskappingsprosess (Hernes, 2016). Vi har ikke gjort noen funn som tyder på at dette har spesielt fokus i Nordfoldsymfonien.

5.4 Forskningsspørsmål 3

Musikernes opplevelse av medvirkningsmuligheter i Nordfoldsymfonien.

Direkte og indirekte medvirkning

Medvirkning handler om hvordan ledere tilrettelegger for medarbeideres deltakelse i og gjennomføring av det daglige arbeidet. Medvirkning handler både om den direkte medvirkningen musikerne har, altså muligheten til å medvirke i det daglige, og den indirekte eller representative medvirkningen, som handler om innflytelse og medbestemmelse i utvikling av organisasjonen (kap.2.5.). Våre funn tyder på at musikerne hadde begrenset medvirkning og medbestemmelse i sin arbeidshverdag og i utviklingen av organisasjonen. Resultatene viste at språk var en barriere for medvirkning. Empirien viste også at flere av musikerne var motivert og ønsket å bidra til utvikling av Nordfoldsymfonien.

Begrenset medvirkning

Empirien vitner om en hierarkisk struktur i orkesteret hvor dirigentene hadde en sterk lederrolle. Funn viser at musikerne hadde aksept for den enerådende kunstneriske ledelsen dirigenten var tildelt. Dette syntes å være en kjent organisering av orkester, og samsvarer med de holdepunkter Wennes (2002) fant i sin forskning hvor kunstnere generelt ga uttrykk for aksept og anerkjennelse av kunstneriske ledere. Empirien viser samtidig at musikerne hadde direkte medvirkning i hvorvidt dirigenter som hadde vært leid inn i Nordfoldsymfonien fikk komme tilbake på nye oppdrag eller ikke.

Kritiske faktorer som også kan utfordre medvirkningen er at musikernes stemme i organisasjonen kan bli svakere enn administrasjonens. Ut fra et maktperspektiv (Morgan, 2016) vil administrasjonen kunne ha en oversikt og en kontekstuell forståelsesramme som musikerne mangler. Videre vil det kunne være grunn til å tro at musikere kan ha en tendens til å "underkaste" seg lederes definisjonsmakt i ulike situasjoner. Dette vil kreve en bevissthet hos ledere i relasjon til musikere. Våre funn viste ingen klare sammenhenger til dette.

Empirien viser at på den musikalske siden har musikerne begrenset med muligheter for medvirkning, men at dette er det full aksept for. På den organisatoriske siden savner musikerne et tettere samarbeid med administrasjonen for i felleskap å skape fremtidens symfoniorkester. Funn viser at det finnes både gode ideer, motivasjon og engasjement i stort monn blant musikerne, og at det som mangler er tilrettelegging for medvirkning og samarbeid. Krogh hevder at administrasjon og musikere må skape sine møteplasser for deling av informasjon og utveksling av ideer. På denne måten kan man få klarlagt hva musikere kan og vil bidra til og hvem Nordfoldsymfonien ønsker å fremstå som. (Krogh et al., 2001) (Hernes, 2016).

Musikernes mulighet til medvirkning i det daglige var begrenset. Dirigentene instruerte, dirigerte og koordinerte musikerne. Årsaker til dette kunne blant annet være at de i orkesteret arbeidet under en sterk hierarkisk struktur med en "top-down"-tilnærming (Gotvassli, 2015) Musikerne hadde begrunnelser for hvorfor det måtte fungere ut fra denne tilnærmingen når de sto på scenen. Det handlet om tidsaspektet og det å koordinere mange stemmer. Empirien avdekket at musikerne i det daglige arbeidet utenfor scenen heller ikke hadde mye medvirkning. Avstanden til de som bestemte var stor og de opplevde å mangle informasjon og grunnlag for å medvirke. Det kunne ha vært tettere kontakt, flere allmøter eller andre arenaer for felles refleksjoner. Musikernes rom og mulighet for å medvirke ville blitt større.

