

**Skjønnheten og udyret:
Kunsten å lede kunstorganisasjonen.**

Grete Wennes



**Dissertation submitted to the Department of Strategy and
Management at the Norwegian School of Economics and Business
Administration in partial fulfillment of requirements for the
degree of dr. oecon**

Januar, 2002

65.012.4
W48s

Til Sara

Modest Mussorgskij; Tableaux d'une Exposition, ork. av Maurice Ravel

"Bilder fra en utstilling" ble skrevet i 1874 da Mussorgskijs venn og svirebror, maleren Victor Hartmann døde. En minneutstilling med hans malerier inspirerte Mussorgskij til å hedre sin venn ved å komponere musikk til noen av hans bilder. Det ferdige originale verket ble en syklus klaverstykker, en suite av "tonesatte malerier" som gjengir Mussorgskijs inntrykk av ti av vennens bilder. Disse ti musikalske inntrykkene bindes sammen av mellomspill som kalles **Promenader**, hvor betrakteren liksom vandrer til neste bilde. Verket er blitt særlig populært i Ravel's orkestrerte utgave fra 1922. Musikken er, som bildene, en bisarr blanding av realisme, fantastiske eventyrskikkelser, romantiske middelaldermotiver og monumentale freskomalerier fra russisk fortid og folkeliv.

Det første bildet viser **Gnomen**, et grotesk portrett av en krokrygget dverg. Det gamle slottet forestiller et middelalderpalass som det står en syngende trubadur utenfor. **Tuileriene** er et bilde av lekende barn i de berømte Paris-hagene. **Bydlo** viser en gammel kjerre dratt av okser. **Kyllingballetten**, eller ballett til uklekte kyllinger, er draktskisser til en ballett. **Samuel Goldenberg og Schmuyle** portretterer to jøder, en velstående og hoven, og en fattig og kuet. **Markedet i Limoges** viser kvinner som gjør sine innkjøp av frukt og grønt. **Katakomber** viser kunstneres elv ved nedgangen til katakombene i Paris. Her har Mussorgskij lagt inn den elegiske melodien "Cum mortuis in lingua mortua" ("Med de døde i et dødt språk"). **Hytten på "Hønsfoten"/Baba Yaga** forestiller en hytte som har form som en klokke samt en stygg heks, en russisk sagnfigur. **Den store porten i Kiev** er en skisse til en æresport.

- Promenade*
I. Gnomus
Promenade
II. Il vecchio castello
Promenade
III. Tuileries
IV. Bydlo
Promenade
V. Ballett des Poussins dans leur Coques
VI. Samuel Goldenberg und Schmuyle
Promenade
VII. Limoges: Le marché
VIII. Catacombæ. Sepulchrum Romanum
Cum mortuis in lingua mortua
IX. La Cabane sur des pattes de Poule. Baba-Yaga
X. La Grande Porte de Kiev

Innspilt av blant andre Oslo Filharmoniske Orkester. Dirigent Mariss Jansons.

Forord

Promenade

I løpet av disse tre årene jeg har arbeidet med doktoravhandlingen har jeg notert tanker, gleder, frustrasjoner og irritasjoner i "doktorandens loggbok", og her står det notert 19. februar 2001 kl. 21.25 i SAS-fly på vei til Trondheim:

Alle de svarte og hvite tankene skal nå ned på papiret. Tanker som roter rundt som tordenpiler oppe i hodet. Tordenpiler. Som hele tiden krysser fine, lange og svake tankerekker om kunst og kunstorganisasjoner, dens eksistens, synlighet og viktighet. Ikke bare krysser, men river av, slik at fine lange blir til korte stumper som aner et liv i mørket. Doktorgraden tar form samtidig som den deformerer seg selv.

Paradoksene og motsetningsforholdene i det å skrive en doktoravhandling er mange, men det er også mye energi, engasjement og lidenskap. Det er mange som har bidratt til fullførelse av arbeidet og som fortjener takk:

Først og fremst takk til min veileder **Torger Reve** som på ufattelig vis både har fungert som en "streng far" som har satt krav og som en "omsorgsfull mor" når frustrasjonen har vært som verst. Du har min dype beundring for din dyktighet, din store kapasitet og din delaktighet. Uten deg ville aldri denne avhandlingen blitt til.

Videre ønsker jeg å takke **alle ansatte** og **styreledere** i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera for interesse, aksept og stor velvillighet til å stille opp for meg og min studie. Deres åpenhet og evne til å dele kunnskap med meg har både vært inspirerende for meg og essensielt for studien.

Videre vil jeg takke **Donatella De Paoli** og **Beate Elstad**, begge dr.oecon fra NHH, for mange nyttige innspill og for all oppmuntring til å fullføre. Dere har vist meg hva et godt

fagmiljø betyr under og etter en doktorgrad. Kunsthistorier **Heidi Ramsvik**, doktorgradsstipendiat **Kristin Mauseth**, hovedfagsstudent og nabo **Camilla Fikse** og Høyere Avdelingsstudiums student og kollega **Hilde Fjellvær** fortjener takk for tålmodig hjelp i diskusjoner rundt doktorandens "vanskelige" verden, og for mange og nyttige faglige innspill. Takk også til alle andre **venner** for tilbud om "utenom-doktorelle" aktiviteter.

Takk til kollegaer ved Norges **Handelshøgskole** som har bidratt til å sette faglig ambisjoner. Spesielt **Tom Colbjørnsen** for gode råd og oppmuntrende innspill og **Joyce Falkenberg** for godt komitéarbeid. **Jan Grund** fra Handelshøgskolen BI fortjener takk for velvillighet til komitéarbeid og mange klapp på skulderen. Takk til kollegaer ved Høgskolen i Sør-Trøndelag, gamle **TØH**, som har bidratt til å motivere, inspirere og applaudere frem resultatet. En spesiell takk til professor **Lars Fallan** som har fungert som en mentor, **Frode Nyeng** som har lært meg ett og annet om kopiering, **Tor Busch** for gode råd og alle andre for godt miljø.

Takk til **Åse Ødegård** og **Liv Elin Sandnes** for korrekturlesning og layout. Takk til **Kammerkoret A Cappellissimo** som ubevisst har vært et laboratorium for utprøving av mange av mine tanker om ledelse av kunstneriske virksomheter. Takk til **Vigdis Næss** for hjelp til litteraturreferanser og til **Håkan Henriksen** for mange gode idéer.

Takk til mine foreldre **Solveig** og **Per Wennes** for støtte, barnepass og for å ha produsert en disiplinert og ambisiøs datter.

Takk til **Sara**, min 4-årige datter, for din totale mangel av forståelse for stress, ditt gode og smittende humør og for at du viste meg at det går an å gå på ski med doktorgraden til mamma. Du er og blir den viktigste.

Tusen takk til min aller beste venn, kjæreste og samboer **Jan Magne Førde** for utallige faglige og oppmuntrende samtaler. Takk for engasjement, motivasjon og inspirasjon. Ditt humør, vårt samvær og din tro på meg har vært den viktigste drivkraften.

Grete Wennes, januar 2002

Innholdsfortegnelse

Promenade

Forord

Tabelloversikt

Gnomus

1. Innledning	1
Bakgrunn; en faglig	2
Bakgrunn; en personlig	4
Problemstilling	5
Bidrag	7
Disposisjon av avhandlingen	8

Il vecchio castello

2. Kunst og ledelse	9
Begrepsavklaring	10
Historikk	15
Arts management	18
Antagelser, forestillinger og utgangspunkt	19
Ledelse av kunst	26
Ledelse som kunst	35
Sammendrag	41

Tuileries

3. Metode	43
Forskningsdesign	44
Krav til design	44
Valg av design	45
Valg av case	46

- 0	Datainnsamling	49
	Observasjon	50
	Arkivdata	53
	Intervju	55
	Dataanalyse	58
	Validitet og reliabilitet	62
	Sammendrag	67

Bydlo

4.	Paradokser i kunstorganisasjoner	69
	Paradokser og metaforer	70
	Paradoks 1: Kunst versus foretak	75
	Paradoks 2: Estetisering versus økonomisering	79
	Paradoks 3: Frihet versus institusjonalisering	82
	Paradoks 4: Tradisjon versus nyskaping	86
	Paradoks 5: Tyranni versus anarki	88
	Paradoks 6: Streng far versus omsorgsfull mor	93
	Paradoks 7: Individ versus kollektiv	95
	Sammendrag	99

Ballett de Poussins dans leur Coques

5.	Oslo-Filharmonien sett utenfra	101
	Virksomhet, visjon og mål	101
	Organisasjon	102
	Et tilbakeblikk	105
	Oslo Konserthus	106
	Programpolitikk og publikum	107
	Økonomi	108
	Sammendrag	110

Samuel Goldenberg und Schmuyle

6.	Oslo-Filharmonien sett innenfra	111
	Paradoks 1: Kunst versus foretak	113
	Paradoks 2: Estetisering versus økonomisering	115

Paradoks 3: Frihet versus institusjonalisering	117
Paradoks 4: Tradisjon versus nyskaping	124
Paradoks 5: Tyranni versus anarki	128
Paradoks 6: Streng far versus omsorgsfull mor	137
Paradoks 7: Individ versus kollektiv	143
Sammendrag	149
<i>Limoges: Le Marché</i>	
7. Den Norske Opera sett utenfra	153
Virksomhet, visjon og mål	153
Organisasjon	154
Et tilbakeblikk	158
Veien mot nytt operahus	159
Økonomi	162
Sammendrag	164
<i>Catacombae. Sepulchrum Romanum</i>	
8. Den Norske Opera sett innenfra	165
Paradoks 1: Kunst versus foretak	168
Paradoks 2: Estetisering versus økonomisering	169
Paradoks 3: Frihet versus institusjonalisering	170
Paradoks 4: Tradisjon versus nyskaping	180
Paradoks 5: Tyranni versus anarki	186
Paradoks 6: Streng far versus omsorgsfull mor	192
Paradoks 7: Individ versus kollektiv	196
Sammendrag	201
<i>La Cabane sur des pattes de Poule. Baba-Yaga</i>	
9. Kunstledelse: Mot en overordnet forståelse	203
Hovedfunn fra analysen	205
Paradoks 1: Kunst versus foretak	205
Paradoks 2: Estetisering versus økonomisering	205
Paradoks 3: Frihet versus institusjonalisering	206
Paradoks 4: Tradisjon versus nyskaping	209

Paradoks 5: Tyranni versus anarki	210
Paradoks 6: Streng far versus omsorgsfull mor	212
Paradoks 7: Individ versus kollektiv	213
Paradoksenes relasjoner og avhengighet	214
Sammenligning av casene; analyseprosessens siste fase	215
<i>La Grande Porte de Kiev</i>	
Diskusjon	219
Implikasjoner og bidrag	224
Videre forskning	228
Kilder og litteratur	231
Vedlegg	

Tabelloversikt

Tabell 1: Noen antagelser og forestillinger om kunst, kunstverk og kunstproduksjon i "Arts management"-litteraturen	22
Tabell 2: Kritikk av "Arts management"-tradisjonen	26
Tabell 3: Valg av case for studien	48
Tabell 4: Oversikt over datainnsamlingsmetoder	50
Tabell 5: Oversikt over analyseprosessens faser	62
Tabell 6: Oversikt over paradoksene	74
Tabell 7: Oversikt over paradoksene (lik tabell 6)	204
Tabell 8: Paradokser i Oslo-Filharmonien	216
Tabell 9: Paradokser i Den Norske Opera	216

1. Innledning

Gnomus

Det klassiske eventyret "Skjønnheten og udyret" handler om en sentral tematikk i mange eventyr; hva er skjønnhet og hva er heslighet? Er det samsvar mellom det ytre og det indre? "Kjærlighet kan gjøre en mann til et dyr. Kjærlighet kan også gjøre det heslige vakkert", heter det i Jean Cocteau's filmatisering fra 1946. I eventyret overvinnes skjønnheten frykten for det frastøtende vesenet og begynner å fatte godhet for det. Selvfølgelig finner de hverandre til slutt og "blir ett".

Hvorvidt "skjønnheten og udyret" i det følgende "eventyret" vil oppleve samme skjebne, gjengår å se. Kunsten og kapitalen tegnes her opp som hovedaktørene i forestillingen og de naturlige assosiasjonene er kunsten som det skjønne og kapitalen som det uskjønne. Kunstorganisasjoner må huse begge; kunsten i sin kunstproduksjon og kapitalen i sin økonomi, organisasjon og ledelse. Kan de finne hverandre og "bli til ett"?

"Skjønnheten og udyret" kan også tolkes i en større betydning enn todelingen mellom noe skjønt og noe uskjønt. Kunstorganisasjonens "mangedimensjonale" kompleksitet kan også innebære at *alle deler* av kunstorganisasjonen kan ha elementer av begge ytterlighetene. Kunsten å lede kunstorganisasjonen kan se ut til å inkludere ledelse av både "skjønheter" og "udyre". Kunstorganisasjonen må leve med dynamikken mellom det emosjonelle og det rasjonelle, det produktive og det destruktive, det flytende og det konkrete og det skjønne og det uskjønne.

Å lede kunstorganisasjoner er en setting som tidligere er lite og ufullstendig belyst gjennom forskning. Dette på tross av en ufattelig stor mengde litteratur om ledelse. Kunstneriske virksomheter har inntil nå nærmest vært en lukket arena for samfunnsvitenskapelig forskning og dermed fått bevare de mange mytene om kaos, temperament og mystikk, og fremstår som "den umulige ledelsesoppgaven". Det finnes en stor mengde litteratur innen "management"-litteraturen som gjør bruk av bildet av lederen som kunstner og ledelse som kunst. Metaforen

benytter seg av de mange positive egenskapene som kreativitet, engasjement, lidenskap, inspirasjons- og motivasjonsevner som forbindes med kunstnere og gode ledere. Imidlertid forties de eventuelle negative egenskapene hos kunstnere og kunstneriske virksomheter. Å lede både skjønnheter og udyr innebærer komplekse ledelsesprosesser, noe denne avhandlingen vil vise.

Ledelse er gjenkjent som å innebære det å håndtere usikkerhet, konflikter, tvetydighet, dilemmaer og paradokser. Cameron og Quinn (1988) betrakter paradokser som tilsynelatende motsetninger, eller eksistensen av flere inkompatible elementer i samme situasjon. I samfunnsvitenskapen beskrives paradokser ut fra at enhver kraft i et sosial system har en tendens til å utløse en motsatt kraft. Mennesker er imidlertid disponert for å overse disse motsetningene og konsentrere seg om den delen de foretrekker, eller som for øyeblikket er mest lovende, eller minst i strid med tidligere oppfatninger (Festinger, 1954). Mange overser også den kilde til endring og utvikling som ligger i paradoksets spenningsfelt.

Søken etter å forklare hva det vil si å lede en kunstorganisasjon skulle vise seg å bli en studie om paradokser. I søken etter å beskrive hva ledelse av kunstorganisasjoner innebærer, fant jeg meg selv i rollen som ”paradoksmaker”; *en som ynder å si paradokser; det å fremstille tilsynelatende urimelige påstander som ved nærmere ettertanke skulle vise seg å inneholde visse sannheter* (Bergulfsen, 1969: 203).

I det følgende vil jeg presentere bakgrunnen for avhandlingen, den faglige og den personlige, før jeg redegjør for problemstilling, bidrag og avhandlingens disposisjon.

Bakgrunn; en faglig.

Kultur betraktes ofte som det åndelige fellesskap som uttrykker vår identitet og som holder oss sammen som folk. Derfor har de fleste land utviklet et offentlig politisk-økonomisk ansvar for sentrale kulturinstitusjoner, som for eksempel museer, orkestre, kulturhus, gallerier, filmselskap og festivaler. Offentlig ansvar og retningslinjer skaper offentlig interesse og oppmerksomhet. Oppmerksomheten retter seg naturligvis mot institusjonenes kunst og kunstproduksjon, men også institusjonenes resultater, struktur, styresett og lederskap er av stor interesse for mange av oss.

Tross stor offentlig oppmerksomhet er kulturinstitusjoner ofte preget av mystikk. Kunstnere beskrives som kaotiske og uoversiktlige mennesker med helt spesielle egenskaper og lite kontakt med den virkelige verden (Wennes, 1997). De mange mytene om kulturorganisasjonene og menneskene i dem overlever delvis på grunn av lite forskning på kunst- og kulturvirksomheter. Mytene lever videre uten verken bekreftelser eller avkreftelser.

For å forstå en kulturinstitusjons organisasjon må en være kritisk overfor begreper og teorier fra bedriftsøkonomien der det fokuseres på organisasjonsstruktur, byråkratisk ledelsesfilosofi og økonomisk profittstyring, uten at det kunstneriske aspekt ved organisasjonen blir behandlet (Grund, 1998). Store deler av "arts management"-tradisjonen, den mest nærliggende teoritradisjonen for å belyse kunstorganisasjoner, legger likevel foretaksøkonomiske begrep og styringsmodeller uproblematisk oppå kunsten i forsøket på forklare hvordan man skal lede og drive kunstneriske virksomheter.

Kunst- og kulturinstitusjoner skal ivareta nasjonale og allmenne verdier. De skal gjenskape og formidle kulturarven og bidra til nasjonal og språklig identitet, og det er derfor ikke lett å beskrive produksjon kun med kvantitative indikatorer. Det er videre ikke lett å styre gjennom målstyring og virksomhetsplaner (Grund, 1998), noe som skaper begrepsmessige utfordringer når man betrakter kulturinstitusjoner med "samfunnsvitenskapelige briller". Selv om interessen for kulturelle institusjoner i samfunnsvitenskapelig forskning har økt de siste årene, er forskningsområdet fortsatt lite. Og spesielt finnes det lite litteratur som belyser *ledelse* av kunstneriske og kulturelle virksomheter.

"Arts management"-feltet er et sammensatt fagfelt med mange delemner som finansiering, økonomisk styring, markedsføring, strategi, organisasjon og ledelse. Fagfeltet er på mange måter preget av amerikanske bidrag, gjerne i form av generelle lærebøker og praktiske håndbøker, hvor bruk av foretaksøkonomiske teorier dominerer. Likevel er "arts management" et voksende fagfelt som positivt virker inn på både utdanning og forskning, og er et naturlig teoretisk utgangspunkt for å studere kunstorganisasjoner. Stadig flere teoretiske og empiriske bidrag fra Europa skaper relevant kunnskap for norske forhold, som kan bidra til en større forståelse av våre egne kunstorganisasjoner. Den eksisterende litteraturen er likevel lite sammenfallende og berører i liten grad den overordnede ledelsesprosessen.

Bakgrunn; en personlig.

Bakgrunnen for å skrive avhandlingen er trolig lik de aller fleste produserte avhandlinger og forskningsbidrag; en sterk faglig og personlig interesse. Min interesse for temaet er større og mer altoppslukende enn en ren pragmatisk teoretisk og empirisk interesse. Min interesse for kunst og kultur har for lenge siden gått over i idealisme. En sterk tro på viktigheten av den skapende og levende kunsten har skapt en kampvillig entusiast for alle sider ved den.

Min interesse for kunst er trolig mer fremprovosert enn fremelsket. Jeg ønsket å være en motsetning og en strabasøs uokråke til min sportsinteresserte far. Det måtte bli musikk. Og gjerne et lite populært instrument som klarinett. Ved iherdige forsøk på å få meg og mine interesser inn i det sportslige, "det grunnleggende og det logiske", vokste en stadig sterkere idealistisk og kampklar kulturpolitiske holdning frem i meg.

Det er mulig Norges Handelshøgskole fikk frem en tilsvarende motivasjon i meg om igjen å være en motsetning og annerledes. Men det årelange ønsket om å koble mine fagfelt og interesser innen musikk, ledelse og psykologi til en doktorgrad, fikk ingen endre. Kloke røster som hevdet at fiskerinæring, olje, eller om ikke annet nettopp idrett, ville være bedre egnede forskningsarenaer, ble verken hørt, vurdert eller kommentert. Idealisme er en sterk drivkraft.

En stadig større forundring over kunst- og kulturvirksomheter vokste frem ved selv å være en del av den. Klarinett ble byttet ut med kor-direksjon og min kunstneriske ledelsespraksis var begynt. Interessen for klarinettsonater ble byttet ut med interessen for jazz. The Brazz Brothers trengte en booking manager og min administrative ledelsespraksis var begynt.

Norges Handelshøgskole var inngangsporten til forskningen; til utforskningen og til min søken etter forståelse. Høyere Avdelings Studium ga mersmak, og min teoretiske ledelsesforskning var endelig påbegynt. Skepsisen i miljøet til det nye forskningsfeltet var også begynt å legge seg. En økende interesse for nettopp kunst- og kulturvirksomheter ble for meg en underliggende støtte i mitt forsøk på å produsere vitenskap. Treenigheten var nå fullbyrdet; treenigheten mellom det utøvende, det administrative og det teoretiske.

Faglig stimuli og arbeidsro underveis er hentet fra flere hold og miljøer. Norges Handelshøgskole i Bergen var kilde til å bygge ambisiøse krav og forventninger til eget arbeid. Trondheim Økonomiske Høgskole, nå Høgskolen i Sør-Trøndelag, var kilde til å finne roen og det konsentrerte fokus. Begge steder er likevel representanter og husrom for økonomene, og jeg kunne dyrke tilværelsen av å være motsats; en annerledeshet med interesse for både kunsten og kapitalen. Edith Cowan University i Perth i Australia ga meg i løpet av 6 måneder innsikt i hvor kort vi er kommet i å etablere "arts management" som forskningsområde, men ga meg også verdifull innsikt i de eksisterende bidrag som beriker fagområdet.

Problemstilling

Grund (1998) mener at kunnskapsinstitusjoner er paradoksale institusjoner å lede. På den ene siden er de disponert for å utvikle arroganse og faglig selvgodhet og ikke akseptere økonomiske begrensninger og innblanding fra ledere og overordnede myndigheter i den daglige driften. På den andre siden er det ofte den faglige selvgodheten som utvikler det ypperste innen medisin, forskning, undervisning og kunst. Kunnskapsarbeidere trenger ledere med både faglige, administrative og personlige egenskaper.

En kulturinstitusjon er en kunnskapsorganisasjon med store faglige ambisjoner og med ansatte med høy faglig kompetanse, men organisasjonen har liten organisatorisk kompetanse, hevder Grund (1998). For å kunne lede kulturinstitusjoner må man forstå kulturpolitikkenes rammebetingelser, kunne styre kulturarbeidere og balansere mellom fag, administrasjon og politikk. Å *balansere* kan dermed se ut til å være sentralt i ledelse av kunstorganisasjonen.

Utgangspunktet for avhandlingen er søken etter hva det vil si å lede kunstorganisasjoner, og problemstillingen er følgende:

Hva vil det si å lede kunstorganisasjoner?

Denne vide problemstillingen er utgangspunktet for studiens planlegging og gjennomføring. Som nevnt innledningsvis, skulle søken etter å forstå hva ledelse av kunstorganisasjonen innebærer, vise seg å bli en studie av paradokser. Paradoksene, motsetningene og dilemmaene

som virker i kunstorganisasjoner og kunstvirksomheter, ser ut til å skape ledelsesoppgaven fremfor noen; å identifisere, gjenkjenne og håndtere paradokser. Følgende underproblemstillinger ble gradvis formulert ut fra teori gjennomgang og studiens empiri:

1. *Hvilke sentrale paradokser er tilstede i kunstorganisasjonen?*
2. *Hvordan kommer paradoksene til uttrykk?*
3. *Er paradoksene gjenkjent i kunstorganisasjonen?*
4. *Er paradoksene gjenkjent som håndterlige, mulig å balansere, eller som kilde til utvikling og endring?*
5. *Er paradoksene gjenkjent som en ledelsesoppgave?*

Med "gjenkjent" menes her oppfattet, lagt merke til eller registrert på en eller annen måte i organisasjonen og relateres til hvorvidt paradoksene og/eller spenningene de skaper er merkbare for de ansatte. Underproblemstillingene tas eksplisitt opp i avhandlingens siste kapittel.

Jeg ser i denne studien på *den samlede ledelsen* i kunstorganisasjonen, det vil si både kunstnerisk og administrativ ledelse. Videre ser jeg på ledelse av *alle* ansatte i kulturinstitusjonen; både kunstneriske ansatte og øvrige.

Kunstorganisasjonen representerer som nevnt møtet mellom kunsten og foretaket, møtet mellom det emosjonelle og det rasjonelle, det flytende og det konkrete, og det skapende og det instrumentelle. Dette skaper en paradoksal virkelighet. Paradoks refererer til motsatte, men samtidig relaterte elementer. Elementer som isolert sett virker logiske, men absurde og irrasjonelle når de fremtrer sammen (Lewis, 2000). Det er nå lenge siden Cameron og Quinn (1988) hevdet at ved å studere paradokser ville forskere bevege seg utover overforenklete og polariserte oppfatninger, til å gjenkjenne kompleksiteten, diversiteten og tvetydigheten ved organisasjoner. De mente at paradokser tilbyr et meget sterkt rammeverk for å studere betydningen av mangfold og endring (Lewis, 2000: 760).

Det er fra et organisasjons- og ledelseperspektiv vanlig å studere paradokser (for eksempel Thompson, 1967; Cameron og Quinn, 1988; Muringhan & Colon, 1991; Handy, 1994; Kets de Vries, 1995; Koot, Sabelis & Ybema, 1996). Paradokser som autonomi versus avhengighet, fleksibilitet versus stabilitet, makt versus tillit, å gi versus å lagre informasjon,

eller roller versus person, har vært studert og identifisert i organisasjoner (Barach og Eckhardt, 1996). Paradoksene i kunnskapsorganisasjoner er mange og komplekse, og virker inn på organisasjonens drift, kunstproduksjon, ansatte og ledelse. Doktoravhandlingen retter oppmerksomheten mot en type "ekstrem" kunnskapsorganisasjon hvor paradoksene trolig er mer synlige, vanskeligere og mer innfløkt enn andre typer organisasjoner.