Når det gjelder den indirekte medvirkningen fortalte musikerne oss at Nordfoldsymfonien har et organisert og tilrettelagt system for å ivareta musikernes interesser. De beskrev at fagforeningen, Creo, sto sterkt i organisasjonen og alle ble oppfordret til medlemskap. Gjennom Creo ble musikerne valgt inn i råd og komiteer. Innflytelsen til musikerne var begrenset. Det kunne synes som at forventningene om medbestemmelse ikke sto i forhold rollen de tillitsvalgte hadde med å ivareta en kollektiv medvirkning.

Enkelte av musikerne mente at Creo hadde fremforhandlet en avtale som var en begrensning for orkesterets mulighet til å være fleksibel på hva de kunne delta i. Andre igjen mente at dette er avtaler som gav større fleksibilitet. Vi ser her at musikerne ikke var informert om hvilke muligheter og begrensninger som var fremforhandlet gjennom Creo. Teorien viser at god informasjon det er forutsetning for å kunne sette seg inn i og samhandle (Irgens, 2011).

Det er tydelig at det Levin beskriver som «Den norske arbeidslivsmodellen» har bidratt til at norske kunstorganisasjoner gjennom et trepartssamarbeid, mellom arbeidstakere, arbeidsgivere og staten (Levin et al., 2012) også er etablert i Nordfoldsymfonien. Der er det lagt til rette for en demokratisk deltagelse gjennom medbestemmelse i ulike formelle fora som råd og komiteer. Dette mener vi er en styrke, og støtter oss på Levin (et al., 2012) som påpeker at det å gi rettigheter og ansvar danner grunnlag for et betydelig potensial for nyskaping og innovasjon. Empirien tydeliggjør at musikerne kun har en rådgivende rolle i denne sammenhengen og at de ikke kan vise til reell medbestemmelse gjennom deltagelse. På bakgrunn av dette stiller vi spørsmål om dagens praksis for tillitsvalgtes representasjon i råd og komiteer er hensiktsmessig, og om orkesteret kunne involvert musikerne på en bedre måte for å medvirke til utvikling av orkesteret.

Språk som barriere

Brenna (Brenna, 2018) fremhever at det å ha et samlende språk og begreper er en viktig del av det å bygge felles kultur. Felles språk er ikke tilstrekkelig, men samtidig en brobygger som gjør det lettere å legge til rette for å skape en felles kultur.

Empirien viser til at det stadig var nye musikere i orkesteret og at disse som regel var av utenlandsk opprinnelse. Som ny i orkesteret er intraorganisatorisk kompetanse viktig kunnskap om virksomheten, arbeidskulturen, kollegaer, etiske standarder, strategi og mål. I denne sammenhengen er språk en viktig faktor for jo lenger tid man må bruke på å tilegne seg denne kunnskapen, jo større er sjansen for utenforskap og manglende medvirkning (Oddane, 2017). Funn i materialet avdekket at det kunne være utfordrende for utenlandske musikere å delta i samhandlingsprosesser hvor det fordret at man kunne norsk.

Funn viste at utenlandske musikerne som ikke behersket norsk var en utfordring for symfonien, da manglende språkforståelse begrenset eller hindret dem i å tilegne seg intraorganisatorisk kompetanse (Oddane, 2017). I tillegg støtter vi oss til Morgan (2004) som hevder at om man ikke kjenner til andre kulturers forhold til nonverbal kommunikasjon, tid eller kulturelle koder kan man oppleve vanskeligheter i forhold til relasjonsbygging. Det er vanskelig å vurdere andre samfunn ut fra sitt eget, og kultur skaper en form for blindhet, en etnosentrisme (Morgan, 2004). Det kunne derfor være en fordel om symfonien benyttet et felles språk som alle forsto.

Funn viste at selv om det var vedtatt at norsk var arbeidsspråket for symfonien, kunne tyde på at de i praksis var to-språklig, og at det var engelsk som i størst grad ble benyttet til daglig. Det er derfor et paradoks at de norske musikerne på den ene siden forventer at "alle" skulle snakke norsk, samtidig som de er tydelige på at de vil rekruttere fra et internasjonalt miljø hvor et fåtall snakker norsk.

Språkbarriere kan tenkes å være til hinder for å utnytte den individuelle ressursen hver musiker besitter. Faren ved at ikke alle forsto hva det ble snakket om på møtene er at de ble fratatt muligheten til å aktivt kunne delta og å utveksle ideer for utvikling og læring i gruppeprosesser (Westeren, 2013). Det handler om at den viktigste kunnskapen vi deler og skaper i organisasjoner er fra menneske til menneske, i en relasjon og en kontekst (Krogh et al., 2001). Våre funn her viser at språk kan være en barriere for å legge til rette for en inkluderende og medvirkende kultur.

5.5 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet drøftet våre funn i lys av tidligere forskning og teori. Vi vil i kapittel 6 oppsummere hovedfunn og svare på problemstilling og forskningsspørsmål.

6.0 Avslutning

6.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi oppsummere vårt masterprosjekt med å svare på problemstilling og forskningsspørsmål ut ifra empiriske funn som er knyttet til tidligere forskning og relatert til teoretiske perspektiver. Deretter vil vi peke på hva våre funn indikerer. Avslutningsvis vil vi drøfte forskningens generaliserbarhet, før vi sier noe om læring og refleksjoner rundt forskningen, og mulige veier videre for dette forskningstemaet.

6.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I Norge signaliserer myndighetene en sterk offentlig satsing på kultursektoren de neste årene, samtidig som ABE-reformen fører til en reduisering i de økonomiske rammeoverføringene til kulturinstitusjoner. De forventede endringene i kultursektoren med de innskjerpede økonomiske rammebetingelser skaper utfordringer for kulturnæringer, noe som for fremtiden vil kreve omstilling og endring. Formålet med dette prosjektet var å utvikle kunnskap om hvordan slike endrede rammebetingelser påvirker arbeidstakere i deres hverdag og hvilke opplevelser og erfaringer arbeidstakerne i en kulturvirksomhet har til dette. Vår problemstilling var spørsmål om hvordan en organisasjonskultur er rustet til å møte myndighetenes krav til utvikling og effektivisering, gjennom arbeidstakernes medvirkningsmulighet?

Det første forskningsspørsmålet stiller spørsmål om hvordan musikerne vil beskrive organisasjonsstrukturen i orkesteret. Det som trer fram, er en hierarkisk struktur i den musikkrelaterte delen og musikernes fulle aksept for ubetinget å adlyde musikalsk ledelse og med et brennende ønske om en nærere relasjon til administrativ ledelse. Musikerne opplever en avstand til administrativ ledelse og savner en mer demokratisk ledelsesprosess med søkelys på medarbeiderutvikling. Den faglige delen synes å være lite involvert i det strategiske arbeidet med refleksjon over mål, visjon og strategi.

Det andre forskningsspørsmålet stiller spørsmål om hvordan musikerne opplever organisasjonskulturen i Nordfoldsymfonien. Det som trer frem her er et inkluderende arbeidsmiljø med felles verdier og holdninger, samt iboende kulturbærere med normer for hvordan man ter seg. Kulturen vitner om liten konkurranse musikerne imellom, men snarere at de inspireres av hverandre. Funn viser at det ligger et potensiale for å inkludere musikerne i strategiske oppgaver og organisasjonsutvikling, da musikerne viser stort engasjement og motivasjon for å delta på dette. Materialet indikerer at musikerne forhandler om orkesterets identitet gjennom at de ikke er enige om hvordan de skal tilpasse seg myndighetens krav til effektivisering og utvikling.