På grunn av mangel på relevant teori og empiriske forskningsbidrag om ledelse av kunstorganisasjoner, benytter jeg et utforskende design. Utforskende design muliggjør en fleksibel tilnærming til en lite analysert setting og en vid problemstilling. Case-studier som metode gjør det videre mulig å gå i dybden. Videre tar case som metode hensyn til den naturlige konteksten og institusjonens historie samt åpner opp for teoribygging. Studien tar for seg to sentrale kunstorganisasjoner i Norge; Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera. Begge kan karakteriseres som sentrale i norsk kunst- og kulturliv, da begge er store kunstinstitusjoner med stor kunstnerisk aktivitet, har et stort antall ansatte og stor offentlig interesse.

Bidrag

Formålet med doktoravhandlingen er ikke å komme med absolutte sannheter verken innen kunst, ledelse eller kunstledelse. Formålet er å gi et bidrag i utviklingen av fagfeltet *kunstledelse*. Målet er videre å være en observatør av møtet mellom kunsten og foretaket i kunstorganisasjonen, eller en observatør av møtet mellom kunst og organisasjon. Studien bidrar til en mer overordnet forståelse av ledelse av kunstorganisasjonen ved å samle tråder fra eksisterende bidrag innen "arts management" sammen med en empirisk studie. Eksisterende teori sammen med ny empiri vil dermed danne grunnlaget for utvikling av et nytt teoretisk bidrag.

Jeg retter oppmerksomheten mot ledelse av kunstinstitusjoner i håp om å tette noe av kunnskaps-, forsknings- og litteraturgapet. Det teoretiske utgangspunktet er "arts management"-tradisjonen. Jeg søker å belyse ledelse og ledelsesprosesser fremfor "management" i betydning administrasjon. Forhåpentligvis kan studien også bidra til å belyse og utvide vår forståelse av ledelse generelt.

Bidraget fra denne avhandlingen kan sammenfattes til:

- å samle tråder fra eksisterende litteratur innen "arts management"
- presentere ny empiri om kunstorganisasjoner som grunnlag for teoriutvikling
- øke kunnskapen om kunstorganisasjoner og ledelse
- nytt bidrag til refleksjon over ledelse av andre kunnskapsorganisasjoner og andre virksomheter

Disposisjon av avhandlingen

Avhandlingen består av 9 kapitler og er organisert på følgende måte: I kapittel 2 belyses "arts management"-tradisjonen, og jeg presenterer relevante teoretiske bidrag i forsøket på å samle tråder fra eksisterende litteratur. I kapittel 3 redegjør jeg for de metodiske valg som er grunnlag for studien, og gjennomgår i detalj studiens datainnsamlingsmetoder og analysefaser. I kapittel 4 skisseres det opp syv paradokser som, ut fra teori og empiri, kan se ut til å være de mest sentrale paradoksene man kan forvente å finne i kunstorganisasjonen. I kapittel 5 gir jeg en kort og innførende beskrivelse av Oslo Filharmonien "sett utenfra", og i kapittel 6 presenteres analysen av samme organisasjon "sett innenfra", analysert og strukturert etter paradoksene som ble skissert opp i kapittel 4. I kapittel 7 gir jeg en kort beskrivelse av Den Norske Opera "sett utenfra", og i kapittel 8 presenteres analysen av operaen "sett innenfra", analysert og strukturert etter de syv paradoksene. I kapittel 9 oppsummeres og diskuteres studiens funn, implikasjoner og bidrag. Avslutningsvis skisserer jeg veien videre.

2. Kunst og ledelse

Il vecchio castello

"Arts management" er betegnelsen på et foretaksøkonomisk felt som sysler med ulike aspekter av ledelse og organisering av hovedsakelig kunstinstitusjoner, men i en viss grad også kulturindustrien (Stenström, 2000). Fagfeltet er sammensatt, med mange ulike innfallsvinkler slik som finansiering, økonomisk styring, markedsføring, strategi, organisasjon og ledelse. Ofte sammenfaller området med det kulturpolitiske og ikke sjelden blandes det sammen med det samfunnsøkonomiske perspektivet, som ellers bruker å gå under betegnelsen kulturøkonomi.

Siden 1960-tallet har "arts management" som forsknings- og utdanningsfelt vokst kraftig (Stenström, 2000). Forskningsmessig er det flere steder et etablert område med egne institutter og fagmiljø. Det gis også ut et internasjonalt tidsskrift; *International Journal of Arts Management*, og det arrangeres internasjonale forskningskonferanser som AIMAC, *The Assosiation Internationale de Management des Arts et de la Culture*, som i 2001 ble arrangert i Brisbane, Australia.

Blant andre har Nord-Amerika, England og Australia lenge hatt egne utdanningsprogram innen "arts management". Utdanningsprogrammene er i stor utstrekning en praktisk utdanning av administratorer innen kultursektoren. Norge ligger ennå i dvale når det gjelder å utvikle "arts management" som et eget utdannings- og forskningsfelt, selv om utdanningsinstitusjoner som Høgskolen i Telemark (Bø), Handelshøgskolen BI: Norges Markedshøgskole, Musikkhøgskolen og andre tilbyr kurs på ulike nivå.

Mangset (1993) har kartlagt kulturpolitisk forskning og utredningsprosjekter fra norske fagmiljøer i perioden 1970-1993, og har funnet til sammen 182 "kulturpolitisk relevante" bidrag. Han konkluderer med at det ikke finnes noe egentlig tyngdepunkt for kulturpolitikk-forskning i Norge, og at det heller ikke er noe forskningsmiljø som fremstår som mer sentralt enn andre. Forskningsfeltet er preget av stor *spredning*, og kulturforskningen har ofte en

marginal stilling i forskningsmiljøene. Mangset (1993) viser til at det finnes studier som er gjennomført av norske kulturinstitusjoner, blant andre av Vestheim (1992), Vaagland (1993), Audunson (1989,1990), Aure og Boyesen (1989), Aure og Olsen (1992) Engelstad (1990) og Gran og De Paoli (1991), men at det likevel gjenstår mange utfordringer for videre forskning.

Våre skandinaviske naboer har skaffet seg et lite forsprang når det gjelder utvikling og etablering av forskningsfeltet. I Sverige etablerte man den første universitetsutdannelsen innen "arts management" i 1999, til sammenligning med Canada som startet opp i 1969. Dette har bidratt til flere interessante doktorgrader og forskningsbidrag innen fagfeltet "arts management", som er lettere overførbare til norske forhold enn mange av de nord-amerikanske bidragene.

Jeg vil i dette kapitlet belyse litteratur som kan være hensiktsmessig i forsøket på å nyansere vår forståelse av ledelse i og av kunstorganisasjonen, og som videre kan være hensiktsmessig i utviklingen av en mer overordnet teori om kunstledelse. Utgangspunktet er fagtradisjonen "arts management".

"Arts management" som felt dekker som nevnt mange fagområder. Videre inkluderer det sammensatte fagfeltet mange ulike begreper som er heftet med både uklarheter og manglende definisjoner. Jeg vil i avhandlingen hyppig benytte begreper som kunst, kultur, kunstorganisasjon, foretak, næringsliv, ledelse og administrasjon. Begrepene er heftet med uklarheter, og representerer mange og store utfordringer i klargjøring og søken mot klare definisjoner. Jeg vil i det følgende presentere noen *utgangspunkt for bruk* av begreper som benyttes i avhandlingen. Det innebærer ikke at jeg legger klare definisjoner til grunn for den videre bruken av begrepene, men skisserer opp valg av bruk.

Begrepsavklaring

Omkring 30 000 vitenskapelige artikler, andre artikler og bøker om *ledelse* ble produsert i forrige århundret (Dubrin, 1998), og stadig flere bidrag kommer til på listen. Ledelse er nok det feltet innen organisasjonspsykologi som i størst grad utmerker seg ved at det mangler en enhetlig teori selv om det er gjort utallige forsøk på å definere begrepet ledelse, og på å beskrive

hvilke kriterier som ligger til grunn for effektiv ledelse. Under følger et utvalg definisjoner på ledelsesbegrepet (Bass, 1990, gjengitt i Dubrin, 1998: 2-3)

- Interpersonal influence directed through communication, toward goal attainment
- The influential increment over and above mechanical compliance with directions and orders
- An act that causes others to act or respond in a shared direction
- The art of influencing a people by persuasion or example to follow a line of action
- The principal dynamic force that motivates and coordinates the organization in the accomplishment of its objectives.

Ledelse kan altså defineres på utallige måter, noe som kompliserer bruken av begrepet og følgelig vår forståelse av hva ledelse egentlig innebærer. Felles for de fleste definisjoner av begrepet ledelse er samlet i følgende definisjon:

Leadership is a process whereby an individual influences the group toward the attainment of desired group or organizational goals (Hollander, 1985: 485).

I denne definisjonen ligger det samlet en del nøkkelementer som gir oss et bilde på hva ledelse dreier som om. For det første vises det her til ledelse som *prosess*, og ikke til en person. Det indikerer at ledelse ikke nødvendigvis utføres av den formelle lederen, men også av andre uformelle ledere i gruppen. For det andre impliserer definisjonen lederens grad av *legitimitet* i gruppen. De andre i gruppen må enten eksplisitt eller implisitt godta lederens påvirkning. Dersom lederen ikke har legitimitet, vil gruppen kunne ignorere lederens forsøk på å styre eller rettlede gruppens atferd, eller til og med gå i mot lederens beslutninger. Dette viser at lederens makt og påvirkningsevne i høy grad er avhengig av gruppen. Til slutt defineres ledelse i henhold til *mål*. Dersom en leder ikke er i stand til å lede gruppen mot definerte mål, utfører ikke personen ledelse.

Det er vanlig å skille begrepet ledelse fra "*management*". "*Management*" dekker konseptuelle funksjoner som planlegging, organisering og kontrollering. Ledelse innebærer i tillegg til de nevnte administrative funksjoner et interpersonelt aspekt. Ledelse dekker i følge nyere tenkning på feltet områder som endringer, inspirasjon, motivasjon og påvirkning. Som kontrast vil "*management*" dekke områder som å opprettholde balanse og status quo. Kotter (1990) trekker følgende skille mellom "*leadership*" og "*management*":

Management is more formal and scientific than leadership. It relies in universal skills such as planning, budgeting, and controlling. Management is an explicit set of tools and techniques, based in reasoning and testing that can be used in a variety of situations.

Leadership, in contrast to management, involves having a vision of what the organization can become. Leadership requires eliciting cooperation and teamwork from a large network of people and keeping the key people in that network motivated, using every manner of persuasion (Kotter, 1990: 16).

Edwin A. Locke et al (1991) trekker enda et viktig skille mellom "leadership" og "management". Lederens hovedfunksjon er å skape en visjon for organisasjonen, med langsiktige mål og strategier for måloppnåelse. Hovedfunksjonen for "manageren" eller administratoren er å implementere visjonen. I norsk terminologi henspeler "leadership" til den mer overordnede prosessen *ledelse*, hvor lederen(e) kan påvirke sine medarbeidere til å nå definerte mål, mens "management" kan henspelles til den mer operative delen av ledelse som vi gjerne omtaler som *administrasjon*.

"Arts management" blir ofte benyttet som betegnelse på den organisatoriske siden av en kunstneriske virksomhet, inklusive ledelse og administrasjon. "Management" som begrep ble pussig nok brukt innen teateret så tidlig som for 300 år siden, det vil si lenge før det ble spredd til næringslivet (Kay og Summerton, 1998). Men som vi skal se senere dekker "arts management" lite av ledelsesbegrepet slik det er blitt definert over. Det er lite av litteraturen innen "arts management"-tradisjonen som tar for seg visjoner, mål, langsiktig planlegging, inspirasjon og motivasjon.

Det er ikke bare begrepet ledelse som er heftet med tvetydighet i denne avhandlingen. Begrepet *kultur* kan også åpenbart ha mange ulike betydninger. En av mange mulige måter å skape oversikt på, kan i følge Mangset (1992) være å skille mellom tre hovedtyper av betydninger:

1. Det kvalitative, verdiorienterte eller humanistiske kulturbegrepet (forutsetter at det finnes en kulturell verdimålestokk som gjør det mulig å skille mellom kultur og "ukultur").
2. Det samfunnsvitenskapelige eller beskrivende kulturbegrepet (beskrivende og kulturellt, vitenskapelig formål å beskrive og forklare kulturell variasjon).
3. Det utvidede eller kulturpolitiske kulturbegrepet.

Det utvidende kulturpolitiske begrepet har etter hvert fått stor gjennomslagskraft i Norge. Girard (1973) mener at kulturbegrepet har fått sitt noe forvirrende og omfangsrike bruksområde blant annet gjennom nettopp "det utvidede kulturbegrepet", som inkluderer idrett, kultur og kunst, eller kulturlivet til folk flest "som det virkelig leves". Uansett er det i dag stor enighet om at kultur er et samlebegrep for aktiviteter som kunst, kultur og idrett som samtidig representerer Kulturdepartementets ansvarsområder.

Forskjellene mellom kultur og kunst, om det da finnes noen, er vanskelig å få tak i. Både i litteratur og daglig tale benyttes de om hverandre, og tilsynelatende uproblematisk. John Persen (2000) skriver at kunst er et særegent og unikt språk, og en egenartet uttrykksform som henvender seg til menneskelivets indre og dypere dimensjoner, mens kultur dreier seg om felles normer, tradisjoner, og alle typer menneskelige aktiviteter. Han hevder at i mange tilfeller står kunst og kultur i sterkt motsetningsforhold til hverandre, og at:

Kultur kan således være kunstens verste fiende. Kravet må derfor være å tydeliggjøre skillet mellom kunst og kultur i den offentlige debatten. I økonomiske sammenhenger må "kunst" prioriteres på bekostning av "kultur" (Persen, 2000).

Jeg vil i denne avhandlingen verken vekte begrepene kunst og kultur opp mot hverandre, eller begi meg inn på noen kulturpolitisk debatt om hva som er viktigst; kunst eller kultur. Jeg forsøker likevel i størst mulig grad å skille mellom begrepene. Kultur har for mange, inkludert meg selv, et bredere innhold enn kunst, og leder tankene til det organisasjonsteoretiske begrepet bedriftskultur.

Kunst benyttes i denne studien i samme betydning som det engelske "*the arts*", altså de mange kunststartene. Begrepet *kunst* benyttes dessuten både for å indikere kunstnerisk virksomhet, som eksempelvis symfoniorkester eller opera, og kunstnerisk uttrykk som eksempelvis en symfonikonsert eller operaforestilling. Begrepene *foretak* og *næringsliv* benyttes også i en idealtypisk betydning (se Sjøstrand, 1985). *Foretak* signaliserer at det handler om en enhet som driver etter lønnsomhetskriterier, og som tilhører det vi omtaler som *næringslivet*. Det er dermed nært knyttet til det engelske begrepet "*business*".

Jeg vil videre i studien hovedsakelig benytte begrepet *kunstorganisasjon*, og ikke *kunst- og kulturorganisasjon*. Dette for å beholde det omtalte skillet mellom begrepene kunst og kultur,

og fordi begge de to organisasjonene som her studeres omtaler seg selv som og klassifiseres ofte av andre som "kunstorganisasjon". I de tilfeller jeg benytter kunst- og kulturorganisasjoner inkluderer jeg de aller fleste som bedriver virksomheter innen kunst og kultur. Jeg skiller i studien ikke mellom begrepene finkultur og populærkultur, da skillet ikke er av stor betydning for studien. Begge organisasjonene som studeres vil likevel kunne klassifiseres som "finkulturelle".

En *organisasjon* kan defineres på mange måter, og ut fra mange ulike dimensjoner. Aldrich (1999) definerer begrepet ut fra tre dimensjoner:

A simple definition is that organizations are goal-directed, boundary-maintaining, and socially constructed systems of human activity (Aldrich, 1999: 2)

Målrettet adferd skiller organisasjoner fra andre kollektiv som små grupper eller familier. Organisasjoner har et formål med sin virksomhet. Videre skaper organisasjonen et skille mellom medlemmer og ikke-medlemmer som dermed skiller organisasjonen fra dens omgivelser (Weber, 1947). Organisasjoner er sosialt konstruerte enheter med aktiviteter som er basert på gjensidig avhengig adferd (Nelson og Winter, 1982). Den gjensidige avhengigheten er ofte betinget av anvendte teknikker og rutiner (Thomson, 1967). Levitt og March (1988: 320) definerer rutiner som;

The forms, rules, procedures, conventions, strategies, and technologies around which organizations are constructed and through which they operate.

Med kunstorganisasjon mener jeg en *organisasjon* med kunstnerisk aktivitet, produksjon og produkt. Det finnes mange ulike kunstneriske virksomheter i Norge. Det kan være frie grupper av utøvere eller aktører, store og små ensemble, med eller uten statsstøtte, med profesjonelle og amatør aktører etc. Jeg ser imidlertid på de store kunstorganisasjonene med fast ansatte utøvere og øvrig ansatte, med statsstøtte, statlig eierskap og følgelig med et statlig og kulturpolitisk ansvar. Kunstorganisasjonene som studeres er store i henhold til antall ansatte og kunstnerisk produksjon, og har utøvende kunstproduksjon.

Fagfeltet "arts management", som er avhandlingens teoretiske utgangspunkt, mangler et funksjonelt begrep på norsk. "Kulturadministrasjon" representerer for meg en noe forenklet

og ufullstendig tilnærming til fagfeltet, da kultur inkluderer det meste (jmfør det utvidede kulturbegrepet), og at administrasjon ikke er dekkende for den totale ledelsesprosessen. Kulturledelse som begrep kommer også til kort. Jeg vil i det følgende benytte den engelske betegnelsen "arts management" i forsøket på å samle tråder mot en mer overordnet teori om *kunstledelse*. Målet med studien er å bidra i utviklingsprosessen fra "arts management" til kunstledelse.

"Arts management" som funksjon har eksistert lenge, mulig like lenge som det har eksistert kunst. Jeg vil i det følgende ta et kort historisk tilbakeblikk for feltet. Historien vil hjelpe oss i å danne grunnlag for forståelsen av utviklingen av "arts management" som funksjon og videre som en fagtradisjon.

Historikk

Utviklingen av "arts management" kan spores tilbake til grekerne rundt 500 år før Kristus. Antikkens kunst og kultur i Europa utspiller seg i all hovedsak innenfor det greske og romerske bysamfunnet, og det er mulig å gjenkjenne visse paralleller til dagens organisasjonsstruktur innenfor forvaltning av kunst. Greske festivaler ledes av de såkalte *archon eponymous*, som administrerer, organiserer, leder og kontrollerer teaterforestillingene, i tillegg til at å skaffe sponsorer, *choregoi* (Brochett, 1977). De romerske festivalene som kunne vare over hundre dager i strekk, organiseres av produsenter, *domini*, som har ansvar for alle nødvendige elementer i produksjonen, inklusive økonomisk finansiering. Med Romerrikets fall blir det imidlertid vanskelig å opprettholde et organisert kunstsamfunn, og utøvere innenfor teateret går med det over til turné-virksomhet for å overleve (Byrnes, 1993).

I middelalderen er det den katolske kirken som står som oppdragsgiver for kunstproduksjonen; både maleri, musikk og teater i form av liturgiske drama. Generelt kan man si at samfunnets økonomiske utvikling bidrar til å flytte blant annet de liturgiske dramaene ut i friluft og at kunsten dermed også blir gjenstand for et større publikums interesse (Byrnes, 1999).

I renessansen har byene igjen etablert seg som økonomiske sentra. Fyrster og prinser viser sin økonomiske status ved å samle på kunst og finansiere kunstnere som del av hoffet. Dette

bidrar til et kraftig oppsving i kunstproduksjonen. For folk flest er imidlertid teater, musikk og billedkunst først og fremst knyttet til kirken. Det er i denne perioden det neoklassiske teateret øker i popularitet, og operaen og balletten etableres som egne kunstformer. *Dafne* regnes som den første kjente operaen og hadde premiere i Italia i 1594, mens den første balletten, *Ballet Comique de la Reine*, ble fremført i 1581 i Frankrike. I begge tilfeller ser vi at det utvikles spesielle produksjons- og administrative teknikker i tilknytning til og som støtte for de forskjellige kunstartene (Byrnes, 1993).

På samme måte som i dag var den økonomiske siden sentral i arbeidet for de tidligere "artist managers", hvor kirken, fyrsten og adelen var hovedkildene til den finansielle støtten. Et annet problem for både "managers" og kunstnere var sensuren. Gjennom historien har den utøvende og visuelle kunsten måtte forholde seg til varierende grad av kontroll fra kirke og stat. Valg av forestillinger, tilgang til lokaler, og til og med utvelgelsen av utøvere, har vært beslutninger utenfor kontroll for de involverte. "Arts manager" hadde ofte den vanskelige plassen mellom premiss-leverandørene kirken og staten og utøverne.

Kunstlivet blomster i mange land i Europa på 17-18- og 1900-tallet. I Frankrike blir teater, opera og ballettkompanier organisert i statlige institusjoner hvor utøverne mottar lønn for sin arbeidsinnsats. Tyskland etablerer et statlig teater i 1767, og blir fundamentet for et nasjonalt nettverk av subsidierte kunstinstitusjoner. Samme utvikling kan vi også finne i England (Pick, 1986). I løpet av disse århundrene blir ledelsesstrukturer og systemer formalisert og utviklet med etableringen av statlige kunstinstitusjoner.

Tross store kultur- og samfunnsendringer, er kulturlivet i dag fortsatt sterkt preget av institusjoner, organisasjoner, mønstre og uttrykksformer som etableres på 1800-tallet. Et nasjonalt kunstmuseum, *Nasjonalgalleriet*, etableres i Norge i 1836. Samme år opprettes landets første kunstforening, *Christiania kunstforening*. Det eldste institusjonsteatret som fortsatt eksisterer, *Den Nationale Scene*, opprettes i 1876, og grunnlaget for det senere *Filharmonisk Selskaps Orkester* ble lagt på 1870-tallet (Mangset, 1992).

Opprettelsen av disse institusjonene og organisasjonen vitner om viktige endringer i kunstens og kulturlivets samfunnsmessige rolle i samme periode. Flere kulturteoretikere har pekt på at det først var i Europa på 17- og 1800-tallet at kunsten ble en selvstendig samfunnsinstitusjon (Habermas, 1971; Williams, 1963). Tidligere var kunsten tettere sammenvevd med andre

sosiale institusjoner. Etter reformasjonen var det i de protestantiske landene etter hvert den kunstinteresserte borger som støttet kulturlivet. Slik sett mottar kulturlivet alt da vesentlig "samfunnsstøtte". Til gjengjeld må kunstneren skape kunst til mesenens ære. Kunstneren har frem til 14-1500 tallet mer til felles med håndverkeren, og kunsten inngår oftere i en sosial bruks-sammenheng som en integrert del av fester, religiøse høytider og sosialt samvær.

Kunsten blir etter hvert i større grad løsrevet fra de sosiale sammenhenger den hadde inngått i. Det oppstår med det et markert skille mellom utøvere og tilhørere, et skille som hadde vært fremmed for den borgerlige amatørkulturen som ble dyrket på slutten av 1700-tallet, spesielt i Norge og Sverige. Kunst utvikler seg til en spesialisert aktivitet, og de kvalitative kravene til utøverne øker. Kunsten skilles ut som en selvstendig samfunns-sfære, med egne organisasjonsmønstre, rollemønstre, normer og koder. Framveksten for et fritt *marked* for kunst bidrar til at kunsten blir en autonom samfunnsinstitusjon (Mangset, 1992). Kunst blir en *vare* som selges på et marked til et anonymt og kjøpekraftig publikum. Nå blir kunsten kjøpt på markedet "for sin egen skyld". Habermas (1971: 37) har uttrykt det slik:

Adgang mot betaling gjorde musikkframførelsen til vare, men dermed oppstår samtidig noe slikt som formålsløs musikk: for første gang samles et publikum for å høre musikk som sådan, et liebhaverpublikum som enhver har adgang til, forutsatt at han har eiendom og dannelse.

Det er det nye borgerskapet som vokser fram i Europa på 17- og 1800-tallet som danner publikumsgrunnet for kunst omsatt på et marked. I England blir kaffehusene en ny arena for offentlig diskusjon om litteratur, kunst og samfunnsspørsmål. Den nye borgerlige offentligheten danner grunnlaget for et relativt bredt kunstmarked på 1800-tallet. I Norge og Sverige blir slutten av 1800-tallet et høydepunkt for borgerskapets litteratur-, teater- og kunstinteresse. På samme tid etableres det et skille mellom ulike kvalitative, kulturelle kretsløp, som fortsatt avspeiler seg i våre dagers kulturkonsum (Mangset, 1992).

Kulturlivet i dag bærer fortsatt preg av mange av de samme kulturelle institusjoner, formidlingsformer og former for kulturproduksjon som ble etablert i forrige århundre. Imidlertid har omgivelsene for det norske samfunn, og følgelig også kulturlivets betingelser, gjennomgått store endringer: Nærings- og bosetningsstrukturen har endret seg fundamentalt. Det har skjedd store sprang i den teknologiske utviklingen, og vi har hatt minst en medierevolusjon. Velferdsnivået er stadig økende. Det politiske styresettet har gjennomgått en

rekke reformer, og kommunenivået har fått stadig større vekt i offentlig forvaltning. Det offentlige forvaltningsapparatet har svulmet opp og blitt mer byråkratisk og profesjonalisert, skriver Mangset (1992). En tilsvarende utvikling har også skjedd i organisasjonslivet. Det er altså en helt annen samfunnsmessig ramme som omgir kulturlivet i dag enn for hundre år siden.