Det tredje forskningsspørsmålet stiller spørsmål om musikernes opplevelse av medvirkningsmuligheter i Nordfoldsymfonien. Det som her trer frem, er at orkesteret forholder seg til det norske lovverket om samarbeidsmodellen, gjennom å ha en etablert struktur for musikernes indirekte medvirkning gjennom representasjon i ulike råd og komiteer. Funn viser at musikerne opplever at de gjennom denne ordningen har liten innflytelse og begrenset medbestemmelse. Empirien har bare klart å avdekke et funn når det gjelder direkte medvirkning og det var musikernes evaluering av dirigenter, hvor de har en reell medbestemmelse over hvem som skal sørge for musikalsk ledelse for fremtiden. Funn viser at det er stort engasjement for større medvirkning blant musikerne, men at de mangler etablerte arenaer for ideutveksling og samarbeid.

Det kan tyde på at resultatene viser at Nordfoldsymfonien er en organisasjon som indikerer at kulturen musikerne imellom bærer preg av en samarbeidende og inkluderende kultur, mens samarbeidet mellom ledelsen (administrasjonen) og musikerne synes å fungere bare delvis. Grunnen til dette er at de formelle arenaene med tanke på kollektivt samarbeid, ikke fungerer best mulig. Musikerne opplever at de blir hørt, mens når det gjelder innflytelse har de bare en viss grad av medbestemmelse gjennom å ha innflytelse på noen beslutninger som tas, for eksempel om dirigenter skal fortsette eller ei. På samme tid viser funnene at musikerne har en rekke ideer og forslag på hvordan organisasjonen kan utvikles. Mange av disse ideene kan ses som relevant med tanke på de nå står overfor en ny situasjon i form av at de må tilpasse seg endringer i kravene fra myndighetene. Selv om musikerne har mulighet til å uttale seg, synes de i mindre grad å ha mulighet og ikke minst gjennomslagskraft på veien videre. Noe av dette kan skyldes at det er en organisasjonskultur der administrasjonen tar beslutninger som i liten grad innebærer involvering av musikerne, eller det kan skyldes at organisasjonsstrukturen ikke er tilrettelagt med arena for informasjon og utveksling av ideer.

Våre funn gir en indikasjon på følgende:

- En profesjonalisering av organisasjonen medfører at arbeidstakere opplever en økt avstand til administrasjonen.
- Det er behov for tilrettelegging av arenaer for kollektiv refleksjon, ideutveksling og samhandling for å skape gode medvirkningsprosesser.
- Ved å involvere de ansatte i utviklingsarbeid, kan en organisasjon oppnå økt motivasjon og lønnsomhet for bedriften.
- Språk kan være en barriere for å legge til rette for en inkluderende og medvirkende kultur.
- Det kan være utfordrende for utenlandske arbeidstakere å delta i samhandlingsprosesser hvor kommunikasjonen foregår på norsk.
- Kunnskap om virksomhetens rammebetingelser er nødvendig for at arbeidstakerne skal ha en felles forståelse for virksomhetens utviklingsmuligheter.
- Indirekte medvirkning gjennom representativ deltagelse i komiteer og råd gir liten innflytelse og begrenset medbestemmelse.
- Ved å inkludere arbeidstakerne i strategisk utviklingsarbeid og tilrettelegge for direkte medvirkning vil avstanden mellom administrasjon og arbeidstaker reduseres, samt gi økt eierskap til virksomhetens mål, visjon og strategi.

Våre funn gir en indikasjon på følgende paradokser:

- “Underkastelse versus medbestemmelse” - Det ser ut til å være et paradoks at musikerne underkaster seg kunstneriske ledere som eneherskere, mens de etterspør en større demokratisk lederstil og medbestemmelse på organisatorisk side.
- “Norsk versus engelsk” - Det kan synes å være et paradoks at organisasjonen har vedtatt norsk som sitt arbeidsspråk, mens det i hverdagen i stor grad praktiseres engelsk.
- “Norsk versus internasjonal” - Det er et paradoks at arbeidsspråket er norsk i et internasjonalt fagmiljø.
- “Dirigent versus faglig leder” - Det er et paradoks at dirigenten, som orkesterets faglige leder, ikke er involvert i virksomhetens strategiske arbeid.

6.3 Konklusjon

Vår problemstilling var som følger; Hvordan er en organisasjonskultur rustet til å møte myndighetenes krav til utvikling og effektivisering, gjennom arbeidstakernes medvirkningsmulighet?