Mangset (1992) mener at man på denne bakgrunn kan stille spørsmål om ikke mange av kulturlivets ytrings- og formidlingsformer er "foreldete" i forhold til det moderne samfunns rammevilkår, og dermed fremstår som et "museum" over 17- og 1800-tallets kulturytringer og formidlingsformer. På tross av store endringer i samfunnet kan det se ut til at innholdet i og ansvaret hos "arts manager", er forblitt det samme gjennom alle tidsepokene; å skaffe penger:

In theory at least, an arts manager should be trained to serve the needs of his or her particular discipline by effectively solving the problems of today and anticipation the significant changes of tomorrow. Unfortunately, the day-to-day struggle for financial survival that goes on in most organizations leaves little time for planning for the future. (Byrnes, 1999: 27).

I det følgende vil jeg gå nærmere inn på fagfeltets ståsted i dag ved å belyse relevant litteratur fra "arts management"-tradisjonen. Hva er hovedelementene, utover det å skaffe penger, i "arts management" i dag?

Arts management

Hva en "arts manager" egentlig gjør, eller skal gjøre, finnes det lite enighet om. Det er uansett umulig å fornekte at administratoren og administrasjonen lenge har stått i skyggen av kunsten og kunstneren. Mange har kommentert den vanskelige rollen som markedsførere av kunstorganisasjoner har: De får ikke lov å legge seg opp i det de skal markedsføre, det vil si kunsten, men tvinges alltid til å handle på et "post-skapende" plan. Går det bra, får de ingen ære, men går det dårlig, får de ofte skylden (Stenström, 2000). I følge Kay og Summerton (1998) er "arts management" å betrakte som et lavstatus yrke; sjefen som en slags "hjemmeværende husmor", noe ondt; sjefen som "den onde trollmannen", eller som den siste utvei for de som ikke har nok talent; sjefen som "den mislykkede kunstneren".

Uansett status ser vi av den litteratur vi har tilgjengelig på feltet, og kanskje fremfor alt innenfor scenekunstens, en understreking av kunstens særegenhet som gjør at den krever spesielle ledelsesverktøy. Å lede en kunstorganisasjon har lenge vært ansett som noe annet enn å lede andre organisasjoner og bedrifter, uten at "noe annet" er blitt definert verken i forskningslitteratur eller media. Store deler av den litteraturen som finnes på markedet er basert på generelle lærebøker av typen; "Management and the Arts" av William Byrnes (1993 og 1999), og "Arts Administration" av John Pick (1980), som begge er praktiske håndbøker innen ledelse og administrasjon. Temaer som er gjengangere i disse ledeshåndbøkene er innføring i kulturpolitikk (dersom den finnes), og generell ledelse- og organisasjonsteori. Ofte inkluderes områder som strategisk planlegging og beslutningstaking, organisasjonsdesign, gruppedynamikk, informasjonssystem, økonomiske styringsmodeller, markedsføring og økonomiske støtteordninger. "Arts management"-feltet består således av mange ulike deldisipliner, og flere har gitt mer eller mindre fullstendige litteraturoversikter innen flere av disiplinene. Eksempelvis innen markedsføring (Bhrádaigh, 1997), og innen finansiell og økonomisk teori (Bennet, 1994 eller Lafortune, Rosseau og Bégin, 1999).

Store deler av den litteratur som preger området er nord-amerikansk, og særlig gjelder dette de generelle håndbøkene. Heldigvis har den økende interessen for feltet også skapt forskning fra og for Europa. Problemet er imidlertid at den eksisterende forskningen i liten grad er sammenfallende og helhetlig, og gir i alt for liten grad et anvendelig teoretisk "verktøy" for å forstå og studere kunstorganisasjonen. Vi beveger oss ennå i en teoretisk utviklingsfase.

Det finnes imidlertid noen bakenforliggende antagelser som preger "arts management"-området. I forsøket på å nærme meg en forståelse av feltet, vil jeg her presentere noen sentrale antagelser, forestillinger eller utgangspunkt som preger fagfeltet.

Antagelser, forestillinger og utgangspunkt

Noen grunnleggende antagelser går igjen i mange av teoribidragene, og Emer Ní Bhrádaigh (1997) presenterer tre av dem. Den første er at kunstaktivitet ikke styres av markedets etterspørsel. Kunsten er altså produksjonsstyrt, mens mye annen virksomhet enten er konsument- eller markedsstyrt. Få kunstnere undersøker for eksempel på forhånd hvordan

publikum vil at kunsten skal være eller se ut. I enda mindre grad er kunstneres handlinger basert på antagelser om publikums ønsker.

Innenfor denne forståelsen av "arts management" er kunstens autonomi sentral. Kunsten, som idealtipe, skal være fri og helst stå utenfor alle kommersielle krav. For den eller de som skal markedsføre virksomheten, eller kunsten, skaper dette helt spesifikke utfordringer. Evrard (1991) benytter begrepet "marketing de l'offre", Colbert (1989) snakker om at markedsføring av kunst følger en omvendt logikk enn annen markedsføring, og Quine (1995) betrakter markedsføring av kunst på et "post-skapende" plan. Pick (1980) mener dette skaper konsekvenser, da publikums behov er ukjent.

I senere tid har denne antagelsen begynt å endres til noe som kan kalles "den estetiske kontrakten" (Stenström, 2000), der kunsten antas å oppstå i møtet med publikum. Denne endringen i forståelsen gjør fremfor alt markedsføring av kunsten mindre problematisk. Markedsføringen forstås helt enkelt som en del av skapelsesprosessen, i stedet for slik som tidligere å være noe som kommer i etterkant av produksjonen.

Den andre sentrale antagelsen som Bhrádaigh (1997) presenterer, er at kunstverk er kompliserte og dermed vanskelig å kommunisere. Hans resonnement bygger blant annet på uttalelser fra markedsførere som Colbert (1993,) og Evrard (1991). De uttrykker at kunstverk har mange dimensjoner, noe som gjør at ulike mennesker opplever ulike ting. Dessuten tar publikum del i kunsten ut fra ulike årsaker og motiver. For noen handler det først og fremst om estetiske opplevelser, for andre er den sosiale dimensjonen viktigst. For andre kan kunsten gi status, mens for noen er kunsten viktig av profesjonelle grunner. Enkelte bruker kunst som terapi, andre som avkobling. Noen betrakter kunst først og fremst som underholdning, mens andre ser det som et speilbilde av samfunnet. Noen fokuserer på det tekniske arbeidet, mens andre leter etter det emosjonelle uttrykket. Kunsten kan derfor sies å ha mange dimensjoner; estetiske, symbolske, psykologiske, sosiale, tekniske, økonomiske, etiske, materielle og immaterielle, språklige og kulturelle. Det er derfor vanskelig, ut fra et markedsføringssynspunkt, å ta hensyn til alle dimensjoner ved salg av kunst, og det blir dermed vanskelig å nå hele det potensielle publikum (Bhrádaigh, 1997).

Bhrádaighs (1997) tredje antagelse er at det finnes mange ulike målgrupper for kunsten. I praksis betyr det at det finnes mange ulike publikumstyper, som skaper konsekvenser for

blant annet strategi og markedsføring. Det holder ikke med å nå det tenkte publikummet. Man må også nå politikere, kritikere, kollegaer, sponsorer og andre som er virksomme innen feltet. Evrard (1991) går så langt han hevder at det for hvert publikum kreves spesielle strategier.

Det finnes ytterligere en antagelse som kan sies å være sentral i "arts management"-tradisjonen; nemlig publikums måte å tilnærme seg kunsten på (Stenström, 2000). Flere forskere er enige om at kunst ikke er noe som man nødvendigvis og uproblematisk kan ta til seg. Bourdieu (1979) hevder at det kreves kulturell kompetanse for å kunne forstå kunsten. Et kunstverk har mening og interesse kun for den som besitter kulturell kompetanse, det vil si koden som verket er kodet i. En betrakter som ikke har denne spesielle koden, kommer bort i ett kaos av lyd og rytmer, farger og linjer, uten rim og mening. Det kreves med andre ord en tilgang til visse koder for å kunne tolke og forstå kunsten. Denne antagelsen tas opp av mange forskere innen "arts management"-området, som for eksempel Pick (1980), som snakker om viktigheten av å ha et forberedt publikum og det vanskelige i å forsøke å selge kunst som en hvilken som helst vare.

Andre vanlige antagelser er at kunsten ikke følger konkurransens logikk. Til forskjell fra annet konsum, følger kunstopplevelser en akkumulerende logikk; jo mer man ser, desto mer vil man også se. Ulike kunst- og kulturinstitusjoner trenger derfor ikke å konkurrere med hverandre, men kan i stedet hjelpe hverandre med å øke interessen for kunst generelt (Colbert, 1989). Adizes (1972) mener at ettersom kunstpublikum er begrenset og etterspørselen ikke ser ut til å styre tilbudet, blir produksjonen veldig usikker. Den sterke visjonen kan videre lede til at man tror på et konsept, selv om det viser seg å være veldig kostbart og umulig å motivere eller forsvare rasjonelt. Til slutt kan man si at kunstens karakter gjør det slik at den ofte blir ulønnsom. Den er arbeidsintensiv, umulig eller vanskelig å lagre, samt produseres i samme øyeblikk som den konsumeres (i alle fall scenekunst og konserter).

Det kan videre legges til at det kan skape problem at mange kunstverk er unike, ikke kan reproduseres og kun kan oppleves på stedet. Det finnes ingen, eller en meget kort livssyklus. Bedømmingen og kritikken av verket er dessuten i stor grad subjektiv og grunnig ut fra de mange ulike dimensjoner som tidligere er nevnt. Det er vanskelig å ha kontroll over hvordan kunstverkene kommer til å bli oppfattet, tolket og anvendt, og det finnes derfor en stor usikkerhet i alle deler av prosessen fra selve skapelsen til mottagelsen (Lapierre, 1991).

Innen mer generelle ledelsesteorier og organisasjonsteorier, finner vi mange forskere som vektlegger at kriser og konflikter er noe som kjennetegner kunst- og kulturinstitusjoner. Disse krisene og konfliktene antas å oppstå når det handler om ømfintlige skapelsesprosesser. I følge Lapierre (1991) kjennetegnes kunstorganisasjoner av en konstant krisetilstand, stor grad av skapelse/skapelsesprosesser, innovasjon og kreativitet, og dermed stor grad av risiko. Dessuten forekommer ofte opplevelser av mislykkethet, nevroser, tvetydigheter og stress. Å lede disse organisasjonene stiller dermed krav om ikke bare å kunne håndtere ulike former for rasjonalitet, men også forståelse for denne type prosesser.

De diskuterte antagelsene som preger "arts management" litteraturen, summeres opp i tabell 1 under.

Noen antagelser og forestillinger om kunst, kunstverk og kunstproduksjon i "Arts management"-litteraturen

Produksjonsstyrt

Kompliserte og vanskelige å kommunisere

Mange ulike målgrupper

Krever kulturell kompetanse og forståelse

Følger ikke konkurransens logikk

Arbeidsintensiv, vanskelig å lagre og ofte ulønnsom

Kort livssyklus

Stor grad av risiko i skapelsesprosessen

Tabell 1: Noen antagelser og forestillinger om kunst, kunstverk og kunstproduksjon i "Arts management"-litteraturen.

Et problem innen "arts management"-forskningen er i følge Stenström (2000) at det ikke er åpenbart hvilke målestokker som skal anvendes. Ledelsen av en profittmaksimerende virksomhet kan alltid vurderes ut fra foretakets effektivitet og lønnsomhet. Men hva er god kontra dårlig ledelse av en kunstorganisasjon, hvor de overordnede målene ikke er gitt på forhånd?

Selv om det, som tidligere nevnt, alltid har eksistert "arts management" som funksjon, er det først i de senere år at den har fått en profesjonell status, blant annet gjennom utdanning og

spesialisering. "Arts management"-feltet har likevel mange kritikere. De som er kritiske til fagtradisjonen mener at den fokuserer for mye på foretaket i kunsten. McGonagle (1997) mener for eksempel at hele ideen med ledelse av kunst bygger på et syn der til og med sosiale funksjoner tolkes i hierarkiske termer. Kunstnerne blir produsenter, og betrakteren blir konsument, når de i stedet burde være likestilte parter i en kulturell prosess. Det burde altså ikke eksistere noen kunstneriske ledere overhodet, bare deltagere.

I likhet med flere andre ser Cooke (1997) den største faren i den instrumentelle og utilitariske foretakstanken som ligger bak hele "management"-tradisjonen. Han ser det som farlig å ukritisk innføre den i kunstorganisasjonene, da den kan bidra til at kunsten også blir vurdert i utilitariske termer. Barrère og Santaga (1997) snakker om at det ikke er mulig å anvende markedsmodeller i kunstsammenheng, da markedsmodeller tvinger alle andre dimensjoner til å underordne seg det økonomiske. Dessuten kan kunsten - på grunn av alle dimensjonene - aldri prissettes rasjonelt, og modellene kan ikke fungere som de er tenkt.

Et problem som følge av dette kan bli at kunstorganisasjoner mister selve årsaken til sin virksomhet (Stenström, 2000). Battaglia, Moguel og Pellicari (1991) snakker om identitetskrisen som skapes i mange kunstorganisasjoner på grunn av at de har brukt for mye tid og energi på å søke økonomisk legitimitet. De mener at det delvis skyldes den banale anvendelsen av begrepet "management", som har kommet til å stå for konkurranse, rasjonell effektivitet, maksimal lønnsomhet og så videre.

O'Sullivan (1997) har blitt oppmerksom på at språket og alle referanser lånes fra næringslivet, spesielt når det handler om å markedsføre sin egen virksomhet. Hofkin (1997) på sin side mener at problemet er alvorligere, og at ingen vet om "management"-rutiner som på noe vis bidrar til en organisasjons fremgang. Tvert i mot virker det som de i blant gjør mer skade enn nytte. Han mener at det verste er at mange bidragsytere mener å ha rett å legge seg opp i den organisatoriske delen av virksomheten, selv om den overhodet ikke kan skilles fra den kunstneriske. Bone (1995) støtter seg til dette da hun påpeker at "management" i kunstorganisasjoner ikke er noe annet enn en støttefunksjon, hvor hun deretter spør seg om det virkelig skal være en eget spesialitet.

Det faktum at foretak havner i fokus, og at kunsten som sådan fyller liten funksjon i utviklingen av mange "arts management"-teorier, er åpenbar, skriver Stenström (2000).

Tydeligst blir det når det i mange lærebøker som finnes på feltet, først og fremst nord-amerikanske, gis håndfaste, konkrete og normative råd om hvordan kunstorganisasjoner bør styres og ledes. Eksempelvis i Raymond og Greyser (1978); *The Business of Managing the Arts*, som identifiserer faktorene til fremgang for kunstorganisasjoner som: 1) en entydig og felles oppfatning av virksomheten, 2) en sterk organisasjon med en godt definert ledelsesrolle, samt begrenset autoritet for kunstneriske ledere, 3) kompetanse i finansiering og markedsføring, 4) en realistisk planlegging, både kort og langsiktig.

Stenström (2000) undrer seg over hvor det er blitt av kunsten. Og med rette. Lærebøkene bærer ikke preg av at det handler om kunstorganisasjoner. Det kan handle om hvilke organisasjoner som helst. Det finnes mange "arts management"-forskere som har "sett lyset"; og som tar tradisjonelle foretaksøkonomiske modeller, legger dem utenpå kunsten og hevder at det kan løse kunstorganisasjonenes problem. Et eksempel er Reavill (1995), som sammenfatter sin forskning om anvendelsen av foretaksøkonomiske konsepter i britiske dansekompagner:

Det enkle kriteriet på effektivitet virker være det mest anvendbare, men det krever offentlig formulerte (og tydelige) mål for å fungere. Overlevelse er mer enn noensinne det høyeste målet for de fleste dansekompagner i det nåværende økonomiske klimaet. Analogier kan dras til produksjon, behovet for rett "produkt mix" og produktutvikling. Konklusjonen er at av alle ulike management konsept som er blitt undersøkt, er kundetilfredshet det aller viktigste, spesielt om basen for finansiering endres. (Reavill, 1995, sitert i Stenström, 2000: 153)

Selv om mange forskere fremsetter at kunstorganisasjoner krever spesielle ledelse- og organisasjonsverktøy, benyttes ofte begreper fra økonomi og markedsføring uproblematisk for kunstorganisasjonen. Begreper som effektivitet, styring, kontroll og rasjonell drift ser i denne litteraturen ut til å være vurdert som anvendbare måleparametre, selv om det er lite av organisasjonen og produktet som kan måles ut fra de nevnte kriteriene.

Den australe forskeren Caust (1999) mener det er på høy tid å få frem at kunstorganisasjoner ikke driver med å skape profitt for sine deltagere, og at de estetiske argumentene må få høyere verdi enn de økonomiske. Hun mener at kostnadseffektivitet er viktig, men at den må plasseres i en kunstnerisk kontekst i stedet for å benytte industrimodeller uten relevans. Man må videre se på språkbruken, og påse at den virkelig reflekterer kunstnerisk praksis i stedet

for generell ledelsesretorikk. Å overføre generelle ledelsesmodeller til kunstorganisasjoner kan forstyrre deres "raison d'être". Kunsten er annerledes og denne annerledesheten bør hylles i stedet for å forfølges, sier Caust (1999), noe som kan påkalle krav om et nytt teoretisk rammeverk innen feltet "arts management".

Stenström (2000) mener at troen på de rasjonelle og generelle modellene, samt separasjonen mellom kunst og administrasjon, er det største problemet med deler av tradisjonen. Man anvender en banal og instrumentell variant av foretakskunnskapen, og forsøker å legge den oppå kunsten. Diskusjonen om hva de kunstneriske organisasjonene egentlig er og vil - visjonen og verdiene - lyser med sitt fravær i deler av fagfeltet. Heller ikke er det fokus på utvikling av arbeidsprosesser og medarbeidere. Derimot fokuseres det på ulike teknikker og metoder som ofte legges utenfor det kunstneriske skapende. Det totale fraværet av begreper som motivasjon og inspirasjon, samt fraværet av refleksjoner over viktighet av mål, visjoner og strategier for implementering av mål for kunstorganisasjonen, gir oss et skremmende inntrykk av at mens annen ledelseslitteratur de siste tiårene nettopp har fokusert dette, har "arts management" blitt igjen i en annen tid. Kunstorganisasjonen er en prestasjonsorganisasjon med høye, nesten umenneskelig høye, krav til ytelse og prestasjon. Den menneskelige kompetansen står naturlig nok i sentrum; både i "produktutvikling" og "organisasjonsutvikling", men likevel er det lite i "arts management"-litteraturen som nettopp belyser, eller understreker, dette.

Mye av "arts management"-litteraturen benytter seg dermed av forenklete og banale modeller og begrepsforståelser fra foretaksfeltet. Videre fokuserer feltet på eldre og utrangerte modeller og teorier om ledelse. Noen går så lang at de hevder av kunstnerisk virksomhet krever en autoritær, tradisjonell og hierarkisk ledelse (Stenström, 2000). Rundt kaoset kreves helt enkelt struktur.

Tabell 2 oppsummerer noe av kritikken av "arts management"-litteraturen som er diskutert over.

Kritikk av "Arts management"-tradisjonen	Eksempler på kritikere
<i>Overordnede mål ikke gitt</i>	<i>Stenström (2000)</i>
<i>Alt tolkes i hierarkiske termer</i>	<i>McGonagle (1997)</i>
<i>Preges av instrumentell og utilitarisk tankegang</i>	<i>Cooke (1997)</i>
<i>Markedsmodeller umulig å anvende i kunstsammenheng</i>	<i>Barrère og Santaga (1997)</i>
<i>Banal anvendelse av begrepet "management"</i>	<i>Battaglia, Mogule og Pellicari (1991)</i>
<i>Språk og referanser lånes fra næringslivet</i>	<i>O'Sullivan (1997)</i>
<i>Skiller organisasjon fra det kunstneriske</i>	<i>Hofkin (1997), Bone (1995)</i>
<i>Håndfaste, konkrete og normative råd som overforenkler</i>	<i>Stenström (2000)</i>

Tabell 2: Kritikk av "Arts management"-tradisjonen

Etter gjennomgang av "arts management"-litteratur, sitter jeg igjen med flere spørsmål enn svar. Hva står i sentrum i "arts management"-tradisjonen; de økonomiske verktøyene eller kunsten? Publikumsrådet eller prosessene? Er organisasjonsformene rundt skapelsen av kunst overhodet relevante for resultatet? Skal kunsten tilpasses organisasjonen eller omvendt? Kan kunsten og organisasjonen leve i et harmoniske samliv? Og hva er ledelse av kunstorganisasjonen?

Det finnes heldigvis noen forskningsbidrag som kan være nyttige i forsøket på å bygge en mer overordnet forståelse av ledelse av kunstorganisasjonen. I det følgende vil jeg se nærmere på spesielt tre studier som berører kunstnerisk virksomhet, samhandling og ledelse på en eller flere måter.

Ledelse av kunst

I "arts management"-tradisjonen er det "management"; den operative, administrative siden som er vektlagt. Svært lite av litteraturen berører den overordnede ledelsesprosessen overhodet. Jeg savner som tidligere nevnt litteratur om ledelse; prosessen og funksjonen som berører motivasjon, inspirasjon og påvirkning av medarbeidere for å nå oppsatte mål som samsvarer med Hollanders (1985) samledefinisjonen av ledelse som er gjengitt tidligere i

kapitlet. Jeg etterlyser refleksjon over hvordan man påvirker sine medarbeider i en kunstnerisk virksomhet, og eventuelt hvorfor ikke. Og som Stenström (2000) etterlyser jeg videre hvor kunsten er blitt av. Hva er det ved "arts management"-litteraturen som viser til at det er kunstneriske virksomheter det handler om?

Litteraturen viser oss flere mulige tråder som kan være nyttige å trekke i for å utvikle et mer overordnet begrepsapparat og teori om kunstledelse. Det er likevel naivt å tro at man kan enes om en helhetlig og enhetlig teori om ledelse av kunstorganisasjonen. Da kan man blant annet stå i fare for å fjerne det magiske og mystiske som ofte ligger vel bevart i kunstorganisasjonen. Målet her er heller å trekke tråder fra eksisterende litteratur mot en forståelse som bidrag til utvikling av en teori innen kunstledelse.

Litteraturpresentasjonen over har vist at "arts management" vektlegger det operasjonelle og administrative. Jeg vil i det følgende presentere noen bidrag som retter seg mot ledelse og ledelsesprosesser. Disse er franske Chiapello's (1995) bidrag om styring av kunstnerisk aktivitet, Atik's (1994) studie av interaktive aspekter ved ledelsesprosessen av et symfonisk orkester og til slutt Murnighan og Colon's (1991) studie av dynamikk i intense gruppearbeid for britiske strykekvartetter.

Styring og kontroll av kunstnerisk arbeid

Chiapello (1995) skriver i sin doktoravhandling, at kunstnerisk arbeid er prototypen på arbeid som kan være umulig for ledelsen å kontrollere. Dette gjelder særlig i henhold til kvalitet, og følgende resultat, og i de tilfeller hvor kontroll går utover kontroll av ressurser. Selv om denne type arbeid kan være vanskelig å kontrollere, mener Chiapello (1995) at kunstnerisk arbeid kan, om ikke direkte kontrolleres, så påvirkes.

Det er særlig to forhold som er vanskelig å styre og kontrollere i kunstnerisk arbeid. For det første gjelder dette avantgarde-kunstnere hvor oppdraget består i å produsere noe helt nytt i forhold til tidligere arbeider og produksjoner. Kunstneren forsøker konstant å produsere noe som aldri har vært sett eller hørt før, og som ikke kan sammenlignes med noen referanser. Dersom det eksisterer noen kontroll i slike grupper, er det for å maksimere "non conformity" (Chiapello, 1995).

For det andre er den kreative prosessen vanskelig for ledelsen å styre eller kontrollere. Den er inkorporert i en spesiell person eller gruppe, og kan virke relativt uoversiktlig for en utenforstående observatør, og kanskje til og med for kunstneren selv. Videre er prosessen høyst usikker. Kunstneren kan være usikker på hvorvidt arbeidet vil føre fram. I mangel av et definert resultat, og i mangel av kunnskap og usikkerhet i produksjonsprosessen, fører dette til antagelsen om at kunstnerisk arbeid må være vanskelig å kontrollere (Chiapello, 1995).

Likevel er det flere aspekter ved denne type arbeid som det kan ytes kontroll over. Chiapello (1995) presenterer i sin artikkel fire modeller for styring av innovativt arbeid i kunst- og kulturvirksomheter:

1. "self-control"
2. "control of gift and relationships between people"
3. "the impact of symbolic context"
4. "the role of material context"

Selvkontroll er kontroll fra kunstneren selv, og består hovedsakelig av motivasjon.