Kulturen blant musikerne i Nordfoldsymfonien fremsto som samarbeidsorientert, endringsorientert og endringsvillig. Dette er et godt utgangspunkt for utvikling og effektivisering.

Spørsmålet blir da om Nordfoldsymfonien blir i stand til å håndtere endringene. Endringsdyktighet er avhengig av flere faktorer. En faktor er en støttende struktur som tilrettelegger for samarbeid og læring. Vi har vært inne på elementer som arenaer for samarbeid, idéutveksling og læring, samt tilrettelegging for kommunikasjon og en informasjonsflyt som sikrer et godt grunnlag for medvirkning. Beslutningsstrukturer som gir grunnlag for effektive beslutninger på riktig nivå og til riktig tid støtter utvikling. Vi har avdekket et potensiale av et perspektivmangfold på hvordan musikerne kan medvirke til at Nordfoldsymfonien utvikler seg i ønsket retning og oppnår målene. Mangfoldet må ledes. Vår analyse viser at med god ledelse og en god struktur ligger forholdene til rette for at Nordfoldsymfonien kan møte myndighetenes krav til utvikling og effektivisering.

6.4 Generaliserbarhet

Svakheter ved dette masterprosjektet er at analysen er basert på to fokusgruppeintervju med totalt ti informanter, så utvalget er begrenset. Vi har benyttet kvalitativ metode, så funnene er ikke statistisk generaliserbare. Som beskrevet i metodekapittelet har vi forsøkt å være transparente i analyseprosessen, slik at leseren skal kunne relatere våre funn til egen kontekst gjennom en naturalistisk generalisering.

I ettertid ser vi at vi i selve Intervjusituasjonen kunne hatt mer tid og stilt flere oppfølgingsspørsmål. Som nyutsprungne forskere fikk vi ikke utnyttet situasjonen til å få mer dybdeinformasjon fra informantene når det gjaldt organisasjonskulturen.

Vi har ikke tatt hensyn til case-organisasjonens størrelse eller kompleksitet, noe som kan være en svakhet. Vi har tidligere i metodekapittelet stilt spørsmål rund utvalgsprosessen. Selv om informantene representerte de demografiske kriteriene vi la til grunn, var det ansatte i administrasjonen som gjorde utvelgelsen. Vi spør oss om svarene vi fikk kan være påvirket av dette? Vi opplevde ikke dette slik i intervjusituasjonen, men er klar over at dette kan være en mulig feilkilde.

6.5 Egen læring og refleksjon

Arbeidet med dette prosjektet har vært lærerikt på mange måter. Vi har tilegnet oss lærdom i teoretiske perspektiver knyttet til sentrale prosesser i ledelse av kunnskap. Som uerfarne forskere har vi mange ganger følt at vi har famlet i blinde, og selv etter en veiledningsseanse hvor alle våre spørsmål ble drøftet fra flere perspektiv, satt vi igjen med enda flere spørsmål enn svar. «Å lære skal gjøre vondt» sa veilederen vår ved en anledning, og det har vi smertelig erfart. Når vi nærmet oss ferdigstillelse var vi enige om at læringskurven hadde steget i takt med innleveringsfristen.

Vi ser at vi har hatt fordel av å være tre forskere som har samarbeidet om dette prosjektet, vi innser at dette kunne vært utnyttet enda bedre ved at vi i enda større grad har lagt til rette for å diskutere materialet.

Proessen har lært oss at forskning er et tålmodighetsarbeid, og det finnes ingen snarveier.

Arbeidet har også fått oss til å reflektere over alle ubegrunnede påstander man møter på i hverdagen. Påstander som er styrt av følelser, antagelser og til og med fordommer.

Å drive med forskning er krevende og omfattende med mange retningslinjer å forholde seg til, både teoretiske, kvalitative, vitenskapsteoretiske og formelle. Vi har gjort dypdykk i tidligere forskning og teori, og har lært å lese kritisk. Vi sitter igjen med stor respekt for forskere og det arbeidet de utfører.