Selvkontroll gjør kunstneren i stand til å vurdere på nytt, gå tilbake og justere arbeidet, men gjør det også mulig for kunstneren å søke den kompetanse som eventuelt mangler (Amabile, 1990). En motivert kunstner vil være i stand til å nå nye høyder, mens kanskje en kompetent, men umotivert kunstner vil ha vanskeligheter med å produsere til samme kvalitet. Denne type kontroll stammer fra "*intrinsic*", eller indre motivasjon. Det er arbeidet i seg selv som er motiverende og kilde til tilfredsstillelse. Det er til og med vist gjennom eksperimenter at kunstnere som var forventet å bli mer motivert ved økt "*extrinsic*" motivasjon, for eksempel ved belønning, hadde en tendens til å bli mindre kreative enn vanlig (Amabile, 1990).

Den andre styringsmodellen hos Chiapello (1995) henviser til den emosjonelle og relasjonelle konteksten som ser ut til å favorisere innovative realiseringer. Denne konteksten stammer fra de relasjoner som kunstneren etablerer med ulike mennesker som kan virke positivt inn på arbeidet. Dette er relasjoner mellom mennesker, og ikke knyttet til roller eller jobb. Dette er mennesker som kunstneren omgir seg med - familie, venner og kollegaer - mennesker som kunstneren liker å bruke tid sammen med. Teater- eller filmdirektører vet at tid på å bygge opp gode relasjoner i grupper ikke er bortkastet tid (Morley og Silver, 1977; Lapiere, 1984). Et miljø bygd på gjensidig tillit og fortrolighet er essensielt når kunstneren tar risikoen ved å

legge sin egen identitet i arbeidet, og der kunstneren setter sin egen person i usikkerhet gjennom identitet til arbeidet.

Emosjonell tilknytning til kunstneres arbeid er paradoksalt også en kilde til en kritisk tilnærming til arbeidet. Kritikkk med empati, "*empathic criticism*", er kritikkk som vil gagne og berike kunstnerens arbeid. Chiapello (1995) mener det kan betraktes som en gave i den betydning at den som benytter seg av det, involverer seg i noen andres prosjekt og bruker sin egen intelligens, sensitivitet og erfaring for en realisering som ikke er ens egen. Kritikken er akseptert når den uttrykkes både med entusiasme og kjærlighet til arbeidet, og med tydelig fortrolighet og tillit til de kreative kapasiteter som kunstneren er i besittelse av. Ut fra dette kan vi trekke en slutning om at en kritisk relasjonell kontekst kan fungere som en kontrollmodell.

In the obstinate research of an artist the only one who can help him are those who love him or those, who loving or creating themselves, find in their own passion a measure of all passion, and then know how to judge (Camus, 1970: 138).

Symbolisk kontekst refererer til den gruppen av verdier som en kunstner og hans kreative sirkel er tilhengere av. Ledelseslitteraturen er rik på antagelser om at verdier er kilde til kontroll, og at mennesker forsøker å handle i tråd med egne og organisasjonens verdier. Fordi mennesker forsøker å handle i tråd med disse verdiene, reduserer de sin skala av atferdsmuligheter. Den kontroll som oppstår gjennom verdier, er ikke nødvendigvis kunstneren bevisst. Det er mer en ubevisst prosess hos den enkelte som gjør at en type atferd favoriseres foran annen type atferd.

På samme måte som symbolsk kontekst, kan materiell kontekst også skape eller opprettholde kreativ utvikling, og være en kilde til kontroll. Det betyr blant annet at ledelsen må sørge for at forholdene ligger til rette slik at kreativt arbeid kan oppstå og utvikles. Generelt kan uformelle omgivelser, hvor reglene for atferd og arbeid ikke er rigide, stimulere til kreativt arbeid. I tilfeller med kollektivt kunstnerisk arbeid, vil den primære metoden for koordinasjon være "mutual adjustment" (Mintzberg, 1982, 1990). De involverte personene bruker mye tid på å nå enighet, og søker etter den beste formen for kollektivt arbeid. Det siste er det reist flere spørsmål ved. Tiden benyttet på diskusjoner kan virke bortkastet og knyttet til en dårlig

organisasjon. Likevel er det prisen å betale for en operativ fleksibilitet for å kunne understøtte kollektiv kunstnerisk innovasjon (Chiapello, 1994).

Selv om disse styringsmodellene behandles separat, legger Chiapello (1994, 1995) stor vekt på sammenhengen og avhengigheten mellom modellene. Hun hevder at de fire kontrollmodellene strukturelt trenger hverandre for å styre innovativt kunstnerisk arbeid. En endring i en av modellene er relatert til en modifikasjon av en annen.

Selv om Chiapellos forskning spesifikt tar for seg avantgarde-kunstnere, vil de fire kontrollmodellene også være relevante for kunstnere i andre kunstvirksomheter. Styringsmodellene belyser problematikken rundt det å styre og/eller kontrollere kunstnere, og vil også kunne belyse andre typer kunnskapsorganisasjoner hvor kontroll over de ansatte antas å være vanskelig eller umulig å utøve. Selvkontroll, styring gjennom en emosjonell og relasjonell kontekst, påvirkning av symbolsk kontekst og rollen til materiell kontekst kan være viktige kilder til å forstå hva det vil si å lede kunstneriske aktiviteter og følgelig hva det vil si å lede en kunstorganisasjon.

Interaktive aspekter ved ledelsesprosessen

Atik (1994) har studert forholdet mellom dirigent og orkester med fokus på ledelse som en interaktiv prosess mellom leder og de underordnede, og mener at orkesterer er et egnet fora for å studere effektene av ulike dirigentstiler på dirigent-musiker-forholdet, og hvilke holdninger musikerne utvikler til ulike dirigentstiler.

Utdanning av musikere er ofte et livslangt løp der flere starter som meget unge, og mange tar sikte på en solokarriere. Arbeid i et orkester vil indikere en konstant undertrykking av egne ambisjoner for kollektive oppgaver. Dette kan på lang sikt påvirke musikerens motivasjon og senere karrierevalg. Videre opplever orkestermusikerne en stadig skifting av dirigenter. I tillegg til at deres arbeid er offentlig, er dette forhold som gjør settingen godt egnet for ledelsesforskning, mener Atik (1994).

Ledelseslitteratur generelt har viet liten oppmerksomhet til klassiske orkestre som rammeverk for å studere lederstiler og dynamikk mellom leder og dens underordnede. Da dirigenten ofte er betraktet som en prototype på en karismatisk leder, er denne litteraturmangelen overraskende. Atik (1994) mener de fleste ledelsesteorier og modeller kan være egnet til å

studere orkestre, men velger i sin artikkel tre perspektiver; karismatisk lederskap, verdibasert ledelse og "followership". Dessverre forklarer ikke Atik noe nærmere om "followership", og begrepet blir stående uforklart og dermed vanskelig håndterlig. Derimot skisserer han mer inngående karismatisk ledelse og verdibasert ledelse i henhold til å studere orkestre. I det følgende vil jeg trekke opp hovedelementer av karismatisk ledelse, verdibasert ledelse og funn fra Atiks studie i forsøket på å berike vår forståelse av ledelse av kunstvirksomheter.

Karismatisk ledelse og ledere ser ut til å være fremtredende i alle typer kunstvirksomheter og kunstorganisasjoner. Karisma er gresk av opprinnelse i betydning "divinely inspired gift" eller *nådegave*. Karismatisk ledelse er blant annet blitt definert som:

Special quality of leaders whose purposes, powers, and extraordinary determination differentiate them from others (Conger, Kanunga et al, 1988: 6).

Dubrin (1998) beskriver karisma som en positiv og uimotståelig kvalitet hos en person som gjør at mange andre ønsker å ledes av denne personen. "Mange andre" henspiller til at karismatiske ledere ikke kan lede alle typer mennesker med like stor suksess. Positive effekter av karisma er blant annet at gode følelser som glede, entusiasme og begeistring mobiliseres, og den karismatiske lederen kan virke som "forfører" gjennom sin evne til å få frem og aktivisere medarbeidernes følelsesenergi. Karisma kan likevel ha negative effekter ved at "vonde" følelser som aggresjon, hat, hevnbegjær og jakt på syndebukker aktiviseres (Colbjørnsen, 1998).

Karismatisk ledelse er kun mulig under gitte forhold. Lederens verdier må være i samsvar med gruppens, og gruppen må akseptere og være oppmerksom på lederens. Gruppemedlemmene må villig la seg lede av lederen, og videre være emosjonelt knyttet både til den karismatiske lederens målsetting og til sine egne mål. Til slutt må gruppemedlemmene ha et sterkt ønske om å identifisere seg med lederen (Schmuckler, 1989: 881).

Fokus i verdibasert ledelse er på hva lederen *utretter* fremfor på lederens personlige karakteristika, og hans eller hennes relasjoner til gruppemedlemmene. Lederen står ofte overfor behovet om å transformere, eller endre en organisasjon fra lave resultater til akseptabelt eller høyt resultat. I noen tilfeller er det forventet at lederen skal rydde opp i en bedrift i krise. For å kunne lykkes i dette, forsøker denne type ledere å "overhale" bedriftens

kultur og subkulturer, gjennom blant annet å øke menneskenes oppmerksomhet på viktigheten av å nå mål. Karismatiske ledere hjelper de ansatte til å se utover egeninteresser og hjelper mennesker til å forstå behovet for endringer (Atik, 1994).

Verdibasert ledelse forsøker å utnytte og aktivisere den energien som følger av å la medarbeidere få jobbe for sine verdier; det vil si de overordnede og høyverdige formål de tror på og identifiserer seg med, og kan dermed relateres til Chiapellos (1995) styringsmodell gjennom symbolsk kontekst. Verdibasert ledelse utfyller karismatisk ledelse ved å stimulere intellektet. Denne type ledelse kan motivere de underordnede til å gjøre mer enn de opprinnelig hadde tenkt å gjøre (Bass, 1985).

Gjennom en empirisk studie av 19 musikere og 11 dirigenter i 3 store orkestre fant Atik (1994) at forholdet mellom dirigent og musikere i orkestrene gikk gjennom to avgjørende faser:

1. En testende fase, hvor både dirigent og musiker tester hverandre i henhold til autoritet og tillit.
2. Et transaksjonsforhold, hvor begge parter er i stand til å arbeide seg frem til felles aksepterte forventninger, og hvor begge parter er oppgaveorientert i å nå de oppsatte mål.

Videre kunne interaksjonen lede til en tredje fase; inspirasjonsfasen, hvor leder og musikere er motiverte, og yter utover forventningene. Både karismatiske og verdibaserte ledere kunne nå et slikt resultat. Det er forventet at hele prosessen kan forekomme både over lang og kort tid. Dett gjelder dermed både i de tilfeller hvor en gjestedirigent bare dirigerer orkesteret over en uke, og videre i de tilfeller hvor en permanent dirigent bygger opp et langsiktig forhold til orkesteret. Gjestedirigenten skal vanligvis ha ansvaret for en kort rekke prøver før en eller flere konserter avholdes for publikum. Han må i løpet av denne korte tiden overbevise musikerne om sin rett til å stå på podiet og lede dem (Atik, 1994). Den innledende fasen ser ut til å være en fase hvor musikerne erfarer dirigentens kompetanse, og hvor dirigenten samtidig finner ut hvor mye han kan bestemme over musikerne og deres ferdigheter. Denne fasen kan gjerne beskrives som en "audition" foran orkesteret.

Den testende fasen er langt fra så glamorøs som det kan virke for utenforstående. Dirigenten står overfor en form for eksamen foran høyt skolerte musikere, som vil avgjøre hans eller

hennes rett til å påberope seg autoritet. Videre benytter dirigenten anledningen til å teste orkesterets evne til å lytte til dirigenten og musikernes ferdigheter. I de aller fleste tilfeller er dirigentens personlighet avgjørende i den første testende fasen. Både musiker og dirigent går så over i den neste fase; arbeidsfasen av autoritetsforholdet. Forholdet er nå avklart og både musiker og dirigent vet hvem de har med å gjøre og hva de kan forvente av hverandre (Atik, 1994).

Analysen av intervjuene i Atik's (1994) studie avdekket flere mønstre av ledelsesprosessen, som baserte seg på et interaktivt forhold mellom leder og ansatt. Mange av de lederegenskapene som ble avdekket er relatert til verdibasert ledelse, blant annet egenskaper som stor fleksibilitet i lederstil, og stor vekt på samarbeid. I beskrivelse av dirigenten ble ordet karismatisk ofte nevnt, men både musikere og dirigent hadde problemer med å forklare hva begrepet betydde. For de fleste ble karisma betraktet som noe udefinerbart og magisk. Alle ansatte i orkestrene var likevel spesifikke i noen avgjørende og attraktive egenskaper for den kunstneriske lederen. Dette var egenskaper som:

1. Klarhet i retning og mål og ikke sløse med musikernes tid.
2. Evne til å gi ros
3. Evne til å kreve - presse musikernes grenser - finne balansegang mellom å presse dem uten å gå over streken.

Som sagt av en av respondentene i Atiks studie:

Dirigenten må kunne bruke menneskene som det instrument han skal spille med. Musikerne hjelper dirigenten i å skape musikken. Noen ganger presterer de over evne, og utvikler et energifelt som er meget sterkt og som har eksistens i seg selv. Dirigenten må skape dette energifeltet - og være en del av det (Atik, 1994: 25).

Studien er interessant av flere grunner. Først og fremst fordi Atik går inn i en ellers så lukket arena og betrakter de interaktive aspektene ved ledelsesprosessen i en kunstnerisk virksomhet. De tre fasene for avklaring av roller for dirigent og musiker, samt avdekking av avgjørende og ettertraktede egenskaper musikerne ønsker å finne hos dirigenten, utgjør et viktig grunnlag for å forstå samhandling i orkesteret og dirigentens rolle. Studien viser også interessante aspekter ved kunstnerisk ledelse som er sentrale når vi forsøker å forstå den totale ledelse av

kunstneriske virksomheter. Studien viser dessuten at karismatisk ledelse og verdibasert ledelse kan benyttes i forklaringsmodeller for ledelse av kunstneriske virksomheter.

Dynamikk i intense gruppearbeid

En annen studie som er av interesse i denne sammenhengen er en britisk studie av strykekvartetter. Her er analysenivået grupper og gruppedynamikk i små grupper. Studien er særlig relevant med tanke på hvordan kunstneriske grupper forholder seg til ledelsesparadokser.

Murnighan og Colon (1991) presenterer relasjonen mellom den interne dynamikken og suksess for intense gruppearbeid for profesjonelle britiske strykekvartetter. Strykekvartetter består av to fioliner, en bratsj og en cello, og deres kollektive oppgave er å nå et høyt nivå på et felles og koordinert uttrykk. Murnighan og Colon (1991) intervjuet musikere i 20 av 21 profesjonelle kvartetter i Storbritannia i løpet av våren 1981. Det ble observert tre hovedparadokser i gruppearbeidet; *ledelse versus demokrati*, *paradokset med andrefiolinist* og *konfrontasjon versus kompromiss*. De suksessfulle kvartettene kom ut med andre resultater enn de mindre suksessfulle kvartettene.

Alle musikerne i gode og suksessfulle kvartetter vektla at de utøvet demokrati, mens førstefiolinisten gjenkjente behovet for direksjon av en leder. Førstefiolinisten tok dermed aktiv kontroll i mange av gruppens aktiviteter, men fremsto likevel som demokratisk i gruppen. Andrefiolinisten i de gode og suksessfulle kvartettene aksepterte sin sekundære rolle, i motsetning til de mindre gode kvartettene. De gode kvartettene så ut til å akseptere at deres svakeste ledd uansett instrument var kritisk for deres suksess.

Suksessfulle kvartetter håndterte konflikter ved bruk av mange ulike strategier som tillot videreføring av arbeidet. Medlemmene arbeidet seg gjennom konfliktene mens de spilte, og de absorberte konfliktene mer enn de løste dem. Mindre suksessfulle kvartetter snakket mer, lette mer etter kompromisser, og satte seg oftere "fast" enn suksessfulle grupper.

Medlemmene i suksessfulle kvartetter gjenkjente de tre paradoksene nevnt innledningsvis, men unngikk å diskutere dem åpent. Paradoksene ble imidlertid håndtert implisitt gjennom arbeidet. De var klar over paradokset med ledelse kontra demokrati. De opplevde subjektivt at de hadde rett til å gi innspill på gruppens arbeid, mens de objektivt ga førstefiolinisten mer

påvirkningsansvar. De aksepterte og støttet andrefiolinistens vanskelige rolle, mens andrefiolinisten på sin side aksepterte sin egen rolle. Potensielle konfrontasjoner ble satt på "vent", slik at bare viktige temaer ble brakt frem. Suksessfulle kvartetter gjenkjente, tolererte og håndterte disse tre paradoksene i stillhet. Det er muligens derfor overordnede mål er effektive (Bass, 1985).

Oppgave og arbeid i strykekvartetter er ulikt andre gruppearbeid på noen viktige områder: De fleste andre typer gruppearbeid innebærer mindre avhengighet, mindre umiddelbare og komplette interaksjoner enn strykekvartetter. Et viktig poeng vi kan hente fra denne studien er at for strykekvartetter, og spesielt suksessfulle strykekvartetter, er oppgaven i seg selv så inspirerende at ulikheter og konflikter i grupper blir sekundære og mindre vanskelig håndterlig. Det faktum at de aldri når sitt høyeste mål, å produsere utsøkt og fullkommen musikk, holder dem i konstant søken etter en fullstendig måloppnåelse (Butterworth, 1990).

Et annet viktig poeng ved studien, er at den viser at utøvere i kunstneriske virksomheter forholder seg til paradoksale motsetninger, og kan både gjenkjenne og håndtere paradokser i og gjennom gruppesamarbeidet. Paradokser ser ut til å være virkeligheten for mange kunstneriske virksomheter, og en viktig suksessfaktor ser ut til å være å gjenkjenne og håndtere dem.

Chiapello (1995), Atik (1994) og Murnighan og Colon (1991) representerer teori som er nyttig i utviklingen av forståelse for ledelse i en kunstnerisk virksomhet, og danner derfor et viktig teoretisk grunnlag for denne avhandlingen. Som nevnt tidligere finnes det fortsatt lite teori om ledelse av kunstneriske virksomheter. Imidlertid er det mye ledelseslitteratur som betrakter ledelse *som* kunst, og beskriver ledere som kunstnere. Den populære metaforen har vekket både min og mange andres interesse.

Ledelse som kunst

I antikken ble kunsten ansett å ha et guddommelig utgangspunkt. To guder sto som kunstens fremste beskyttere; Apollon og Dionysos. Mens Apollon sto for formen, fornuften og disiplinen, representerte Dionysos følelsene, lidenskapen og intuisjonen. Dionysos inspirerte kunstnerne til det skapende; det var hans fortjeneste at de ble besatte; han sto for rusen,

ekstasen og galskapen og han fikk dem til å gå opp i noe høyere. I moderne ledelseslitteratur møter man ofte det dionysiske sinnelaget (Stenström, 2000); den skapende lederen, lederen som styrer på basis av sine følelser og intuisjon. Lederen som får sine underordnede til å kjenne seg delaktig i noe større, lederen som gjennom sin karisma og sine nyskapende visjoner inspirerer sine hærskarer. Den populære ledelseslitteraturen inneholder mange direkte sammenligninger mellom ledere og kunstnere, og mellom ledelse og kunstnerskap. Fra kunsten hentes inspirasjon til den "nye" og svært så populære ledelsesfilosofien.

De Pree (1989) sier blant annet at "ledelse er mye mer en kunst, en tro, en hjertets tilstand, enn et antall saker som skal gjøres". Bennis (1989), kjent amerikansk ledelsesguru, benytter Georges Braque sine ord; "det eneste som betyr noe i malerkunsten kan ikke forklares", og mener at "samme sak kan sies om lederskapets kunst". En del av sammenligningene mellom kunst og ledelse stammer fra det enkle faktum at man ikke ser ledelse som en vitenskap, skriver Stenström (2000).

At ledelse ses på som en kunst, handler også om å betone det individuelle og personlige i ledelsesprosessen (Stenström, 2000). Gjennom å sammenligne foretakslederen med en kunstner, virker det som om man vil understreke at ledelse er noe som stammer fra et individ med unik erfaring og evner. Bennis (1989) sier at det som kjennetegner både de store lederne og de store kunstnere er at "de er originale, ikke kopier". Han mener at det som er ledelsens grunnleggende element er en veiledende visjon, lidenskap, integritet, nysgjerrighet og dyktighet.

Peters (1994) sier at foretaket trenger klovner, det vil si personer som fører med seg nysgjerrighet, dyktighet, eventyrlyst og galskap i de ellers så kjedelige foretakene. Dégot (1987) snakker om foretakslederens kunstnerskap i kreativitetstermer. For ham handler det om at foretakslederen må sette sin personlige signatur og skape handling. Morgan (1993) sier noe lignende når han sammenligner foretakslederen med billedkunstneren. Han vektlegger kreativiteten og evnen til å tenke og se i nye baner, noe han anser å være avgjørende for foretakets fremgang i en stadig hardere global konkurranse. Boettinger (1975) på sin side mener at likheten mellom kunst og ledelse ligger i at begge handler om fantasi, lidenskap og evne til å kunne formidle visjoner.

Ledelse som kunst er noe som kommer igjen og igjen. Det er likevel en viktig forskjell mellom kunst og ledelse; en kunstners oppgaver er ikke alltid å lede andre, men det er lederens oppgave. En leder kan godt betraktes som en kunstner, spesielt om man definerer det som om det handler om å få folk til å oppfatte verden på en annerledes måte. I en organisasjon må en leder iblant samordne motstridene viljer og ønsker, og få en mengde mennesker til å samhandle (Stenström, 2000). Det handler om å tilfredsstillte ulike ønsker og krav, ikke minst fra kapitaleierne, på en mye mer direkte måte enn det på noen måte gjør i et kunstnerisk virke.

Drucker (i Furusten, 1995) sammenligner foretakslederen med en dirigent av et symfoniorkester som får alle de unike talentene og stemmene til å spille i takt. Dirigentmetaforen er i følge Furusten (1995) en av de vanligste og mest brukte metaforene i ledelseslitteraturen, og den symboliserer både den tradisjonelle, klassiske måten å lede på og den "nye" og populære. I den tradisjonelle tolkningen handler det om at dirigenten kontrollerer hele orkesteret, mens det i den moderne tolkningen handler om at dirigenten ikke legger seg opp i den individuelle spillestilen, men får alle til å spille samme styrke. Vaill (1989) sammenligner lederen med en teaterregissør som lokker frem hver enkelts lidenskap og kreativitet. Peters (1997) gjør samme observasjon og sier at de beste ledelsesforbildene kan hentes fra orkestrenes og teatrenes verden. Pine og Gilmore (1999) går så langt at de hevder at teater ikke er en metafor, men en modell for hvordan alle foretak skal styres.

Metaforen og sammenligningene mellom kunst og ledelse kan sies å ha både en individuell og en kollektiv dimensjon. Det handler dels om at lederen skal være et originalt og nyskapende individ, og dels om at hun eller han skal plukke frem sine medarbeideres kreativitet og begavelse. Samordningen skal skje først og fremst via følelser, verdier og visjoner. Det handler blant annet om, via en sterk følelsesmessig berøring, å få de ansatte til å tolke verden på lederens vis. Det handler om å virkeliggjøre lederens visjoner (Stenström, 2000).

Med dette utgangspunktet har man forsøkt å ta avstand fra den rasjonalistiske diskurs som tidligere preget ledelsesfeltet. Nå er det ikke bare kunstnerskapet som fremsettes romantisk, ledelse blir det også. Apollon er død, lenge leve Dionysos! Det virker som man glemmer at Apollon - formen, fornuften og disiplinens gud - også var kunstens beskytter (Stenström, 2000: 103).

Når Bolman og Deal (1991) sier at lederen bør være en kunstner som hele tiden bygger perspektiv og evnen til å se saker fra ulike synspunkt, stiller de ikke spørsmål hvorvidt dette virkelig er en typisk egenskap for alle kunstnere. Noen unntak til denne sammenfallende tenkningen om ledelse som kunst finnes imidlertid mener Stenström (2000), og henter frem eksempler fra Lapierre (1994). Han har studert kunstnere i arbeid blant annet igjennom en omfattende studie av teaterregissører som ledertyper. Lapierres (1994) utgangspunkt er at så vel kunst som ledelse bunner i menneskenes indre verden, og at man kan lære mye om mennesker ved å studere kunst og kunstnerisk virksomhet. Derfor er det i kunsten at det menneskelige og eksistensielle alltid har funnet sitt uttrykk.

Andre har studert kunstnerisk ledelse indirekte. Gyllenpalm (1995) har for eksempel analysert Ingmar Bergmans ledelse gjennom å intervju personer som har arbeidet med ham. Forfatteren drar konklusjonen om at for å skape energi og gjøre grupper selvgående, må ledere 1) skape en samlet visjon, 2) generere ressurser, 3) sette krevende mål, 4) skape et produktivt klima, 5) sette regler for disiplin og struktur samt 6) stille høye krav.