6.6 Veien videre

Ved utforming av forskningsdesign og gjennomføring har vi måtte gjøre noen veivalg og avgrensninger. Dette handlet om tid og rammer for en masteroppgave, men også om valg vi gjorde ut fra en faglig begrunnelse – som å velge musikerne i Nordfoldsymfonien som informanter.

Vi har fått et innblikk i hvordan de musikerne vi intervjuet opplevde organisasjonskulturen i Nordfoldsymfonien, hvordan de forsto den konteksten de jobbet innenfor og deres forståelse av ledelsesstrukturer og ledelseskulturen.

Det vi i ettertid ser vi kunne fått en bredere forståelse av, og som hadde vært interessant å forske mer på, er hvordan ledere og administrasjonen opplevde struktur, kultur og medvirkning. Det ville gitt oss et bredere perspektiv og ville være interessant å se om det var sammenfallende eller motsetningsfylte beskrivelser.

Proessen ledet oss inn på en induktiv tilnærming og vi tok utgangspunkt i de funnene vi fikk etter de to fokusgruppeintervjuene. I ettertid ser vi at det ville vært interessant å forske mer utdypende på utviklingsprosesser i Nordfoldsymfonien. Utviklingsprosesser ville være et relevant og interessant tema sett i forhold til de utfordringer de står overfor.

Et annet perspektiv vi i ettertid ser kunne være interessant å forske videre på er hvordan ledere i Nordfoldsymfonien tenker at de skal håndtere de utfordringene de nå står overfor.

Dette vil høre til en annen historie, i en annen master – eller det oppstår som problemstilling i det virkelige livet.

Vi oppsummerer med at Nordfold har de beste muligheter for å lykkes i å tilpasse seg fremtidens krav gjennom arbeidstakernes medvirkning. Vi ønsker dem lykke til!

7.0 Litteraturliste

- Arbeidsdepartementet. (n.d.). Meld. St. 29 (2010–2011). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20102011/id653071/>
- Arbeidsdepartementet. (n.d.). NOU 2010: 01. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2010-01/id597723/>
- Arbeidsmiljøloven (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/lov-2005-06-17-62>
- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene: Hvordan lette organisasjonslæring*. Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 2 Kunnskapsstatus på feltet våren 2009: * Fafo-notat 2009:17 Eivind Falkum, Inger Marie Hagen og Sissel C. Trygstad. (n.d.). Retrieved from <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-notater/item/bedriftsdemokrati-medvirkning-og-medbestemmelse-notat-2-kunnskapsstatus-pa-feltet-varen-2009>
- Brandi, S. (2004). *Inkluderingsledelse: Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Universitetsforl.
- Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. Cappelen Damm.
- Busch, T. (2011). *Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner*. I E.J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 141-155). Fagbokforlaget.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur de konkurrerende verdier*. Cappelen Damm akademisk.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change*. Cengage Learning Asia Pte.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforl.
- Goleman, D. (2019, April 11). Leadership That Gets Results. Retrieved from <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

- Gotvassli, K. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforl.
- Gotvassli, K. A. (2019). *Aksjonsforskning på mange vis: Forsknings- og utviklingsarbeid i barnehagen*. Cappelen Damm.
- Harvard business review on managing diversity*. (2002). Harvard Business School Press.
- Knudsen, A. *Her går det godt, send flere penge*. (2016). Gyldendal.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Hjemmeside. (n.d.). Retrieved from <http://TSO.no/>
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Fagbokforl.
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. I E.J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 13-22). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Krogh, G. V., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. NKS-forl.
- Kulturdepartementet. (n.d.). Musikk. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/musikk-og-scenekunst/innsiktsartikler/Musikk1/id2008776/>
- Kulturdepartementet. (n.d.). Ny kulturmelding – Kulturpolitikk for framtida. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-kulturmelding--kulturpolitikk-for-framtida/id2620270/>
- Kulturpolitikken. (n.d.). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/innsiktsartikler/kultur/id2001223/>
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in Strategy Formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86. doi:10.1080/00208825.1979.11656272

- Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori*. Gyldendal Akademisk.
- Oddane, T. A. (2017). *Kreativitet og innovasjon: Fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforlaget.
- Reisegg, Ø. (n.d.). Norsk kulturpolitikk. Retrieved from https://snl.no/Norsk_kulturpolitikk
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Universitetsforlaget.
- Rennemo, Ø. (2011). *Skandinavisk ledelse i en globalisert verden*. I E.J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s.105-122). Fagbokforlaget.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Libro
- Similä, J. O. (2011). *Ledelse av profesjoner. Ledelsesmessig kontroll versus profesjonell autonomi*. I E.J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s.155-174). Fagbokforlaget.
- Stenström, Emma (2000). *Konstiga företag. Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorexamen vid Handelshögskolan i Stockholm, EFI, Elanders Gotab*. Natur og kultur Akademiske
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget
- Verdibasert ledelse – Organisasjonskultur - ppt laste ned. (n.d.). Retrieved from <https://slideplayer.no/slide/2845038/10/images/13/Organisasjonens>
- Wennes, G. (2002). *Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen*
- Wennes, G. (2011). Lidenskapelig kunnskapsarbeid. I E.J. Irgens & G. Wennes (Red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s.124-140). Fagbokforlaget.
- Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Fagbokforlaget.

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Vi er tre kvinner som studerer master i Kunnskapsledelse ved Nord Universitetet i Levanger. Kunnskapsledelse handler om å legge til rette for å motivere og utvikle medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner, samt ledelse av prosesser for både identifisering, utvikling, lagring, deling og anvendelse av kunnskaper i en organisasjon.

I masteroppgaven er vi interessert i å forske mer på hvordan mangfold i en kunnskapsorganisasjon kan bidra til økt læring og verdiskaping.

Med bakgrunn i at TSO er en kunnskapsorganisasjon med et stort spenn i mangfold fattet vi interesse for å gjøre en studie hos dere. Vi har en målsetting om at vi skal vinkle studiet på en måte som vil ha nytte og læring for både dere og oss.

I forbindelse med studiet har vi fått tildelt et stipend fra KUN Nordfold (www.kun.no). Dette stipendet innebærer at vi etter masteroppgaven skal utarbeide en artikkel som publiseres gjennom KUN.

Forskningen innebærer datainnsamling og analyse av ulike dokumenter, samtaler med utvalgte personer i administrasjonen og intervju av musikere. Dere som har fått invitasjon til å bidra med refleksjon og informasjon i intervjuer er strategisk utvalgt ut fra en vurdering av erfaring og perspektiver som vil være nyttig for oss å få belyst. Vi håper derfor dere ønsker å bidra.

Intervjuet vil vare maks 60 minutter, og gjennomføres på arbeidsplassen. Intervjuet blir tatt opp på bånd.

Ingen personer vil bli gjenkjent i publiseringen av oppgaven. All data anonymiseres.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi i studentgruppen og veileder som vil ha tilgang til opplysningene.

Studentgruppen består av Elisabeth Høyem, Sonja Christiansen og Rachel Sofie Vorren. Veileder er Hege Eggen Børve.

Prosjektet skal avsluttes 26.8.2020. Datamaterialet vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Studien er meldt til NSD Norsk senter for forskningsdata AS som før intervjuet vil ha vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet

Ansvarlig for forskningsprosjektet er Hege Eggen Børve ved Nord Universitetet. Hun er også vår veileder for prosjektet

Vi ser frem til intervjuet, og håper du vil delta.

Dersom du har spørsmål i tilknytning til gjennomføring av intervjuet, kan du nå Elisabeth Høyem på mobiltelefon 90884210 eller e-postadresse elisabethhm@hotmail.com

På forhånd, takk.