Pitcher (1992) mener i sin doktoravhandling at kunst og estetikk er en naturlig måte å nærme seg ledelse på. Hun mener at det meste som er blitt skrevet om ledelse er umenneskelig og "sjelløst" og dermed ikke behjelpelig for å forstå ledelsens egentlige kjerne. I hennes verden handler ledelse om menneskelige relasjoner, om menneskelige drivkrefter og menneskelig skapelse. Hun lar blant annet kunstneriske ledere gjennomgå personlighetstester og får hjelp av psykologer for å teste dem. "Kunstnersjefene" viser tegn på sterke svingninger mellom glede og sorg. Disse sjefene er relativt ofte deprimerte, samtidig som de like ofte er entusiastiske og eventyrlystne. En psykolog beskriver dem som både "sykere og friskere" enn vanlige mennesker, hva nå enn "vanlige mennesker" er. De hater konformitet, diplomati og tilpasning, er ekstremt følsomme, i blant på grensen til det hysteriske, ofte ensomme og isolerte, selv om de også besitter sosiale evner. Deretter studerte Pitcher (1992) arbeidet som disse sjefene hadde gjennomført i sine organisasjoner, først og fremst deres strategiformuleringer. Selve prosessen er i kunstnersjefenes tilfelle en flytende, ofte irrasjonell prosess. Basen er den personlige intuisjonen og strategien er rettet mot fremtiden. Av dette drar Pitcher (1992) den slutningen at kunstnersjefene har sine styrker. De identifiserer først visjonene og evnen til å se det andre ikke ser, energien og evnen til å inspirere. Like fullt har de sine svakheter. Ikke sjelden betraktes de som forvirret og forvirrende, uklare i sine ideer, altfor følsomme for kritikk, samt ofte ignorerende overfor administrative detaljer og gjøremål.

Hun konkluderer med at det er kunstnersjefene som etterlyses i den moderne ledelseslitteraturen og viser blant annet til Bennis. Imidlertid spør hun seg samtidig om det virkelig er slike ledere alle typer organisasjoner trenger.

Kunsten som metafor for ledelse og kunstneren for lederen problematiseres sjelden i den moderne og populære ledelseslitteraturen. Det ligger unektelig noe i den advarselen som Zaleznik og Kets deVries (1984) fremsetter når det gjelder å dra kunstmetaforen for langt. Det finnes en viktig forskjell mellom kunstnerens impulsive sinnelag og foretakslederens pragmatisme. De anvender selv et sitat av Irving Kristol:

Kunstneren bruker alle middel for å fly fra rutinene, hverdagen og tristheten som ofte følger med så praktiske affærer som å lede en organisasjon.

Salvemini (1996) poengterer på samme måte at man ikke må glemme forskjellene mellom kunstnere og foretaksledere, der de siste beskrives som pragmatiske og konkrete individer. De er fokuserte på synlige resultater, og ofte skolerte i en rigorøs rasjonalitet. Han mener bestemt at foretaksledelse og kunstnerskap har lite til felles. Björkegren mener også at foretaksledere ikke minner om kunstnere, ettersom deres virksomheter er så ulike i sin karakter. Kunst og estetikk fungerer dessuten ikke som ledelsesinstrument, mener Björkegren (ikke publisert, gjengitt i Stenström, 2000). Alvesson (1993) kritiserer kulturmetaforene for at de ofte ikke gir annet enn relativt brede og uklare bilder av et fenomen og innholdet er ikke lett å forstå.

Selv om mange er kritiske til kunst- og kunstnermetaforene, benyttes den hyppig i ledelseslitteraturen. Behovet for innovative ledere som kan komme med nye ideer er større enn noen gang, noe som gjør at kunstnermetaforen kommer til sin rett. Kunstnere anses som kreative og trenger vi kreative ledere kan det virke naturlig å sammenligne dem med kunstnere. Verdens voksende kompleksitet og omgivelsenes dynamiske karakter skaper behov for fleksible organisasjoner som kan handle raskt. I kaos trengs ledere som viser veien, ledere som er i takt med fremtiden og kan meisle ut vei. Det holder ikke med sjefer som skaper orden i fremtidens profesjonelle, nettverksbaserte organisasjonsstrukturer skriver Stenström (2000). Det kreves ledere som vinner respekt på annet vis enn gjennom formell makt. Weber (1946) har sagt at det er i kaotiske tider at karismatiske ledere vinner gehør. Det er da menneskene trenger å tro på noe mer enn det hverdagslige og fornuftige.

Trollestad (1994) har studert den type litteratur som hyppigst benytter kunstnermetaforen for ledere:

I främfor allt den amerikanska litteraturen, men i viss mån också i den svenska motsvarigheten, finns det en benägenhet att förenkla och idealisera bilden av hur det nye og framgångsrika lederskapet skal utvecklas. De teorier som presenteras varvas kontinuerligt med exempel på framgångsrika företag och ledare. Ledarna framställs som moderna hjältar vars tankar och beteenden i så stor utsträckning som möjligt bör kopieras. I mycket liten utsträckning delges läsarna erfarenheter som varit mindre succébetonade, och får på så sätt inte heller någon hjälp til att problematisera teorierna och de bakomliggande antagandena. Kanskje är det utifrån denna idealiserande och förenklande ambition som man skal forstå bruket av det människovännliga språk som skänker ett skimmer av humanism över hele budskapet. (Trollestad, 1994: 79)

"Ledelsens kunst" er å frigjøre mennesker til å gjøre hva som forventes av dem på den mest effektive og humane måten (De Pree, 1989). Et av problemene med den populære ledelselitteraturen ligger i at den har en sterk tendens til å se bort fra alt som kan virke negativt, konfliktsfyllt og problematisk. "Alle problemer og innebygde motsetninger sopes under matten", som Stenström (2000) kaller det. Kunsten kan ses på som et forbilde - men kunsten illustrerer ikke bare det gode og det lyse i mennesket. Det finnes mengder av kunst og kunstuttrykk som tar frem det svarte og det onde, men denne siden er fortrent i den ubetingede positive fremstillingen i den populære ledelselitteraturen. Erkjennelsen av at galskapen, det mørke og destruktive også har en naturlig plass i kunsten, eksisterer i beste velgående innenfor kunstens verden, men ikke i den populære ledelselitteraturen.

Selv med forenklingen som ligger i metaforen; forenkling av både kunsten og av ledelsesfaget, er sammenligningen mellom kunst og ledelse, kunstneren og ledere populær, ofte anvendt og ikke minst fargerik. Kunstnermetaforen fremsto for meg først noe provoserende, ut fra ignoreringen av at kunstens mål ikke er sammenfallende med foretakets profitt-søkende mål. Videre blir kunstnerens skapende prosess sammenlignet med lederens, hvis oppgave er å få andre til å skape. Svakheterne og de mange forenklinger i metaforen er mange og åpenbare.

Imidlertid begynte kunstmetaforen etter hvert å tone frem en inngangsnøkkel for meg for utvikling av og nyansering av teorier. Kunst- og kunstnermetaforene gjorde meg bevisst på

hvilken betydning bilder har for teoribygging og -utvikling. Metaforenes styrke ligger nettopp i forenklinger og billedliggjøring, og bruk av metaforer kan bidra til å beskrive, og følgelig utvikle, en forståelse av en virkelighet som ellers kan være vanskelig å forstå og studere. Dermed skulle man kunne anta at nettopp bruk av metaforer kan være hensiktsmessig i utvikling av en overordnet teori for ledelse av kunstorganisasjonen. Metaforer skulle vise seg å bli sentralt i utvikling av avhandlingens teoribidrag.

Sammendrag

"Arts management" er et sammensatt fagfelt som berører delemner som finansiering, økonomisk styring, markedsføring, strategi og organisasjon og ledelse. Fagfeltet er voksende både innen utdanning og forskning, men preges fortsatt av nord-amerikanske bidrag, gjerne i form av praktiske håndbøker. Denne avhandlingen forsøker å danne et rammeverk for å øke vår forståelse av ledelse av norske kunstorganisasjoner. Målet er å bidra i utviklingen av en teori om kunstledelse. Utgangspunktet er "arts management"-tradisjonen.

Jeg har i dette kapitlet presentert valg av bruk av begreper, samt en historisk innføring i utviklingen av feltet "arts management". Selv om bidragene i liten grad er sammenfallende og enhetlig, finnes noen grunnleggende antagelser som preger området og mange av teoribidragene som presenteres. Svært lite av den litteratur som finnes på området, berører imidlertid den overordnede ledelsesprosessen. I forsøket på å trekke tråder fra eksisterende litteratur mot en teori innen kunstledelse, trekker jeg frem tre forskningsbidrag som retter seg mot ledelse og ledelsesprosesser; Chiapello (1995), Atik (1994) og Murnighan og Colon (1991). Avslutningsvis gjør jeg meg noen betraktninger omkring en populær metafor innen ledelseslitteraturen, særlig i den populære ledelseslitteraturen; ledelse som kunst. Metaforen åpnet min bevissthet om at bruk av metaforer kan være hensiktsmessig i utvikling av en overordnet teori for ledelse av kunstorganisasjonen.

Avhandlingen søker å skape forståelse og bidra til teoriutvikling. Som nevnt innledningsvis, baseres avhandlingen på et eksplorativt design for å skape forståelse av en setting vi fortsatt vet lite om; ledelse av kunstorganisasjonen. I det følgende kapittel presenterer jeg derfor de valg som ligger til grunn for metode, og beskriver datainnsamlingsmetodene og

analysefasene. Metodegjennomgangen vil klargjøre prosessen fra problemstilling til studiens bidrag og funn.

3. Metode

Tuileries

Det har vært en ekspansjon av kvalitative studier de siste årene (Miles og Huberman, 1994). Kvalitative data har tradisjonelt vært benyttet i forskning innen antropologi, men er i de senere årene også en hyppig benyttet metode innen andre disipliner som psykologi, sosiologi, organisasjonsstudier og offentlig administrasjonsstudier for å nevne noen. Ekspansjonen har vært enorm. Antall bøker og artikler har blitt 3-doblet fra 1984 til 1994 (Miles og Huberman, 1994), og bare i løpet av de 6 årene jeg selv har jobbet med kvalitativ metode, har litteraturen blitt mer nyansert med flere prosedyreforslag, flere refleksjoner over fordeler og problemer og flere hjelpemidler i sortering av data og analyse, blant annet ved hjelp av dataprogrammer.

Når representanter for kvalitative metoder skriver om metode, synes de nesten alltid å føle seg forpliktet til å sammenligne kvantitativ og kvalitativ metode (Holter og Kalleberg, 1996). Dette skjer sjelden andre veien. For eksempel er Ottar Helleviks "*Forskningsmetode*" fra 1984 uten referanser til kvalitativ metode i stikkordsregisteret. Det er derfor ikke så underlig at kvalitativ metode i lang tid er blitt vurdert som "ikke-vitenskapelig", eller av mindre vitenskapelig verdi enn kvantitative forskningsbidrag. Sammenligning med kvantitativ praksis og bedømmingskriterier er dessverre med på å fortrenge og forvrengte kvalitative metoders mange fortrinn.

Det er uansett problemstillingen som avgjør forskningsdesignet. Kvalitative metoder kan benyttes for å avdekke og forstå bakenforliggende faktorer for fenomener som tidligere ikke er belyst eller lite belyst. Kvalitative metoder kan også benyttes for å skape nytt lys til fenomen som er noe berørt, og vil være nyttig i de tilfeller hvor data er vanskelig å oppnå gjennom kvantitative metoder (Strauss og Corbin, 1990).

Case-studier er en betegnelse for en kvalitativ forskningstilnærming som er særlig utbredt innen antropologi, men også psykologi, sosiologi og statsvitenskap (Andersen, 1997). Også innen "management"-tradisjonen - som trekker på alle de nevnte disipliner - har case-studier

hatt en sentral stilling (se for eksempel Mintzberg, 1979, og Daft og Buenger, 1990). Hva case-studier er, eller bør være innen samfunnsvitenskapelig forskning, er imidlertid omstridt, og slik har det vært lenge (Andersen, 1997).

Betegnelsen *case* kommer av det latinske *casus* og understreker betydningen av det enkelte tilfellet. Det finner vi også i den svenske betegnelsen *fall-studier* (Andersen, 1997).

Terminologien legger altså vekt på at det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. Den norske oversettelsen av begrepet er ikke entydig, selv om *kasus-studier* er blitt benyttet (Kvale, 1997). Begrepet kasus er dessverre lite bearbeidet, lite brukt i vårt språk, det kan ha mange andre betydninger og blir dermed tvetyding og lite dekkende. Jeg vil i denne studien derfor forholde meg til begrepene *case* og *case-studier*.

I det følgende vil jeg gå nærmere inn på generelle krav som settes til forskningsdesign, for deretter å se på bakgrunn for valg av design og valg av case-enheter. Deretter diskuterer jeg de innsamlingsmetoder som er benyttet, samt gir en beskrivelse av analyseprosessens faser. Avslutningsvis i kapitlet gjør jeg betraktninger rundt studiens pålitelighet og troverdighet.

Forskningsdesign

Krav til design

Design er den overordnede plan for å relatere forskningsproblemet til relevant og mulig empirisk forskning. Det er en plan for innsamling og analyse av den informasjon som er nødvendig for å belyse forskningsproblemet (Churchill, 1991). Formålet med designet er at en innenfor visse rammer skal sikre seg mest mulig pålitelig informasjon for å klargjøre det aktuelle problemet. De problem vi står overfor kan fremstå som mer eller mindre strukturerede, noe som er avgjørende for valg av design.

Grønhaug (1985) opererer med tre hovedtyper design; eksplorative, deskriptive og kausale. *Eksplorative*, eller oppdagende design, er hensiktsmessig når problemet er dårlig avgrenset, og når vi har uklare oppfatninger av hva som er sentrale dimensjoner og eventuelle relasjoner mellom disse, noe som gjelder for denne studien. Et karakteristisk trekk ved eksplorative

design, er at de er fleksible nettopp på grunn av at man skal kunne tilpasse seg, og ta hensyn til uventede forhold etter hvert som disse måtte bli avdekket.

Forskningsproblemet er den viktigste styringsmekanismen i forhold til valg av et passende design (Nachmias og Nachmias, 1992). Intensjonen med studien er som nevnt å danne en mer overordnet og mer nyansert forståelse av en setting som i tidligere forskning er lite og ufullstendig berørt. Det er derfor behov for et design som åpner for tilegning av ny kunnskap. Videre nødvendiggjør studiens åpne problemstilling et fleksibelt design. For å kunne si noe om hva det vil si å lede kunstorganisasjoner, vil et *eksplorativt design* være best egnet.

Valg av design

Case-studier er hovedsakelig benyttet for å studere nye prosesser, eller prosesser det finnes lite kunnskap om (Hartley, 1994). Det er blitt hevdet at en viss type informasjon kan være vanskelig, og kanskje umulig å få tak i på andre måter enn gjennom kvalitative metoder, slik som case-studier (Sykes, 1990). Dette inkluderer informasjon om temaer som er lite belyst gjennom tidligere forskning. Case-studier er videre en nyttig metodisk tilnærming i de tilfeller det er viktig å forstå de sosiale prosesser i deres organisatoriske kontekst og omgivelser (Hartley, 1994).

En av fordelene med case-studier er at de ikke krever at problemet er klart og spesifisert (Bonoma, 1985). Case-studier er videre en metodisk tilnærming som passer spesielt for dyptgående kunnskap om sensitive eller komplekse emner. Metoden tar hensyn til kontekst, historie og prosesser og åpner for teoribygging. Videre medfører case-studier bruk av *multiple* datakilder. Som andre kvalitative metoder benyttes ofte intervju som hovedkilde til data, men case-studier skiller seg fra andre kvalitative metoder ved at case også involverer andre typer datakilder, hvor noen kan være kvantitative. Slike *trianglerende* datakilder bidrar til å skape en større og dypere forståelse av det case som studeres.

I denne studien har jeg valgt case som metode for å kunne gå i dybden av ledelse og ledelsesprosesser i kunstorganisasjonen. Selv om det eksisterer en mengde litteratur om ledelse, trenger vi ytterligere kunnskap om ledelse av kunstorganisasjoner, som til nå har vært nærmest en lukket arena for organisasjonsforskning. Kombinasjonen av flere metoder for innsamling av data gjør meg i stand til å skaffe utfyllende kunnskap om komplekse og til dels

sensitive emner. Data om ledelse og ledelsesfunksjoner blir ofte sensitive da det lett knyttes til personer og ikke til roller.

Store kunstinstitusjoner som Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera er behengt med mange myter. Naturlig nok er det selve produktet institusjonene leverer som er i fokus; det som skjer på scenen. Det som skjer etter teppefall og frem til neste forestilling, har tradisjonelt vært preget av mystikk og myter om blant annet kaos og temperament. Case som metode gjør det mulig for meg å være observerende og analyserende i forhold til prosesser som finner sted i institusjonene på det tidspunkt de faktisk finner sted, og jeg er på denne måten uavhengig av den enkeltes oppfatning og tolkning i ettertid av de ulike hendelsene. Jeg er videre i stand til å opparbeide en forståelse for de sosiale prosessene i den virkelige konteksten.

Valg av case

Case-studier kan bestå av enkle case, eller "multiple cases". Problemet med enkle case er begrensninger i generaliseringsgrad og potensielle "biaes", eller feilkilder i dataene. Disse problemene gjør det fristende å inkludere flere case for å begrense feilkildene. Likevel vil det igjen gå utover muligheten forskeren har til å gå i dybden på det enkelte case over tid. Flere forskere (Pettigrew, 1990; Van de Ven og Huber, 1990) har poengtert at på grunn av den arbeidsmengde og intensitet som inngår i det å studere organisasjonelle prosesser over tid, vil forskerens kapasitet begrenses til bare å studere noen få case om gangen.

Antall case for denne studien ble nøye vurdert. Jeg ønsket å gå i dybden av et begrenset antall case ved blant annet betydelig bruk av *observasjon*. Jeg ønsket en dyptgående studie av innsiden av kunstorganisasjonen, og innså at for å sikre datakvaliteten måtte antall case begrenses. Å studere mange case nødvendiggjør en mer overfladisk behandling. Erfaring jeg hadde med tidligere studier (se *Energi og Nyskapning i Kunst og Kulturinstitusjoner, casestudie av etableringen av NRK2*, Wennes, 1997), tilsa at jeg maksimalt kunne håndtere ett til to case på en tilstrekkelig måte ut fra krav om tid og kapasitet. Antall case ble derfor, av de overstående årsakene, begrenset til to sentrale og store institusjoner innen norsk kunst- og kulturliv. Jeg valgte å begrense studien til institusjoner med utøvende virksomhet; musikk, teater og dans for å danne muligheter for et komparativt grunnlag. Jeg utelukker på denne måten institusjoner som museum, gallerier og lignende.

Utvalgsprosedyrer for case er fundamentalt forskjellig fra statistiske utvalgsprosedyrer. Kvantitativ "sampling" tar utgangspunkt i representativitet, mens kvalitativ forskning søker informasjon som er dyptgående, og velger case ut fra hvor egnet de er i forhold til valgt problemstilling i stedet for tilfeldig fordeling (Crabtree og Miller, 1992). Videre vil aksept i organisasjonen være avgjørende for om organisasjonen er egnet for studien. Aksept av ledelsen og av de ansatte var et av de viktigste kriterium for at studien skal kunne ende opp i ny kunnskap, da disse representerer den sentrale kilden til informasjon.

Jeg tok i august 1999 kontakt med følgende institusjoner:

Den Norske Opera

Oslo-Filharmonien

Oslo Nye Teater

Trøndelag Teater

Alle fire har utøvende kunstnerisk virksomhet i form av produksjon av teaterforestillinger, konserter, opera og danseforestillinger. Institusjonene er av en betydelig størrelse, først og fremst ved antall ansatte, men også ved antall produksjoner per sesong. Det var viktig for meg å velge institusjoner som fremstår som sentrale i norsk kulturliv. De sentrale kunstinstitusjonene fungerer blant annet som viktige sammenligningsgrunnlag for andre kunstvirksomheter i Norge.

Første kontakt til de fire institusjonene var i form av et brev med presentasjon av studien, underskrevet av min veileder og meg selv, se vedlegg nr. 1. Deretter tok jeg personlig kontakt; først per telefon hvor avtaletidspunkt ble avtalt, etterfulgt av et møte med direktør i organisasjonen og meg. Møtenes innhold var i hovedsak klargjøring av min rolle i forhold til organisasjonen, grad av tilstedeværelse og tid fra de ansatte som krevdes for studien. Det ble i løpet av høsten 1999 klart at Oslo Nye Teater var interessert, men at de ikke hadde tilgjengelige ressurser for å gå inn i det de anså som en omfattende studie. Den Norske Opera var fra første stund meget interessert i å delta, og det ble derfor på et tidlig tidspunkt bestemt at de skulle inngå som ett av to case i studien. Etter en oppfølging av Oslo-Filharmonien og Trøndelag Teater, gikk Oslo-Filharmonien inn som studiens andre case. Dette på grunn av ingen tilbakemelding fra Trøndelag Teater, og en økende interesse fra Oslo-Filharmonien. Den Norske Opera og Oslo-Filharmonien, som vist i tabell 3, var dermed klare for å inngå som case i studien fra og med januar 2000.

Valg av case

1: Den Norske Opera

2: Oslo-Filharmonien

Tabell 3: Valg av case for studien

Den Norske Opera var interessant som case av flere grunner enn de allerede nevnte. De har vært gjenstand for en omfattende mediafokusering de siste årene på grunn av en politisk diskusjon om nytt operahus. Diskusjonen har fremkalt en verdidebatt om opera i Norge, noe som har ført til mange og lange, og noen interessante debatter i og utenfor media. Videre dekker *Den Norske Opera* flere kunstformer; opera (musikkteater) og ballett, noe som gir variasjon i uttrykk. *Den Norske Opera* er Norges største kulturinstitusjon, noe som gir den en sentral plassering i norsk kunst og kulturliv. Kunstformene, debattene og det norske folks store engasjement, interesse for operaen og delvis motstand mot ny opera, fremkalte min nysgjerrighet på organisasjonen og dens ledelse; hva vil det si å lede en slik kunstorganisasjon?

Oslo Filharmoniske Orkester fremstår som det største og mest profilerte symfoniorkester i Norge og var interessant for studien av tilsvarende grunner som *Den Norske Opera*. *Oslo Filharmoniske Orkester* har høstet stor oppmerksomhet i innland og utland for vellykkede resultater både kunstnerisk og økonomisk (blant annet en mangeåring sponsoravtale med Norsk Hydro). Dirigent Mariss Jansons har gjennom sitt mangeårige virke som sjefsdirigent i *Oslo-Filharmonien* vært med på å skape internasjonal anerkjennelse, og Jansons dirigentferdigheter og lederstil har vært gjenstand for mye oppmerksomhet både i og utenfor musikkmiljøet. En personlig årelang fasinasjon over Jansons markante lederegenskaper var en medvirkende årsak til ønsket om å inkludere kunstorganisasjonen *Oslo-Filharmonien* i studien.

Begge kunstorganisasjonene representerer en sentral og synlig plass i norsk kulturliv gjennom sin størrelse, sin omfattende kunstneriske virksomhet og gjennom interesse og oppmerksomhet fra media, politikere og mennesker i og utenfor kunst- og kulturmiljøene. Videre fremstår begge organisasjonene som åpne, aktive og villig eksponerende i sin kunstproduksjon, men lukket og innadvendt i forhold til organisasjonens indre liv. Sammen

med lite teori og få empiriske studier av norske kunstinstitusjoner, fremsto denne lukketheten som en kilde til min nysgjerrighet og forskningsengasjement.

Datainnsamling

En triangulerende metodisk tilnærming kan redusere mulige svakheter ved den enkelte metode, og case-studier som metode har nettopp den sterke fordelene ved å kunne kombinere flere (Yin, 1989). Jeg har hovedsakelig benyttet tre innsamlingsmetoder; observasjon, arkivdata og dybdeintervju. I tillegg gjennomførte jeg en pilotstudie i forkant av studien, med tre dybdeintervjuer med aktører i, eller kjennere av kunst- og kulturbransjen, som ikke var direkte aktører i de to organisasjonene studien omfatter. Pilotstudien ga meg nyttig innblikk i problemstillinger som kunstinstitusjoner står overfor. Tidsrommet for *pilotstudien* var fra august 1999 til januar 2000, og besto av intervju med:

1. Gerhard Heiberg, President for OL på Lillehammer 1994.
2. Siri Fristad Mathisen, daværende direktør for Trondheim Symfoniorkester.
3. Roar Artzen, direktør for Sintef i Trondheim, tidligere styreformann for Trondheim Symfoniorkester.

Tidsrommet for *hovedstudien* var fra høsten 1999 til desember 2001. Intervjuene har hovedsakelig funnet sted i perioden fra januar 2000 til mars 2001, med "oppfølgende møter" med respondenter i tiden mars 2001 til og med desember 2001. Deltagende observasjon har vært en kontinuerlig innsamlingsmetode hver gang jeg har besøkt organisasjonene. Studiens datainnsamling startet med en ukes tilstedeværelse i hver av organisasjonene hvor deltagende observasjon var den sentrale innsamlingsmetoden. Arkivdata i form av ulike dokumentasjon ble samlet inn, eller tilsendt, i hele perioden som studien pågikk. Tabell 4 viser en oversikt over studiens datainnsamlingsmetoder.

Studiens datainnsamlingsmetoder:

- 1. Pilotstudie; intervju med nøkkelinformanter.**
 - 2. Deltagende observasjon.**
 - 3. Arkivdata.**
 - 4. Dybdeintervju med ansatte i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera, inklusive styreledere.**
-

Tabell 4: Oversikt over datainnsamlingsmetoder

I det følgende vil jeg systematisk gå gjennom de ulike metodene jeg har benyttet. Det var et bevisst valg å begynne datainnsamlingen med deltagende observasjon. Ved deltagelse i organisasjonenes aktiviteter, ble jeg raskt innført i organisasjonens "indre liv", samt at jeg fikk lettere aksept av min tilstedeværelse og rolle som forsker i kunstorganisasjonene.