Med vennlig hilsen

Elisabeth Høyem

Sonja Christiansen

Rachel Sofie Vorren

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet som ønsker å belyse musikernes erfaringer i en kunnskapsorganisasjon og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Å delta i intervju. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles anonymt frem til prosjektet er avsluttet, 26. august 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Fokusgruppeintervju		
Generell bakgrunnsinformasjon INNLEDNINGSPÅRSPØRSMÅL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alder 2. Ansettelsestid i TSO 3. Tidligere arbeidserfaring? 4. Opprinnelsesland? 5. Rolle/stilling/instrument i TSO? 	5 korte faktaspørsmål
Nå har vi noen spørsmål om hvordan det er å være musiker i TSO? <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">A</div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva tenker du er det beste med jobben? 2. Hvordan opplever du å bli ivaretatt i TSO? 3. Hvem samarbeider du med? 4. Hvem omgås du mest med i orkesteret? 5. Opplever du noen ganger språkbarrierer? 6. Hvordan opplever du å bli ledet? 	2. Musikere og adm (MU) Hvordan er det for deg? 3 og 4: jobbmessig Snakker de heller seg imellom? 5. Kort for å evt avkrefte 6. MU

<p>Kultur</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">B</p>	<p><i>Vi vil nå stille deg noen spørsmål rundt kulturen i orkesteret. Vi vil at du svarer så godt du kan ut ifra din egen opplevelse. Informasjon skal ikke gi opplysninger om din eller andres helsetilstand eller kunne identifisere kollegaer, men må kun beskrives i generelle former.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan vil du beskrive kulturen i orkesteret? 2. Er det noe du savner, noe det kunne vært endret på? 3. Hvordan tar dere imot nye musikere i TSO i dag? 4. Hvordan opplevde du at du ble tatt imot da du begynte i jobben? 5. Når dere er uenige – hvem er det da som bestemmer? <ol style="list-style-type: none"> a. Formelt b. Uformelt 6. Opplever du at det konkurreres mellom musikerne? 7. Hvilke typer saker involveres du i? 	<p>Tenke fenomen:</p> <p>Hvordan de opplever og forstår kulturen og hvordan det fungerer</p> <p>1. Dette er et kort åpningsspørsmål – hva legger hun selv i dette?</p> <p>3. hvem tar ansvar?</p> <p>«dere» betyr musikerne</p> <p>4. både musikere og adm</p> <p>5. hva kan dette dreie seg om? (MU)</p> <p>6. MU</p> <p>7. MU</p>
---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">C</p>	<p>8. Hva skulle du ønske at du ble mer involvert i?</p> <p>9. Hvilket tema tas opp i felles arena?</p> <p>10. Er det noe det IKKE snakkes om?</p> <p>11. Er det rom for å komme med nye ideer?</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Musikalsk</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Organisatorisk?</p> <p style="margin-left: 20px;">c. Beskriv!</p>	<p>Medvirkning</p> <p>Utvikling</p> <p>9. Hvilke felles arenaer har man?</p> <p>11. muligens besvart tidligere (MU)</p> <p>(har du noe å tilføye her?)</p>
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">D</p> <p style="text-align: center;">Fremtid</p>	<p>Jeg har lyst til å stille deg et rart spørsmål. Anta at du går hjem i kveld, og legger deg og sovner som vanlig. Mens du sover, skjer det et mirakel og neste morgen er alt ved TSO i dine øyne perfekt.</p> <p style="margin-left: 40px;">1. Hva vil du legge merke til om morgenen når du kommer på jobb, som forteller deg at det har skjedd et mirakel?</p> <p><i>I påfølgende spørsmål rettes beskrivelser av små, spesifikke og positive detaljer, hvem som vil gjøre hva, hvor og med hvem.</i></p> <p style="margin-left: 20px;">2. Hva ligger lengst unna realiteten slik du opplever det i dag? Vanskeligst å oppnå?</p> <p style="margin-left: 20px;">3. Beskriv din aller beste opplevelse som musiker i TSO?</p>	<p>Utviklingsperspektiv</p> <p>Hvordan tenker de at de kan utvikle seg videre</p> <p>3. avslutt med noe positivt!</p>