Observasjon

Samfunnsforskning har lang tradisjon med observasjon som metode. En av hovedfordelene med observasjon er at den muliggjør direkte studie av den atferd som oppstår. Forskeren trenger ikke å spørre respondenter om aktuell atferd, noe som også kan være vanskelig for respondenten å svare på. Forskeren kan selv observere hva som blir sagt, og hvilken atferd som utøves (Nachmias og Nachmias, 1992). På denne måten unngås mulige feilkilder knyttet til at respondentens minne blir avgjørende for de data man får tilgang til.

Videre er observasjon svært fordelaktig fordi det skjer i en naturlig setting, og ikke i en setting hvor respondentene kan føle en viss form for usikkerhet eller ubehag. Ved å legge besøk til den eller de valgte case-enhetene, blir forskeren i stand til å praktisere direkte observasjon (Yin, 1989). En av styrkene i direkte observasjon ligger i at den krever ingen direkte interaksjon med deltagerne. Videre har man fordelene av å få innsikt i nye realiteter eller nye måter å betrakte gamle realiteter på (Adler og Adler, 1994). Observasjon produserer videre utfyllende kunnskap i kombinasjon med andre metoder. Direkte observasjon gjør forskeren i stand til å ettergå uoverensbestemmelser mellom det folk sier i intervjuer eller samtaler, og hva de virkelig gjør (Pettigrew, 1990).

Det finnes flere modeller for hvordan forskere kan benytte observasjon som metode i case-studier, avhengig av grad av involvering fra forskerens side; (1) fullstendig deltagelse, (2) deltagende observasjon som etablerer relasjoner og deltar i aktiviteter, men ikke legger skjul på intensjonen av å observere hendelser, (3) observerende deltagelse som bare har overfladisk kontakt med de mennesker som studeres, og (4) den fullstendige observatør som stiller seg helt i bakgrunnen for de prosesser og den adferd som finner sted (Waddington, 1994).

I denne studien ble *deltagende observasjon* benyttet som observasjonsmetode. Egen erfaring med kunst- og kulturinstitusjoner tilsa at deltagelse var nødvendig for å få aksept i miljøene. Det går ofte et skarpt skille mellom aktører og ikke-aktører i kunstverdenen. Ved deltagende observasjon var jeg i stand til å etablere relasjoner med både administrative og kunstneriske ansatte, delta på møter, seminarer og sosiale aktiviteter, og dermed inngå som en "naturlig aktør". Gjennom deltagelse ble jeg i stand til å tilegne meg informasjon som jeg vanskelig ville få tilgang til ved å kun være observerende.

Kunstorganisasjoner oppfattes som tidligere nevnt ofte som lukkede institusjoner, og en levende representant for det "det magiske og mystiske". Innsiden av kunstorganisasjonen er fortsatt en godt bevart hemmelighet. For å vinne tillit og aksept i miljøet, vil en viss form for interaksjon og deltagelse være nødvendig. Min rolle som observerende forsker var aldri skjult. Jeg har i studien vektlagt møtedeltagelse, overvært kunstneriske prøver, deltatt på seminarer, sittet sammen med ansatte i kantine og røykerom, og gått rundt i lokalene. I slike settinger blir både observasjon og uformell prat tilgjengelig som datagrunnlag. Det var likevel viktig for meg å ikke være deltagende på en slik måte at jeg ble en påvirkningsfaktor for de prosesser som fant sted.

Første møte med Oslo-Filharmonien ble avholdt 26. august 1999. Det var et informasjonsmøte mellom administrerende direktør Trond Okkelmo og meg selv. Ut fra tilsendt materiale om studien, gikk vi igjennom den praktiske betydningen av å ha en forsker inne i organisasjonen. Tilsvarende møte ble holdt i Den Norske Opera 25. august 1999 mellom operasjef Bjørn Simensen, direktør Bernt Bauge og meg. I løpet av høsten 1999 ble det som tidligere nevnt avklart at begge institusjonene ville inngå i studien. Disse første møtene representerer de første systematiske observasjonene av casene, og refleksjoner, tanker og sanseintrykk ble nedfelt som feltnotater i loggbøker.

I løpet av høsten 1999 ble det avsatt en uke for hver av organisasjonene hvor jeg skulle delta på møter og aktiviteter samt få muligheten til å bli presentert og kjent med de ansatte. Med Oslo-Filharmonien ble uke 4 år 2000 avtalt. I løpet av denne uken deltok jeg blant annet på administrativt ledergruppemøte og møte med programkomiteen. Uken ble også benyttet til å bli kjent med lokalene; både administrasjonslokalene og lokalene i Oslo Konserthus, og med flest mulig ansatte i organisasjonen. Jeg benyttet alle mulige anledninger til å presentere meg selv og min studie. Ledig tid ble benyttet til å gå igjennom organisasjonens eget arkiv med fagtidsskrifter, presseutklipp og plateinnspillinger, samt å sitte inne på kunstneriske prøver. Uken ble avsluttet med et heldagsseminar om kvalitet for alle ansatte.

For Den Norske Opera ble uke 8 år 2000 avsatt i sin helhet hovedsakelig til deltagelse på møter. Blant annet deltok jeg på ledermøte, møte for markedssjef og informasjonssjef, styremøte, produksjonsplanmøte, langtidsplanleggingsmøte, møte for teknisk stab, og brukermøte for nytt Operahus. Jeg overvar kunstneriske prøver; både for balletten og for operakompaniet, og forestillinger. Jeg brukte dessuten mye tid på å gå rundt i det omfattende huset, og prøvde å bli kjent med flest mulig trappesatser og ganger, samt med ansatte jeg møtte i ganger og pauserom.

I løpet av og i tiden rett etter disse to intensive ukene, brukte jeg mye tid på å skrive ned refleksjoner og inntrykk i de respektive loggbøkene. Observasjon som metode ble videre benyttet ved hvert besøk i organisasjonene, og suksessivt nedfelt i loggbøkene. Hver gang jeg hadde gjennomført intervju, eller hadde andre avtaler med ansatte i Oslo-Filharmonien, tok jeg turen innom Oslo Konserthus og overvar prøver. På denne måten fikk jeg et innblikk i den kunstneriske prosessen, og dirigentenes posisjon og ledelse av orkesteret. Videre satte det meg i kontakt med orkestermusikere. Jeg deltok også på prøver i Holmenkollen med dertilhørende busstur sammen med orkestermusikerne. Videre møtte jeg enkelte ansatte i mer eller mindre uformelle settinger som på øvingsrom, treningsrom og i andre sosiale sammenhenger. Jeg praktiserte samme metode i Den Norske Opera som i Oslo-Filharmonien; ved hvert besøk i Operaen la jeg turen innom prøver som foregikk, og tok turer innom røykekroken i Flagstadhallen. Her foregikk det mange uformelle samtaler, som jeg enten deltok i, eller observerte. Det var generelt stor interesse for hvem jeg var, og avhandlingen jeg skulle skrive. Som i Oslo-Filharmonien, ble observasjoner, inntrykk og refleksjoner over Den Norske Operas organisasjon nedfelt i loggbok.

Arkivdata

Under følger en oversikt over sekundærdata jeg har fått tilgjengelig av henholdsvis Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera.

Oslo Filharmonien:

Årsberetning 1998

Årsrapport 1999

Mariss Jansons 50 år

Oslo Philharmonic 75 years

Vedtekter for Oslo-Filharmonien

Referat fra styremøte 10.05.99: etablering av OFs ledergruppe

Visjonsdokument for Oslo-Filharmonien

Programboken 1999-2000

Sesongprogram 2000-2001

Oslo-Filharmonien. Mellom notelinjene. Strategiplan mot år 2000

Fra Munkekor til Symfoniorkester, Filharmonisk Selskap Oslo 50 år (Hampus Huldt-Nystrøm)

Evaluering og kartlegging. Verdivurdering for Oslo-Filharmonien. Av Sponsoroperatørene Resonans

Tilsagn om statstilskudd

Boken om Filharmonien. Symfoniorkesterets opprinnelse og utvikling i Oslo (Mathieu Berchenhoff, 1929)

Oslo Filharmonien 75 år. Jubilumsårbok

Oslo Filharmonien 75 i media (1994)

Diverse avisartikler og nettartikler

Den Norske Opera:

The Norwegian National Opera

The Norwegian National Ballet

Den Norske Opera sesong 1999/2000 - program

Den Norske Opera sesong 2000/2001 - program

Volven, Den Norske Nasjonalballett - program

Madame Butterfly - program
Den Norske Opera - Årsrapport 1998
Den Norske Opera - Årsrapport 1999
Diverse møtereferater fra ulike avdelinger
Styrereferater
Sesongen 1999/2000. Intern prøve-spilleplan
Operamanifest 2000. Den Norske Opera ved årtusenskiftet av Bjørn Simensen.
Styreinstruks
Instruks for operasjefen
Instruks for direktøren
Instruks for ballettsjefen
Internt notat; revisjon av ledergrupper og møtestruktur
Tilsagn om statstilskudd for 2001 (Bevilgningsbrev fra Kulturdepartementet)
NRKS. Nasjonalt ressurs og kompetansesenter
Riksoperaplaner - planer for operaens turnevirksomhet
Prosjekthåndbok for "Prosjekt Nytt Operahus". Versjon 2: 8. november 2000
Prosjekt Nytt Operahus. Omstillingsperioden 2001-20008. Strategiplan. Mars 2001
Den Norske Opera og Den Norske Ballett (Gunnar Brunvoll, 1999)
Publikumsundersøkelse ved Den Norske Opera. Temaoppgave for Sivilmarkedsførerstudiet ved Norges Markedshøgskole (Grete Rygh, 1993)
Den Norske Opera. Praksisrapport for Høgskolen i Telemark (Kathrine Øyebråten, 1998)
Jubileumsprogram. Den Norske Opera 25 år, 1984
Diverse avisartikler og nettartikler

Dokumentene var nyttig på flere måter. Først og fremst var de viktige for å få en grunnleggende forståelse av de to organisasjonene. Dokumentene danner datagrunnlaget for case-beskrivelsene i kapittel 5 og kapittel 7. Videre var dokumentasjonen, sammen med pilotstudien, en støtte i å finne relevante tema for dybdeintervjuet. Til slutt dannet de ulike dokumentene utfyllende informasjon sammen med annen data for analysekapitlene 6 og 8.

Bruk av arkivdata har flere fordeler (Yin, 1994). De er stabile og blir oppdatert jevnlig, de er relativt eksakte, dekker mange hendelser over en lang tidsskala, og er i en viss grad kvantitative. Imidlertid kan også denne informasjonskilden inneholde potensielle feilkilder som er ukjent for forfatteren og videre for forskeren. Feilkilder kan oppstå i forfatterens

utvelgelse av informasjon, måten informasjonen fremstilles på og på hvilken måte den er systematisert og arkivert.

Arkivdata er i denne studien benyttet som bakgrunnsinformasjon, og ikke først og fremst for analysen. Da jeg etter hvert ble bedre kjent med organisasjonene gjennom observasjon og intervju, ble arkivdata kilde til mer *utfyllende* informasjon. Jeg har benyttet meg av den dokumentasjon jeg har fått tilgang til, og selv om jeg har hatt noe tilgang til interne dokumenter, er det meste av offentlig, ekstern karakter i form av programmer og rapporter. Jeg stiller meg bak argumentene til Pettigrew (1990), Yin (1994) og Maxwell (1996), som hevder at flere informasjonskilder (trianglerende datakilder) kan skape en bedre forståelse av det eller de fenomen som studeres, og at potensielle svakheter med en datakilde kan bli balansert med andre datakilder som har komplementære styrker.

Intervju

En av de viktigste kildene til data i case-studier, er *intervjuet* (Yin, 1989). I tråd med studiens eksplorative karakter, har målet med intervjuene vært å se forskningsproblemet fra respondentens perspektiv, og til å forstå hvorfor hun eller han har dette synet. For å møte dette, anbefaler King (1994) at man har "a low degree of structure imposed on the interviewer, a preponderance of open questions, a focus on specific situations and action sequences in the world of the interviewee rather than abstractions and general opinions".

Intervjuet kan ha flere forskjellige former, og det mest vanlige i case-studier er "open-ended", hvor forskeren har åpne spørsmål, kan spørre respondenter om fakta, eller om respondentens meninger om hendelser. Forskeren er i en situasjon som muliggjør oppfølging av spørsmål, og klargjøring av viktige temaer. Det viktigste i slike intervju er å få respondenten til å snakke fritt om gitte tema, og i meget liten grad gå inn å styre. Forskeren kan, dersom det er nødvendig, dreie samtalen tilbake til relevante tema.

Ofte vil en variant av det åpne intervjuet være mer aktuelt på grunn av respondentens begrensede tid, eksempelvis "fokuserte" intervju hvor respondenten blir intervjuet i en begrenset tidsperiode (rundt 1 til 2 timer). Også i slike tilfeller kan forskeren stille åpne spørsmål, men mest vanlig er å følge et fast sett av spørsmål. I denne studien er det åpne

intervjuet utgangspunktet, men noen faste spørsmål har vært benyttet for å komme i gang med samtalen. Struktur for samtalen var ulike tema knyttet til organisasjon og ledelse. Temaene fungerte som en mal for intervjuet (eller samtalen), men intervjuet ble aldri fulgt slavisk, se vedlegg nummer 2. Temaene ble utarbeidet på bakgrunn av den informasjon jeg hadde tilegnet meg gjennom pilotstudien, generell ledelsesteori og råd fra veileder. Etter de første intervjuene, justerte og utvidet jeg intervjumalen noe for lettere å få tak i den informasjon som var nødvendig for studien, se vedlegg nummer 3. Hovedinnholdet i intervjumalene er likevel den samme i begge versjonene. En egen mal ble utformet for intervjuene med kunstorganisasjonens styreledere, se vedlegg 4. Intervjuenes varighet varierte fra ca 1 time til 2,5 timer, men de aller fleste intervjuene varte ca. 1,5 timer. De fleste intervjuene ble utført i kontorlokalene til respondentene; det vil si i kjente og trygge omgivelser for de intervjuede. Ved to tilfeller møtte jeg respondenter på café. I disse tilfellene bar intervjuene mer preg av en uformell samtale, selv om de samme tema ble berørt som i de andre intervjuene.

Intervjuene ble tatt opp på bånd, en diktafon, som ble satt på bordet foran respondenten etter samtykke. Samtalene ble i kort tid etter intervjuet transkribert i sin helhet til skriftlig tekst. Ved opptak kan intervjueren konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk. Ordbruk, tonefall, pauser og lignende blir registret, slik at man igjen og igjen kan gå tilbake og lytte. Lydbåndet gir imidlertid en dekontekstualisert versjon av intervjuet; det inneholder ikke de visuelle aspektene ved situasjonen - verken omgivelser eller deltakernes ansiktsuttrykk og kroppsspråk (Kvale, 1997). Jeg gjorde derfor notater både under og etter alle intervjuene, noe som skulle vise seg å være fornuftig, da noen av opptakene ble forstyrret av trikk, annen trafikk, sirener, ventilasjonsanlegg eller annen støy i rommet. I noen tilfeller var opptak rett og slett umulig på grunn av støy, og i disse tilfellene ble notering benyttet i stedet. Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Når materialet struktureres i tekstform blir det lettere å få oversikt over det, og er i seg selv en begynnelse på analysen. Mengden som skal transkriberes og transkripsjonens form avhenger av materialets natur, formålet med studien og økonomiske hensyn (Kvale, 1997).

For å få mest mulig ut av intervjuene, la jeg vekt på å skrive ut intervjuene umiddelbart etter at selve intervjuet fant sted; spesielt der opptak ikke var tatt. Ved bruk av opptakene, egne notater og hukommelse, mener jeg å ha transkripsjoner som er både nøyaktige, riktige og i så ordrett form som overhodet mulig. Likevel stilles det ofte spørsmål om intervjuerens

reliabilitet i intervjuforskningen, og transkripsjonens gyldighet eller validitet (Kvale, 1997). Poland (1995) erkjenner at transkripsjoner er sosiale konstruksjoner, og presenterer detaljerte prosedyrer for hvordan troverdigheten skal økes, slik at den kvalitative forskningens strenghet forbedres. Morse (1994) hevder likevel at kvantitet, validitet og reliabilitet i dataene er sterkt knyttet til forskerens ferdigheter i å etablere relasjoner med informantene.

They are achieved through an extended, trusted, and confidential relationship between the investigator and the informant (...) (Morse, 1994: 286).

Å etablere relasjoner med informanter i kunst- og kulturorganisasjoner er særlig viktig da disse institusjonene tidligere og tradisjonelt har vært lite i berøring med forskning og forskere, og fremstår som lukkede institusjoner. Min evne til å etablere relasjoner med respondentene ble dermed avgjørende for dataenes kvalitet, noe jeg la stor vekt på under selve intervjuet. I noen tilfeller hvor det ble tydelig at diktafonen var et hinder for samtalen, slo jeg den av på slutten av samtalen og gikk over til notering under spørsmålet: "er det noe vi har glemt å snakke om?". Jeg mener at på denne måten fikk jeg tak i data som jeg ved konstant bruk av diktafon ikke ville ha fått tilgang til.

I en liten bruksbok om intervju heter det:

Hvis man kort skal si noe om hvordan man lager et godt intervju, så må det bli noe i retning av: Oppfør deg ordentlig og hør etter! Alle de etterfølgende sider er omskrivninger av denne enkle regel (Krag Jacobsen, 1982: 4).

Jette Fog (1997) er opptatt av nettopp dette, og retter oppmerksomheten mot hvordan man kan lære seg å bli en bedre intervjuer. Læringen handler om å bli oppmerksom på og fjerne det som stiller seg i veien for at man kan utnytte sin sensitivitet, sin oppmerksomhet og sin kreativitet fullt ut, skriver hun. Dypest sett handler det om å fjerne det som forhindrer intervjueren i for alvor å delta i samtalen, bruke seg selv og være i kontakten.

Jeg arbeidet alene med datainnsamling, med støtte fra min veileder som diskusjonspartner. Ingen andre innvirket direkte i innsamlingen. Datagrunnlaget og -mengden beror derfor i veldig stor grad på den tillit og relasjon jeg som forsker skapte med intervjurespondentene. Ved å utføre datainnsamlingen selv, hadde jeg tidlig et godt tak om dataene, noe som var til

betydelig hjelp under analyseprosessen. Leonard-Barton (1990) hevder dessuten at i langtidsstudier vil delegering av datainnsamling føre til uakseptable tap i forskerens kunnskap og forståelse av viktige detaljer.

Intervjuene med ansatte i Oslo-Filharmonien ble påbegynt mars 2000, og i løpet av året ble 11 intervju gjennomført med 10 ansatte. I februar 2001 ble tre nye intervju foretatt med administrativ direktør, styreleder og nyansatt orkestersjef. Totalt er 14 intervjuer gjennomført i Oslo-Filharmonien med 11 ansatte (inklusive styreleder). Alle de intervjuede har, eller hadde, en lederposisjon i organisasjonen; enten i form av stilling eller verv. Videre har flere av de intervjuede en dobbeltrolle, da de i tillegg til sitt lederverv også er ansatt som orkestermusiker.

Intervjuene i Den Norske Opera ble også påbegynt i mars 2000, og i løpet av året ble 13 ansatte intervjuet samt styreleder. Nye intervju ble foretatt i februar 2001 med 4 ansatte og en frilans scenograf tilknyttet Operaen i perioder. Totalt er 18 intervju gjennomført i DNO med 17 ansatte (inklusive styreleder). Vedlegg nummer 5 gir en samlet oversikt over intervjurespondenter i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera, tidspunkt og varighet av intervjuene.

Dataanalyse

Når det gjelder dataanalyse, stiller case-studier store utfordringer til forskeren og forskerens dokumentering. Publiserte studier beskriver generelt datainnsamlingsmetoder, men vier liten oppmerksomhet og plass til drøfting av analysen. Analyse av data er selve kjernen i teoribygging fra case-studier, men er både den vanskeligste og minst oversiktlige delen av forskningsprosessen (Eisenhardt, 1989). Miles og Huberman (1994) skriver blant annet at "one cannot ordinarily follow how a researcher got from 3600 pages of field notes to the final conclusions, sprinkled with vivid quotes though they may be".

Eisenhardt (1989) viser til noen nøkkelementer når det gjelder analyse av case-studier hvor første steg er analyse av hver enkelt case betraktet isolert fra de andre studerte casene. "Within-case" analyse er en detaljert beskrivelse av hvert case. Disse beskrivelsene er ofte rene beskripsjoner, men er ofte sentrale i å generere innsikt (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988)

fordi de hjelper forskeren tidlig i prosessen i å håndtere store mengder data. Likevel finnes det ingen standardformat på slike tidlige case-beskrivelser. Ideen er å skape en første oversikt og kjennskap til hvert case som en selvstendig case-enhet. Prosessen tillater å fremsette unike mønstre hos hvert case før forskeren kan starte generalisering av mønstre på tvers av casene (Eisenhardt, 1989). Studiens dataanalyse startet derfor med utarbeidelse av en casebeskrivelse av hvert case. Case-beskrivelsene dannet endelig grunnlaget for kapittel 5; "Oslo-Filharmonien sett utenfra" og kapittel 7; "Den Norske Opera sett utenfra". De første beskrivelsene baserte seg hovedsakelig på arkivdata, og de fungerte som en opprydding og strukturering av informasjon om det enkelte case.

I analysens andre fase ble dataene kategorisert, eller kodet etter tema. Det vil for intervjuene si at jeg markerte teksten etter tema, og grupperte deretter tema sammen for å finne mønstre. Den samme prosedyren ble benyttet for å organisere sekundærdata for analysen. Dataene ble kategorisert i henhold til analysenivå; omgivelser, organisasjon, ledelse, gruppe (ensemble) og individ. I fase 3 ble så relevante og interessante utsagn fra respondentene sortert ("klippet og limt") under de nevnte nivåene og sammenfattet med utfyllende informasjon fra sekundærdata og feltnotater (loggbøkene). Jeg behandlet hvert case for seg; først Oslo-Filharmonien, deretter Den Norske Opera. På denne måten ble fare for sammenblanding og for tidlig komparasjon minimalisert.

Fase 4 ble innledet med at dataene fra intervjuene og observasjon ble skrevet ut og strukturert på nytt på store ark. Grupperingen av data ble nå mer nyansert, som vist under:

Omgivelser (de eksterne omgivelser); tilskuddsmyndigheter, kulturpolitiske retningslinjer, næringsliv og sponsoraktivitet, geografisk kontekst, publikum, leverandører (rekrutteringsgrunnlag), opinion, kritikere, massemedia, og offisielt kunstklima.

Organisasjon (de interne omgivelser); oppfatning av mål, lokaler, etablerte mønstre, tradisjon og struktur, prøvetid og konserttid, rutiner og planlegging og karrieremuligheter.

Ledelse og beslutningsprosesser; kunstnerisk ledelse, administrativ ledelse, langtidsplanlegging, beslutninger, krysningen kunstnerisk og administrativ ledelse.

Organisasjonskultur; konflikthåndtering, personalhåndtering, hva de ansatte tar for gitt, hva de er redd for, motivasjon og holdninger, anerkjennelse, informasjon og kommunikasjon, indre/ytre sirkler, interne helter, verdier, konkurranse og språk.

Det finnes nå mange bidrag som omhandler analysemetoder (Miles & Huberman, 1994, Silverman, 1993; Tesch, 1990; Wolcott, 1994), og alle tilbyr ulike anbefalte metoder i å betrakte og utføre analyse på. Kvale (1997) differensierer mellom fem ulike former for kvalitativ analyse; meningsfortetting, meningskategorisering, narrativ strukturering, meningstolkning og meningsgenerering (gjennom ad hoc-metoder), og bruker begrepet *analyse* for disse fem metodene. For analysemetoden, som medfører en dypere fortolkningsmåte, benytter Kvale *tolkning*. Det siste begrepet er for mer omfattende og dypere meningstolkninger, inspirert av den hermeneutiske filosofien. Forskeren har et perspektiv på det som undersøkes, og tolker dataene på grunnlag av dette perspektivet. Tolkeren går dypere enn til det som blir direkte uttalt, og utarbeider strukturer og meningsrelasjoner som ikke umiddelbart er synlig i teksten (Kvale, 1997). Jeg har en mer sammenfattende oppfattelse og forståelse av begrepene *analyse* og *tolkning*, og vil i denne studien benytte *analyse* i betydning *analyse* og *tolkning* og visa versa. Målet er likevel å komme frem til *tolkning* av de data jeg har tilgjengelig fra Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera.

Den første analysen, eller tolkningen, av dataene fra henholdsvis Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera, ble så i fase 5 utskrevet, bearbeidet og strukturert i henhold til analysenivå. Dataene ble nå for første gang forsøkt analysert - eller rettere sagt forsøkt forstått ut fra en større sammenheng, og tolket. Analysen av Oslo-Filharmonien var avsluttet før jeg tok fatt på dataene og analyseprosessen til Den Norske Opera. Jeg jobbet så intensivt og lenge med intervjuene til hvert enkelt case, at jeg etter hvert lærte dem utenat. Det vil si at jeg visste hva hver enkelt respondent hadde sagt, og hvor jeg kunne finne aktuelle sitat. Dette hjalp meg betraktelig i å håndtere den store mengde data.

Jeg satt nå med en omfattende analyse av de to casene, og nødvendigheten av en klargjøring av de sentrale og viktigste funnene var åpenbar. Sorterings- og kategoriseringsprosessen i fase 4, og den omfattende analyseprosessen i fase 5, hadde skapt et for så vidt ryddig bilde av organisasjonene sett fra innsiden, men var for omfattende til å avdekke det mest sentrale. Jeg måtte nå erkjenne nødvendigheten av ny analysestruktur. Det omfattende arbeidet frem til nå hadde imidlertid avdekket noen sentrale paradokser i kunstorganisasjonen, og muliggjorde dermed en dialektisk analysestruktur. Analyseprosessen hadde skapt antagelsen om at ledelse av kunstorganisasjonen handlet mer om å håndtere og balansere paradokser enn å påvirke andre til å nå oppsatte mål, jfr. definisjonene av ledelse i kapittel 2. Studiens empiri sammen med eksisterende teori avdekket til sammen syv sentrale paradokser. Paradoksene dannet

struktur for den videre analysen og grunnlaget for studiens teoribidrag (se kapittel 4 hvor paradoksene beskrives). Jeg hadde nå dannet et nytt og fungerende verktøy for analysens videre arbeid; å trekke ut de viktigste funnene fra datamaterialet, systematisert og kategorisert etter en dialektisk analysestruktur med syv sentrale paradokser.

Analysens fase 6 ble innledet med at alle intervjuene og feltnotatene (loggbøkene) ble printet ut på nytt. Dataene ble så kodet på nytt i henhold til paradoksenes nummerering fra 1 til 7. Deretter ble sitater og annen data klippet og sortert under hvert paradoks. Som tidligere håndterte jeg også i denne fasen hvert case for seg. Fase 6 ble en meget omfattende og krevende prosess. Den nye analysestrukturen tvang meg til å se på dataene på en ny måte, og til å "avläre" tidligere strukturer, tankemønstre og tolkninger.

I løpet av det siste tiåret har det blitt utviklet dataprogrammer som kan lette analysen av intervjutranskripsjoner. De erstatter det tidkrevende arbeidet med å "klippe og lime" hundrevis av sider med elektronisk saks (Kvale, 1997). Programmene hjelper forskeren med å strukturere intervjumaterialet for det videre arbeidet; fortolkningsarbeidet og ansvaret ligger fortsatt hos forskeren. Dataprogrammer muliggjør mange ulike analytiske operasjoner (se oversikt i Tesch, 1990; Weizman & Miles, 1995). Jeg valgte på tross av disse fordelene likevel å bruke både tid og krefter på å utføre kategorisering og sortering manuelt. Hovedsakelig ut fra ønsket om igjen å kunne dataene godt, og helst utenat, og at jeg av den grunn lettere kunne håndtere den store mengde data i fortolkningsprosessen.

Analysens fase 7 var å tolke dataene, eller selve fortolkningsprosessen. Prosessen innebar blant annet å finne og velge ut de mest sentrale og informative sitatene fra intervjuene, ta bort de mindre viktige og sammenfatte dette med de andre datakildene. Dermed begynte søken etter forklaringer, argumenter for tolkningene og å lete etter eventuelle sammenhenger og eventuelle motsetninger.

Analysens siste fase var sammenstilling av de to casene og diskusjon over funnene, og er å finne i kapittel 9. Tabell 5 presenterer en oversikt over analyseprosessens faser.

Analyseprosessen

Fase 1: "Within" case beskrivelse. Case-beskrivelse av OF og DNO

Fase 2: Data kategorisert og kodet etter tema i henhold til analysenivå

Fase 3: Sortering av data i henhold til analysenivå

Fase 4: Mer nyansert sortering

Fase 5: Analyse – tolkningsprosess i henhold til analysenivå, først OF, så DNO

Fase 6: Ny kategorisering og koding av data i henhold til paradokser

Fase 7: Analyse – ny tolkningsprosess i henhold til paradokser

Fase 8: Komparasjon - og diskusjon av funn

Tabell 5: Oversikt over analyseprosessens faser

Alle forskningsbidrag, både kvantitative og kvalitative, vurderes og evalueres på en eller flere måter. I det følgende vil jeg diskutere kriterier for å bedømme forskningsbidrag generelt, og dette bidraget spesielt. Kriteriene belyser studiens gyldighet og pålitelighet.

Validitet og reliabilitet

Verifisering av kunnskap er et tema som ofte diskuteres innenfor samfunnsvitenskapene i forhold til begreper som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Kvale, 1997). Yin (1989) på sin side skiller mellom begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. Disse kriteriene er i utgangspunktet rettet mot kvantitative forskningsbidrag, og i mangel av andre og eventuelt bedre kriterier er disse overført til kvalitative bidrag. Forskere innen kvalitativ forskning har imidlertid reist spørsmål om hvorvidt det er mulig å benytte de samme kriterier for kvantitativ og kvalitativ forskning (Kirk og Miller, 1986; Maxwell, 1992; Sykes, 1990). Problemet er at det er liten eller ingen konsistens mellom de ulike forfatternes bidrag til validitetskriterier for kvalitativ forskning.

Miles og Huberman (1994) mener problemet med validitet i kvalitative studier er relatert til at forskere ofte arbeider alene i felten. De fokuserer på resultatene i stedet for å beskrive hvordan resultatene ble funnet og kartlegge potensielle feilkilder i dataene. Det er i utgangspunktet ønskelig at vitenskapelige forskningsbidrag er fullstendig verdinøytrale og fri for potensielle feilkilder i dataene. Men er det realistisk å kreve fullstendig objektivitet i

kvalitative studier? Troye (1994) fremsetter fire aspekter der samfunnsviteren er, eller kan være, subjektiv. For det første kan forskeren være subjektiv i valg av teorier og hypoteser. Antagelsene kan være oppstått som følge av introspeksjon og subjektiv innlevelse, noe som er mer eller mindre akseptert innenfor utvikling av teorier. Et annet "subjektivt" aspekt ved atferdsvitenskapene er selve fenomenet man er opptatt av. De fenomener som skal studeres kan være "subjekter" på samme måte som forskeren selv, og vil kunne reagere på forskerens forsøk på å kartlegge hans eller hennes motiver eller handlinger. Subjektivitet kan videre være et aspekt ved forskningskonteksten. Det er ikke bare forskeren og "forskningsobjektet" som er subjekter, men også andre som forskningen direkte eller indirekte angår. Til slutt kan forskningen være subjektiv i den forstand at metodene som anvendes i liten grad er åpne for inspeksjon fra utenforstående.

Objektivitet vil dermed være et vanskelig kriterium å følge fullt ut, men bør likevel være et krav som er viktig å reflektere over og strekke seg etter. I "*real-time*" langtidstudier står forskeren i fare for å miste objektivitet ved å bli for involvert i organisasjonen, menneskene og prosessene som studeres. Som kapittel I viser til, er det ingen tilfeldighet bak mitt valg av forskningsfenomen eller forskningskontekst. Valg av kunstorganisasjonen som "setting" kan vanskelig kalles objektiv, heller ikke valg av ledelse som fenomen. Likevel hevder jeg at uten forskerens personlige interesse og engasjement, vil man bli stående uten mange nyttige og viktige vitenskapelige bidrag. I følge King (1994) er kvalitativ forskning søken etter å beskrive og gi mening til vår verden, og krever ikke objektivitet eller distanse mellom forsker og det studerte fenomenet. Det ville gjøre god kvalitativ forskning umulig, i og med at intervjuerens sensitivitet for "subjektive" aspekter ved hans eller hennes relasjon med intervjuobjektet er en viktig del av forskningsprosessen.

Begge casene i studien har vært av en betydelig størrelse, noe som påvirket mitt forhold til studie-enhetene. Det har vært mulig for meg å oppnå en viss distanse til casene under hele prosessen ved å "forsvinne litt i mengden", og ikke fremstå så forstyrrende synlig som "forskeren". Dette har bidratt til lettere "nøytrale" og mer distanserte betraktninger og analyser. Videre har jeg lagt vekt på å være til stede i perioder, for så å trekke meg tilbake for å skape muligheten for abstrakt refleksjon. At jeg videre har studert to case og ikke ett, har også vært med på å skape en viss balansert avstand til studieenhetene. Tidligere erfaringer (se Wennes, 1997) tilsa at objektivitet kan være vanskelig å sikre når all tid og kapasitet rettes mot ett eneste case. Jeg la likevel stor vekt på å skape god kjemi og tone mellom de ansatte og

meg som forsker. Det var tidlig presisert både fra organisasjonene og meg selv, at min tilstedeværelse ikke skulle være hemmende for organisasjonenes virksomhet, samtidig som det skulle bli mulig for meg å få tilgang til den informasjon jeg hadde bruk for.

Styrken ved kvalitativ forskning ligger i den fleksible og direkte interaksjon mellom intervjuer og respondent (Sykes, 1990). Spørsmål kan klargjøres for respondenten, og intervjuer har muligheter til å følge opp interessante svar for å belyse dem ytterligere. Dette er fordelaktig både for å belyse og klargjøre begreper (*construct validity*), og relasjonen mellom dem (*intern validity*). Hakim (1987) mener at styrken i kvalitativ forskning ligger i nettopp dataenes validitet: "Individuals are interviewed in sufficient detail for the results to be taken as true, correct, believable reports of their views and experiences".

Langtids- eller longitudinalstudier gir mulighet til å utforske begreper over tid, og til å se hvordan de eventuelt endrer seg i forhold i hverandre. På denne måten vil langtidsstudier kunne bedre presisjonen i begrepsdefinisjoner. Videre kan man ved bruk av flere enn ett case registrere begrepenes stabilitet over tid (Leonard-Barton, 1990). De begreper som studeres i denne studien er som tidligere nevnt heftet med uklarhet og tvetydighet. Studien gjør bruk av kompliserte begreper uten entydige definisjoner, noe som kan virke inn på studiens begrepsvaliditet. Videre vil bruk av metaforer også gi store utfordringer. Den billedlige fremstillingen forenkler og fargelegger, og lager på den måten problemer med å sikre begrepsvaliditet. Et annet kompliserende forhold er at det er paradokser, spenninger og prosesser (ledelsesprosesser) som studeres, noe som vanskeliggjør "måling" på et gitt tidspunkt. Paradokser og prosesser skaper dynamikk, en bevegelig virkelighet mellom ytterligheter, som gjør konkrete og absolutte målinger og avgrensninger uinteressante. Studien er ikke ute etter absolutte sannheter, ei heller konkrete, avgrensede og håndfaste begreps- og fenomenefinisjoner. Studien er ment som et bidrag i retning av å nyansere vårt bilde av kunstorganisasjonen og ledelse av denne. Forhåpentligvis vil bidraget også kunne nyansere eksisterende kunnskap om ledelse og ledelsesprosesser.

Intern validitet kan kartlegges ut fra om vi kan trekke konklusjoner om kausalitet, gitt samvariasjon mellom de aktuelle variablene (Cook og Campbell, 1979). Intern validitet sikres gjennom det klassiske eksperiment som utelukker alternative forklaringer. Problemet med intern validitet i kvalitativ forskning er at det ofte ikke er mulig å kontrollere for alternative forklaringer. Denne problematikken har resultert i et større krav til dokumentasjon og

beskrivelse av de metodiske prosedyrer som finner sted. Studien legger ikke vekt på å avdekke forhold som årsak/virkning. Jeg legger vekt på å beskrive og analysere hva det vil si å lede kunstorganisasjoner, og på samme måte som i annen kvalitativ forskning kan det ikke kontrolleres eller utelukkes for alternative forklaringer enn de jeg presenterer.

Generalisering er normalt basert på antagelsen om at teori og analyse kan være fruktbare i andre situasjoner ut over det beskrevne case (Maxwell, 1992). En måte å øke generaliserbarheten på, er gjennom å studere mange case (Leonard-Barton, 1990). Fordelen her er at funnene kan kopieres fra et case til et annet. Funnene fra studiens to case kan ikke problemfritt generaliseres til å gjelde alle kunstorganisasjoner i Norge. Formålet med studien er, som tidligere poengtert, å nyansere og belyse ledelse av kunstorganisasjonen ved bruk av empiri. Studien vil gjennom sitt teoribidrag derfor kunne være relevant for andre typer kunstvirksomheter, da studien presenterer en måte å betrakte og analysere ledelse av kunstvirksomheter på.

Kvale (1997) skisserer tre former for generaliserbarhet basert på Stakes diskusjon (1994) om generalisering; naturalistiske, statistiske og analytiske generaliseringer. En *naturalistisk* generalisering er basert på personlige erfaringer. Den hviler på stilltiende kunnskaper om hvordan ting er, og gir forventninger heller enn formelle forutsigelser. Den kan også uttrykkes i ord, og dermed gå fra å være stilltiende kunnskap til å bli eksplisitt, konkret kunnskap. En *statistisk* generalisering er formell og eksplisitt. Den er basert på personer som er tilfeldig valgt fra en befolkning, og gjennom statistiske slutningsmetoder kan sikkerhetsnivået ved en generalisering, fra utvalget til den generelle befolkningen, uttrykkes med sannsynlighetskoeffisienter. En *analytisk* generalisering involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en rettledning for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon. I motsetning til en spontan naturalistisk generalisering, baserer forskeren her sine generaliseringspåstander på en assertorisk logikk. Ved å spesifisere bevisene og gjøre argumentene eksplisitte, tillater forskeren leserne selv å bedømme generaliseringens holdbarhet (se også Yin, 1994, om induktiv generalisering). Denne studien streber mot siste form for generaliserbarhet.

Reliabilitet har med forskningsfunnenes konsistens å gjøre, og studiens pålitelighet kan settes på prøve både i datainnsamlingsprosessen, under transkripsjonen og i analysefasen. Kvale (1997) mener at mens det er ønskelig med en høy reliabilitet av funnene for å motvirke en

vilkårlig subjektivitet, kan en for sterk fokusering på reliabilitet motvirke kreativ tenkning og variasjon. Reliabilitet relateres ofte til hvorvidt samme resultat foreligger dersom to forskjellige forskere utfører samme studie (Sykes, 1990). Problemet i kvalitative forskningsbidrag, er at forskjellige forskere vil benytte ulike metoder og foreta ulike valg utfra ett gitt problem, jfr. subjektivitet i forhold til valg av fenomen, kontekst og metode. Forskjellige forskere vil dermed kunne finne ulike resultater og følgelig trekke forskjellige konklusjoner. Dette er et problem som alltid vil være til stede i denne type forskning.

Enkelte kvalitative forskere ignorerer og avviser begrepene og spørsmålene om validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Begrepene avvises som undertrykkende og positivistiske begreper som hindrer en kreativ og frigjørende kvalitativ forskning. Andre kvalitative forskere, som Lincoln og Guba (1985) har gått lenger enn den antipositivistiske relativismen. De har tatt i bruk vanlige språkuttrykk for å diskutere forskningsfunnenes sannhetsverdi, og bruker begreper som troverdighet, tilforlatelighet, sikkerhet og bekreftbarhet (Kvale, 1997). Jeg tar ikke stilling til hvilke kriterier og hvilke begreper man skal benytte for å vurdere kvalitative forskningsbidrag, men merker meg den pågående debatten med interesse.

Den empiriske studien som denne avhandlingen er bygd på, kan romme mange mulige feilkilder ("bias") som kan virke inn på studiens pålitelighet, troverdighet og gyldighet. Dette kan være feil i utvalg av case hvor Den Norske Opera og Oslo-Filharmonien ikke er representative for kunstorganisasjoner i Norge, i utvalg av respondenter til pilotstudie, eller i utvalg av intervjurespondenter i organisasjonene. Det kan videre være "bias" i datagrunnlaget, i analyseprosessen ved at jeg har vektlagt ikke viktige data, feiltolket utsagn, eller at min rolle som forsker i for stor grad har påvirket organisasjonene. Den store mengde data som jeg har hatt tilgjengelig, kan ha ført til "overload" i den betydningen av at det ble vanskelig å trekke ut alle viktige momenter i analysen, eller at enkelte momenter ikke kommer godt nok frem. Det kan videre eksistere feil i informasjon jeg har hatt tilgjengelig om organisasjonene; ved bruk av ikke oppdatert dokumentasjonen, eller ved at dokumentene i for stor grad er uttrykk fra enkeltindivider og ikke representative for organisasjonen som helhet. Bruk av metaforer og andre begreper uten klare definisjoner, kan ha ført til "feilmålinger" i analysen. Videre er det mulig at mitt store engasjement for kunst- og kulturbransjen påvirker mitt forhold til caseenehetene på en slik måte at objektivitet, eller den nødvendige distanse, negativt påvirkes.

Likevel mener jeg at jeg så langt det har vært mulig, har planlagt og gjennomført studien på en slik måte at feilkildene er forsøkt minimalisert. Jeg har reflektert over, og strebet etter å oppfylle kriterier for kvalitative, og delvis kvantitative, forskningsbidrag. Jeg har forsøkt å unngå ekstreme posisjoneringer som enten den subjektive relativismen, eller den absoluttiske objektive meningen.

Sammendrag

I dette kapitlet har jeg diskutert kvalitativ metode som forskningsmetode, og kartlagt de metoder som er benyttet. Krav til og valg av design er diskutert innledningsvis, før jeg argumenterer for valg av Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera som case.

Datainnsamlingen er gjennomgått i detalj hvor både pilotstudien, observasjon, arkivdata og intervju som metode er beskrevet og diskutert. Dataanalysens 8 faser er deretter beskrevet.

Analyseprosessen innledes med en "within" case beskrivelse av Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera. I fase 2 ble data kategorisert og kodet etter tema, og i fase 3 ble datane sortert - begge faser i henhold til analysenivå. Fase 4 innebar en mer nyansert sortering, mens fase 5 innebærer analyse og tolkning av dataene. Analyseprosessen sine fem første faser avdekket behovet for en ny analysestruktur. Analysen avdekket samtidig sentrale paradokser i kunstorganisasjonene. I fase 6 ble derfor data kategorisert og kodet på nytt i henhold til en dialektisk analysestruktur med syv sentrale paradokser. Fase 7 innebar en ny analyse og tolkning i henhold til paradoksene. I analyseprosessen siste fase sammenstilles og diskuteres funnene. De ulike fasene er beskrevet så gjennomgående og grundig som mulig, med en avsluttende diskusjon over studiens validitet og reliabilitet.

I neste kapittel vil jeg betrakte kunstorganisasjonens paradoksale virkelighet. Syv sentrale paradokser beskrives og diskuteres. Paradoksene ser fra eksisterende teori og studiens empiri ut til å være sentrale i kunstorganisasjonen og ledelse av denne.

4. Paradokser i kunstorganisasjoner

Bydlo

Å lede kunstorganisasjoner eller kunstvirksomheter, kan se ut til å handle om å håndtere det "multi-rasjonelle"; å håndtere kunsten i kombinasjon med foretaket, økonomien og organisasjonen. Kunstorganisasjonen representerer det dynamiske møtet hvor kunsten møter foretaket, det emosjonelle møter det rasjonelle, og "skjønnheten møter udyret".

Det er flere som har beskrevet motgående spenninger i kunstneriske virksomheter. Pick (1980) beskriver blant annet kunstnerisk ledelse som et konstant spill av motsetninger, der lederen både må ha kunstneriske vurderinger og økonomiske kunnskaper. Battaglia, Moguel og Pellicari (1991) skriver at det viktigste for enhver sjef og administrator er å kunne håndtere doble identiteter; en rasjonell og en irrasjonell; en lønnsom og en mystisk/magisk. Chiapello (1995) mener at problemet oppstår når man forsøker å kombinere det hun kaller de to ulike ideologiene. Inspirasjonen følger ikke alltid skjema og planlegging, noe som leder til åpenbare spenninger i kunstorganisasjonen. Organisasjonene tvinges til å håndtere doble og parallelle system; et skapende og et forvaltende, som dessuten fungerer i ulike tempi. Hun mener at det dermed er nødvendig at kunstorganisasjoner ofte har "doble" sjefer på grunn av deres doble karakter.

Sosiologen DiMaggio (1987) fremhever både forekomsten av og poenget med det multi-rasjonelle. Han har blant annet studert kulturproduksjon ut fra et historisk, amerikansk perspektiv, og fører fram argumentet om at (fin)kulturproduksjon kan forstås som resultat av en anti-kommersiell sosial bevegelse som vil beskytte kunstens hellige karakter fra den krasse kommersialiseringen. Målene tenderer å forbli heterogene, ustabile, ambivalente, ikke-operasjonelle og utdelige, men det er ikke bare en ulempe da ambivalensen som sådan tillater mange tolkninger. Ambivalensen og mangfoldet er nødvendig og utgjør derfor forutsetningen i stedet for hinderet for at en kunstorganisasjon skal fungere. Uten usikkerhet og utdelighet samt dermed mulighet til mange ulike tolkninger, skulle, i følge DiMaggio, aldri de mange ulike aktørene og profesjonene kunne samhandle.

Kunstorganisasjoner ser altså ut til å være paradoksale organisasjoner å lede, de består av (minst) to ideologier, doble og parallelle system. Det "multi-rasjonelle"; det rasjonelle og irrasjonelle møtes i kunstorganisasjonen som er fullpakket med paradokser, dilemmaer og spenninger som daglig kommer til uttrykk på en eller annen måte. De synliggjøres særlig gjennom ledelsens håndtering av dem, eksempelvis ved å balansere økonomi og fortjeneste på den ene siden med et godt arbeidsklima, utvikling av mennesker og menneskelig kompetanse på den andre siden. Paradokser og spenninger kan oppleves og håndteres både som problemer og som utfordringer, og som på den ene siden kan føre til hindringer og blokkeringer i organisasjoner og på den andre siden kan føre til nytenkning, endring og utvikling. Men hva er egentlig et paradoks?

Paradokser og metaforer

Motsetningsforhold og spenninger i kunstorganisasjonen blir i denne studien fremstilt som paradokser i par - et fenomen versus et annet. Begrepet paradoks stammer opprinnelig fra det greske *paradoxon*, hvor forstavelsen *para* betyr på siden av eller imot, og *doxa* betyr mening. Opprinnelig er begrepet blitt brukt som en ytring eller påstand som strider mot de alminnelig gjeldende oppfatninger, eller en påstand som er "satt på spissen". Det vil si noe som er fremsatt i en overraskende og overdreven form, ofte for kontrastvirkningens skyld, eller av lyst til motsigelse (Aschehous konversasjons leksikon, 1974). Ellers sagt på en annen måte; paradoks er en *tilsynelatende urimelig påstand* som ved nærmere ettertanke viser seg å inneholde en viss sannhet (Berulfsen, 1969).

I taoismen med opprinnelse i oldtidens Kina har man lenge understreket hvordan naturens vei (*tao*) kjennetegnes av en kontinuerlig strøm av helhet, skapt av et dynamisk samspill mellom *ying* og *yang*. Ordene ble opprinnelig brukt om de mørke og solrike sidene av et fjell og symboliserer hvordan tao er understøttet av motsetningsfylt energi som fører til at alle trender til slutt snur om. Taoistisk filosofi understreker at alt menneskelig og alt liv i naturen formes av denne bevegelse, av noe som er i emning og noe som forsvinner, vekst og tilbakegang. Alt er på vei mot noe annet. De taoistiske begrepene har også påvirket vestlig tenkning. Blant annet for Hegel, den tyske filosofen på 1800-tallet, som bidro til den dialektiske metoden. Karl Marx utviklet det dialektisk synet om at verden utvikler seg som resultat av indre spenning mellom motsetninger til en mektig teori om sosial endring. For marxismen er en

dialektisk metode fokuset på hvordan samspillet mellom motsetninger stimulerer sosial endring, og hvordan alle samfunn har en tendens til å transformeres og på mange måter "ødelegge" seg selv på grunn av innebygde motsigelser som ikke lar seg opprettholde (Morgan, 1998). På grunn av at Marx aldri direkte skrev om den dialektiske metoden han brukte, har mange tolkninger dukket opp. Blant annet Friedrich Engels (1873) som i *Naturens dialektikk* presenterer hvordan Marx' teori om sosiale endringer bygger på tre prinsipper:

1. Gjensidig kamp eller enhet mellom motpoler.
2. Negasjon av negasjonen.
3. Omforming av kvantitet til kvalitet.

Det første prinsippet dreier seg om selvgenererende endring der fenomen skifter som følge av spenningstilstanden til en motpol. Prinsippet underbygger tanken om motsigelse og brukes av Marx til å forklare hvordan sosiale ordninger uunngåelig gir etter for nye. Det andre prinsippet forklarer hvordan endring kan være utviklingsrettet i den forstand at hver negasjon avviser en tidligere form, samtidig som den tar opp i seg noe av denne formen. Det tredje prinsippet dreier seg om en revolusjonær endring der én form for sosial organisasjon viker plassen for en annen. Marxister kaller dem "totale omveltninger", eksemplifisert ved vann som tilpasser seg temperaturøkning frem til kokepunktet, og da går over til damp.

Når vi kombinerer disse tre dialektiske prinsippene, fremkommer et innholdsrikt og komplisert bilde av endringenes natur. Marx' samfunnsanalyser understreker at sosiale ordninger skaper indre motsigelser som fortrenger hensikten som opprinnelig lå bak, og fører til et vedvarende mønster av negasjoner og motnegasjoner. Negasjonenes negasjon fører til at systemet utvikler seg progressivt inntil en grense nås der dets indre motsigelser bryter igjennom (Morgan, 1998).

Enhver løsning fører altså til nye problemer, noe moderne ledere erfarer hver eneste dag mens de prøver å mestre all endring de møter. Men bare en sjelden gang klarer de å gripe den underliggende sosiale dynamikken som skaper disse problemene, skriver Morgan (1998).

Dialektisk analyse bidrar til å vise hvordan mange organisasjonsproblemer er avhengig av *effektiv paradoksal ledelse*. Endringens dialektiske karakter antyder at veiskiller vanligvis oppstår ved nøkkelparadokser eller motsigelser som blokkerer veiene til fremtiden. En

vellykket endringsledelse må ha kunnskaper i å håndtere disse motsigelsesfylte spenningene. Paradokser betraktes som produkt av interne spenninger skapt av det forhold at elementer på begge sider av paradokset kan tenkes å omfavne like ønskede tilstander. Ledelsens oppgave kan være å finne måter å integrere de konkurrerende elementene på. Paradokser er videre en av de viktigste kreftene som hindrer endring på alle nivåer i organisasjonen. De har en tendens til å virke passiviserende både på et mentalt plan og på et handlingsplan, men ved å oppløse eller omskape paradokset endrer vi de grunnleggende spillereglene (Morgan, 1998) og legger dermed grunnlaget for endring.

Paradoksene som fremstilles i denne studien er inspirert av dialektisk analysestruktur som beskrevet over, selv om forenklingene er mange i forhold til Marx og andres håndtering av den dialektiske metoden. Syv paradokser trekkes opp i spenninger mellom to ytterpunkt, og beskriver sentrale paradokser man kan forvente å finne i en kunstorganisasjon. Ved fremstillingen av paradoksene gjør jeg blant annet bruk av metaforer slik som kunstnermetaforen beskrevet i kapittel 2 lærte meg.

Begrepet metafor stammer fra det greske *metaphora* som betyr overføring. Når man diskuterer metaforer er det ofte i billedlige termer. Tradisjonelt har metaforer først og fremst hatt sin tilknytning til poesi og retorikk. I vitenskapens søken etter presise begreper har derfor metaforer tradisjonelt hatt lite å gjøre. Metaforer er ladet, noe vitenskapen forsøker ikke å være. Synet på bruk av metaforer har imidlertid forandret seg. Metaforer har blitt "gjenoppdaget" og er nå anvendt flittig i organisasjon- og ledelsesteori. Gareth Morgan (1998) kan betraktes som en foregangsmann i så tilfelle. I *Organisasjonsbilder* tar han frem et antall metaforer som har ligget bak organisasjonsteoriene gjennom tidene. Han baserer sin bok på at alle teorier om organisasjon og ledelse indirekte bygger på bilder - eller metaforer - noe som fører til at vi ser, forstår og forholder oss til organisasjoner på bestemte måter.

Metaforer blir ofte betraktet som et virkemiddel som er egnet til å "blåse liv" i en fremstilling, men deres betydning er langt større enn det. Når metaforer benyttes, forutsetter de nemlig *en måte å tenke på* og *en måte å se på* som setter sitt klare preg på hvordan vi oppfatter verden. For eksempel har forskning på en lang rekke områder vist at metaforer i betydelig grad virker inn på vitenskapelig virksomhet, på språket vårt og måten vi tenker på. Metaforer har også innvirkning på hvordan vi uttrykker oss til daglig, skriver Morgan (1998).

Metaforer er bilder som ved bruk i organisasjons- og ledelsesforskning blir forenklinger av en kompleks virkelighet. Samfunnsforskning har tradisjonelt benyttet modeller for å visualisere sammenhenger mellom fenomener. I denne studien benyttes paradokser og metaforer i stedet for, eller som, en modell. Hensikten er imidlertid den samme; å billedgjøre og forenkle fenomener og relasjoner mellom fenomener som sier noe om kunstorganisasjonen og ledelse av denne. Metaforer skaper en bestemt form for ensidig innsikt. Når søkelyset settes på en enkelt tolkning, blir andre tolkninger skjøvet i bagrunnen (Morgan, 1998). Et annet interessant trekk er at metaforer alltid skaper fordreininger. Metaforer benytter stemningsskapende bilder, og de blir absurde hvis de tas bokstavelig, eller trekkes for langt. Hensikten med og styrken til bruk av metaforer er å se ting på nye friske måter, og å forstå og skape situasjoner som lar seg organisere.

Kunstorganisasjoner er kanskje de "mest ekstreme" av kunnskapsorganisasjonene på den måten at paradoksene er mer synlig og mulig mer akseptert. Åpne konfrontasjoner og emosjonelle utbrudd forbindes lettere med kunstnere og kunstorganisasjoner enn andre organisasjoner, og historier om vanskelige kunstnere og primadonnaer fremelskes og videreføres. Spenninger oppstår lett mellom de sterke individualistene i kunstorganisasjoner, og myten om at kunstnere er umulig å lede lever i beste velgående.

Paradoksene fremsettes her som nevnt i par; et fenomen versus et annet for å skissere opp ytterpunktene, og er strukturert etter analysenivå. Når vi studerer menneskelig atferd i organisasjoner og prøver å finne en forklaring på menneskenes handlinger, kan det være nyttig å operere med ulike *analysenivåer*. Hvilket, eller hvilke nivå vi skal basere analysen på, varierer med situasjonen og problemets art. I de fleste tilfeller må problemene analyseres på flere nivåer. Bjørvik og Haukedal (1997) skiller mellom:

- Individnivå; der det enkelte individ står i sentrum for oppmerksomheten.
- Gruppenivå; studering av gruppen som helhet (kan deles i individet i gruppen, og individet og gruppen).
- Intergruppenivå (organisasjonsnivået); gruppers relasjoner til andre grupper.
- Interorganisasjonsnivået; organisasjoners relasjoner til eksterne organisasjoner.
- Samfunnsnivå; samfunnets institusjoner som regulerer menneskenes liv på viktige områder, eksempel det politiske, det økonomiske, det religiøse og det utdanningsmessige.

Det kan være svært vanskelig å skille mellom analysenivå. Denne studien berører alle de nevnte nivåene på en eller annen måte. De første to paradoksene er overordnede paradokser som hovedsakelig studeres på samfunnsnivå. Deretter følger to paradoks på organisasjonsnivå eller intergruppenivå. Paradoks 5, 6 og 7 studeres ut fra gruppe- og individnivå. De siste tre paradoksene kan skilles ved at paradoks 5 studeres ut fra *aksept* for lederstil og ledelse, paradoks 6 ut fra *behov* for ledelse i gruppen, mens paradoks 7 studerer spenningene som oppstår mellom skiftende fokus mellom individ og kollektiv. Paradoksene henger imidlertid sammen, og det kan derfor være vanskelig, om ikke umulig, å holde de adskilt. Studiens syv paradoks-par er visuelt fremstilt i tabell 6, og selv om det er vanskelig å holde analysenivåene helt fra hverandre, presenterer tabellen det analysenivå som *dominerer* i beskrivelsen av paradokset i den kommende teksten.

<i>Paradokser i kunstorganisasjoner</i>		<i>Analysenivå</i>
<i>Kunst</i>	<i>Foretak</i>	<i>Samfunnsnivå</i>
<i>Estetisering</i>	<i>Økonomisering</i>	<i>Samfunnsnivå</i>
<i>Frihet</i>	<i>Institusjonalisering</i>	<i>Organisasjonsnivå</i>
<i>Tradisjon</i>	<i>Nyskaping</i>	<i>Organisasjonsnivå</i>
<i>Tyranni</i>	<i>Anarki</i>	<i>Gruppenivå</i>
<i>Streng far</i>	<i>Omsorgsfull mor</i>	<i>Gruppenivå</i>
<i>Individ</i>	<i>Kollektiv</i>	<i>Individ- og gruppenivå</i>

Tabell 6: Oversikt over paradoksene

Ledelse innebærer å håndtere alle sider av en organisasjon; både eksterne og interne omgivelser. Følgelig vil ledelsen måtte forholde seg til og ta beslutninger som berører alle de nevnte analysenivåene.

Utgangspunktet for det første paradokset er at selve forestillingene, assosiasjonene og verdiene knyttet til kunst og kunstnere ser ut til å være totalt forskjellige fra de forestillinger, assosiasjoner og verdier som er knyttet til foretak, organisasjon, administrasjon og ledelse. Kunsten forbindes med det irrasjonelle, skapende og kreative, mens foretaket forbindes med det rasjonelle, kalkulerende og beregnende. Paradoks 2 tar utgangspunkt i tilsynelatende nye utviklingstrender i samfunnet, og baserer seg på Anne Britt Gran (2000) og Emma Stenström (2000) sine diskusjoner omkring økonomisering eller de-estetisering av kunsten versus

estetisering av foretaket. Det kan se ut til at kunsten trekkes mot en økonomisering og rasjonalitet ved blant annet bruk av foretaksøkonomiske målestokker og begrep, mens næringslivet trekkes mot det estetiske og det skjønne ved blant annet betydelig økt bruk av design, arkitektur og kunst i sin merkevarebygging og strategi.

Deretter følger paradokser som kan være direkte eller indirekte konsekvenser av de to førstnevnte. Paradoks 3 tar for seg det frie og autonome kunstideal versus institusjonalisering av kunstorganisasjonen. På den ene siden står den skapende og autonome kunsten, og på den andre siden står institusjonens strukturer, prosedyrer og rutiner. Paradokset mellom tradisjon og historie versus kreativitet og nyskaping i kunstorganisasjoner fremstår som paradoks 4, og representerer et annet interessant paradoks i våre store kunst- og kulturinstitusjoner da problematikken rundt og spenningene mellom tradisjon versus nyskaping diskuteres hyppig både i kunstmiljøer og media. I paradoks 5 diskuteres den autoritære og eneherkende lederstilen som ofte tillates av kunstneriske ledere versus "anarkiet", medbestemmelse og selvstyring, som ser ut til å råde på den administrative siden av virksomheten. Paradokset fremstilles ved bruk av sterkt ladede metaforer; tyranni versus anarki, og viser til ulik aksept av ledelse og lederstil i kunstorganisasjonen. Forestillingen om behovet hos utøverne for en streng far som sjef versus behovet for en omsorgsfull mor som støtte, diskuteres i paradoks 6, og helt til slutt diskuteres paradokset mellom individ og kollektiv, eller mellom konkurranse og samarbeid i paradoks 7.

De syv paradoksene som trekkes frem er ikke en uttømmende liste over alle paradokser og spenninger i kunstorganisasjoner. De representerer de *mest fremtredende* og synlige paradokser ut fra eksisterende teori og studiens empiri, og vil trolig representere de *mest sentrale*.

Paradoks 1: Kunst versus foretak

En grunnleggende forestilling om kunst og foretak er at de er motsatser til hverandre, skriver Stenström (2000). Uansett om man studerer kulturpolitikk, eller lytter til hverdagssamtaler, om man leser akademiske artikler eller tidsskrifter, tenderer begrepet kunst og begrepet foretak/næringsliv til å vekke ulike assosiasjoner. Kunst og foretak ser med andre ord ut til å tilhøre to adskilte verdener. Våre assosiasjoner og forestillinger om kunst og kunstnere, er

grunnleggende forskjellig fra våre assosiasjoner og forestillinger om foretak, næringsliv, organisasjon og ledelse. Grovt forenklet virker forestilling om kunst til å tendere mot å være romantisk i sin karakter; det unike, det originale og det nyskapende. Skapelsen antas å skje i frihet, uten hensyn til annet enn inspirasjonen. Kunstnere ses på som det begavede og halv-gale geniet. Om resten av samfunnet bygger på struktur, rasjonalitet og sivilisasjon, er kunsten en plass for det irrasjonelle, drømmene og fantasiene, det rare og det avvikende, følelsene og sinnet, menneskene og menneskeligheten (Stenström, 2000: 50).

Om grunnforestillingen om kunst er at det handler om noe unikt, fritt og originalt, er grunnforestillingen om foretak nærmere det motsatte. Foretak forbindes ofte med det instrumentelle og det rasjonelle. Det handler om å nå lønnsomhet, gjøre analyser og beregninger samt kunne argumentere ut fra rasjonelle årsaker (Stenström, 2000). Å drive foretak anses å være planlagt, kontrollert og fornuftsbasert, noe som også vises i organisasjons- og ledelsesteorien.

Williams (1998) forklarer "skilsmissen" mellom kunst og foretak med at kunsten, når samfunnet industrialiseres, tvinges å følge en annen vei, både som et resultat av og med en kritikk mot industrialiseringsprosessen. "Kunst" som tidligere forbindes med ferdighet og håndverk, kom til å bli forbundet med sensibilitet, kreativitet og originalitet. Bourdieu (1993) går i samme retning, og skriver om kunsten som et overlevelsesspørsmål i forbindelse med industrialiseringen. Kunsten tvinges til å definere seg som næringslivets motsats; det vil si som antitesen til den økonomiske lønnsomheten og nytten. Latinernes *ars* og grekernes *techne* betegnet en gang i tiden kunsten og teknikken, eller mer eksakt alle menneskelige virksomheter som krevde spesifikke ferdigheter. På 1700-tallet forandret situasjonen seg i og med at to nye vitenskaper ble dannet; estetikken og teknologien. Liedman (1997) skiller derfor kunst og foretak ut fra et intellektuelt og begrepsmessig plan.

Frankfurt-skolen (filosofen som Adorno, Horkheimer, Marcuse, Benjamin og Fromm) har alle på en eller annen måte berørt spørsmålet om kunst versus foretak. Hos dem, og mange av deres etterfølgere, går skillelinjen ikke direkte mellom kunst og foretak, men mellom finkultur og populærkultur, mellom det høye og det lave, mellom kunst og kultur, og mellom den kulturelle og den kommersielle sfæren. Deres grunnleggende standpunkt er at foretaket i form av kommersialisering og masseproduksjon truer kunsten. Adorno og Horkheimer (1944) analyserer fremveksten av kulturindustrien, et begrep som de for øvrig selv skapte. De var

europere i eksil, desillusjonert over det moderne samfunnet etter Hitler. De så kunsten som redningen, det eneste som kunne gjøre samfunnet menneskelig igjen, og det som kunne åpne opp for refleksjon og revolusjon, for kritikk og handling. I USA møttes de av underholdningsindustrien som pumpet ut standardiserte produkter. Til forskjell fra den "ekte" kunsten, hvor målet var å sette spørsmål ved den rådende ordningen, hadde kulturindustrien ikke noe annet mål enn gevinst og kontroll over menneskene (Stenström, 2000).

Kunst og foretak.

Store deler av "arts management" litteraturen behandler også kunst og næringsliv som to adskilte og uforenelige verdener. I en av de første artiklene på feltet, skrevet av Ichak Adizes i 1972, finner man store forskjeller mellom kunst og foretak på alle plan. For det første skiller målene seg ut som forskjellige. Der kunstens mål er menneskelig og estetisk utvikling, er foretakets mål økonomisk materiell tilvekst. De behov som styrer virksomheten er for kunsten de interne, mens det i foretaket er de eksterne behov i markedet. Med andre ord; kunsten anses ofte å være produkt og produksjonsorientert, mens foretaket anses i hovedsak å være markedsorientert, jfr. forestillingene i "arts management" litteraturen i forrige kapittel.

Det er den romantiske forestillingen som fortsatt strukturerer det vi kaller kunstverdenen, mener Bill Ryan (1992). Kunstneren ses ennå på som det skapende og talentfulle geniet, kunsten som ekstraordinær, original, unik og ekte og den skapende prosessen som mystisk, inspirerende og intuitiv. Disse forestillingene lever ennå, og reproduseres i følge Ryan i høyeste grad. Ryans (1992) hovedpoeng er at kunsten, som den er konstruert, står i direkte motsetning til kapitalen, noe som leder til uunngåelige konflikter. Blant annet mener han at et problem er at forestillingen om kunsten som autonom og kunstneren som selvstendige individer, roter til den tradisjonelle kapitalistiske produksjonsprosessen som bygger på kontroll. Dessuten finnes det flere former av økonomisk irrasjonalitet i kunstnerisk arbeid, ikke minst i den skapende prosessen.

Det nesten motsatte argumentet - det vil si at forestillingen om kunst som autonom krever ett forbrukersamfunn og en kapitalisme - settes fram av Weimarck (1979). Når "art management" forskerne Barrère og Santaga (1997) diskuterer hva som skiller kunsten fra næringslivet, kommer de fram til at det fremfor alt er hva de kaller "dominant intentio". I kunsten er det formen, mens det i øvrige produkter er funksjonen som gjelder. Spørsmål om kunst kontra

foretak blir i deres forskning et spørsmål om hva som settes i det første rommet; form eller funksjon.

Lapierre (1984) på sin side mener at kunstens årsak, dens "raison d'être", er skapelsen og estetikken, mens næringslivets "raison d'être" handler om økonomi og lønnsomhet. Chiapello (1991, 1995) har som tidligere nevnt forklart den samme konflikten med at det finnes ulike ideologier, eller verdisystem, i kunsten og i næringslivet. Der kunsten bygger på inspirasjon, bygger næringslivet på effektivitet; der det fineste man kan si til noen innen kunstens ideologi, er at han eller hun er spontan, mens det i næringslivets ideologi er et komplement å bli kalt effektiv eller produktiv. Motsatt gjelder det at det verste man kan si til en kunstner er at man er forutsigbar, mens det verste i næringslivets ideologi er at noen er ineffektiv.

Kunstnere og ledere

Med utgangspunkt i Adizes' (1972) resonnement om forskjellen mellom kunsten og næringslivet, har Lapierre (1978) lagt vekt på aktørene; kunstnerne og lederne. I korthet går hans resonnement ut på at de to kategoriene skiller seg på mål, modeller, relasjoner samt selvpoppfatning. Der kunstnerenes hovedsakelige mål kan uttrykkes i termer av estetikk samt personlige preferanser og behov, kretser foretakslederens mål seg omkring økonomisk effektivitet, samt kundens preferanser og smak. Når kunstnerne søker nye konsept, søker foretakslederen balanse og kompromisser. Kunstnerne benytter seg, i følge Lapierre (1978), av intuisjon, ideer, fantasier og drømmer. Produktene fylles av følelser, mens det i foretakslederens tilfelle er motsatt; der fylles prosessene av følelser mens i det øvrige bevares orden. Lederens middel for å nå sine mål er dessuten annerledes; de ser til den eksterne, i stedet for den interne, virkeligheten, og de anvender seg av logikk, fornuft, makt og innflytelse.

Ut fra en kognitiv vinkel, har Howard Gardner (1993, 1995) observert at forskjellen er at kunstnerne ofte har korte og kalkulerende relasjoner, mens fremgangsrike foretaksledere ofte har mange, lange og heterogene relasjoner. Dessuten finnes det i følge Gardner (1993) forskjeller mellom kunstnere og ledere i synet på refleksjon. For kunstnere er refleksjon en del av den kunstneriske prosessen, for foretakslederen er det noe man må skape seg tid for, utenfor det egentlige arbeidet.

Chiapello (1995) har utviklet resonnementet med å spørre seg hvordan omverdens bilde av kunstnere og foretaksledere ser ut. Bildet av kunstneren er fortsatt det av det følsomme, irrasjonelle, intuitive, kreative, ikke spesielt ansvarsfulle, uforutsigbare, litt barnslige og bohemiske mennesket. Bildet av foretakslederen på en andre siden, er nesten det motsatte bildet; det er den rasjonelle, virkelighetsforankrede, ansvarsfulle, modne, borgerlige, konservative, punktlige og pålitelige mannen.

Ut fra denne diskusjonen, begynner det å danne seg en grunnforestilling om at kunst og næringsliv tilhører avskilte verdener. Det virker som om at uansett hva man ser på; målene, midlene, prosessene eller aktørene, ser det ut til at de står mot hverandre (Stenström, 2000). Kunstorganisasjon er likevel et møte mellom disse to verdenene. Et møte hvor representantene for de to ulike verdenene møtes; den profesjonelle kunstneren møter den profesjonelle administrator. Kunst og foretak settes derfor opp som et paradoks, og studeres ut fra de grunnleggende og forskjellige forestillingene vi har om kunst og om foretak/næringsliv. Paradokset tar utgangspunkt i "forestillinger i samfunnet", og studeres følgelig ut fra et samfunnsnivå.

Paradoks 2: Estetisering versus økonomisering

Det finnes to trender i samfunnet når det gjelder kunst og foretak som mulig kan betraktes som en endring av det foregående diskuterte. Den ene trenden kan kalles en "de-estetisering av kunsten", og den andre en "estetisering av ikke-kunsten". Næringslivet og samfunnet generelt søker mer og mer mot estetikken; design, arkitektur, kunst og "performance" i kontorlokaler er ikke bare blitt mer vanlig, men også innebygd som innslag i en bevisst strategi fra foretakets side. Kunst- og kulturvirksomheter på sin side ser ut til å strebe mot en de-estetisering som Stenström (2000) velger å kalle det. Mer og mer hentes fra næringslivet; begreper og språk, mål og målestokker og mulig til og med verdier. Dels kan dette ses ut fra økt krav fra eierne om økonomisk ryddighet og inntjening, noe som tvinger kunsten og dens organisasjon inn i en annen dimensjon.

Den grunnforestillingen om kunst og foretak som ble beskrevet i forrige paradoks, er på vei til å smuldre opp, mener Björn Billing (1994). Konsekvensene er ikke lenger gitt. Enten kan det innebære at kunsten ikke lengre fyller noen funksjon, eller tvert i mot at kunsten holder på å

finne en viktigere posisjon. Sett ut fra et nærings- eller organisasjonsperspektiv er utviklingen like tydelig. Når Billing beskriver hvordan de tradisjonelle rommene for kultur lettere gjøres tilgjengelig og spekulative, og "disneyfiseres", går det an å konstatere en liknende utvikling med kommersielle institusjoner; de estetiseres. Ved å studere foretaket ut i fra et kunstteoretisk perspektiv, peker Björkman (1998) også på at bildet av foretaket holder på å forandre seg. Han spør seg om det i bunn og grunn handler om at foretaket/næringslivet er på vei til å ta over alt sammen, også kunsten. Hva skjer om foretaket begynner å se seg selv som de egentlige produserende av kunst og kultur, blant annet ut fra sin status som finansiell partner for kunst og kulturaktiviteter?

Sammenfallet mellom merkevarebygging av enhver vare og det økende identitetsbehovet hos individer, nasjoner og regioner er stort, og dette sammenfallet gjør *den estetiske kapitalen* til et overhode i den globaliserte økonomien, mener Anne Britt Gran (2000). Gran hevder at det i dag skjer en estetisk eksplosjon alle steder; på kroppen gjennom piercing og tatovering, i det offentlige via graffiti og tagging, i våre shoppingvaner via design, og ikke minst i underholdningsindustri innenfor alle medievarianter. Det er denne utviklingen Emma Stenström (2000) kaller estetiseringen av næringslivet. Gran (2000) hevder at fra et estetisk ståsted vil det være hensiktsmessig å snakke om en kapitalisering av estetikken. En ny form for kapital er satt i sirkulasjon; den estetiske. Det estetiske assosieres med kunsten, mens kapitalen kobles umiddelbart til det suspekete markedet og kapitalismen. Den estetiske kapitalens gjennombrudd kan forstås ut fra endringer i markedsføringsfaget. De to avgjørende endringene her mener Gran (2000) er "markedsføringsrevolusjonen" og "det utvidede markedsføringsbegrepet".

Markedsføringsrevolusjonen med fokusskifte fra produkt til kunde, fører til en faglig perspektivforskyvning i retning av å studere de mer humanistiske aspektene ved markedsføring. I følge Peter Butenschön, leder i Norsk Forum, har det skjedd en revolusjon i det norske folkets oppfatning av produkters kvalitet siden 1950; fra å forbinde kvalitet med produktets funksjonalitet, at det virket og hadde lang levetid, til at man i løpet av 1980 og 1990 tallet forbinde kvalitet i stigende grad med produktets design. Som en konsekvens av markedsføringsrevolusjonen og det utvidede markedsføringsbegrepet, intensiveres den estetiske merverdien ved enhver vare, og *den estetiske kapitalen* brukes til å konstruere og kommunisere ulike former for identitet, skriver Gran (2000).

De konkrete kunsthusene som teatre, operaer, gallerier og museer vil få nye roller. Den autonome kunstinstitusjonen forgår, men husene består. Både husene og det som skjer inne i dem vil trekkes inn i sirkulasjonen av den estetiske kapitalen. Inne i kunsthusene er det fremdeles mulig å eksperimentere med former og konsepter. Det eksperimentelle og kreative har høy legitimitet i den globale økonomien, og det gjør kunsthusene til en form- og eksperimentleverandør for den estetiske kapitalen. Kunstnerne blir sentrale ressurspersoner i den nye skjønne økonomien, og de vil derfor sponses eller kjøpes ut for å produsere estetisk kapital for næringslivet. Den unge generasjonen kunstnere er tilsvarende pragmatiske i forhold til hvor pengene kommer fra, og de kan drive økonomisk og kreativt vekselbruk mellom kunsthuset og næringsliv. Kunstens privilegerte posisjon som autonom og opphøyet kan vanskelig opprettholdes under slike forhold, hevder Gran (2000).

Stenström (2000) påpeker imidlertid at utviklingen ikke er entydig. Det finnes mange, om ikke flere, tegn på den motsatte utviklingen; om at kunsten og næringslivet skli lengre bort fra hverandre. Ikke minst virker det som om tidspresset, de harde krav på avkastning og lønnsomhet, den globale konkurransen og den økende spesialiseringen på ingen måte skaper rom for den refleksjon som ofte følger kunsten.

Det kan snakkes så vakkert om viktigheten av å lese skjønnlitteratur, å lytte til musikk og å gå i teater, men hvem har egentlig tid til å gjøre det. I alle fall ikke foretakslederen (Stenström, 2000: 71).

Selv om ikke utviklingstrenden er entydig, finnes det altså signaler i samfunnet på tendenser av estetisering av foretaket og næringslivet ("ikke-kunsten"), og de-estetisering, eller økonomisering av kunsten. Næringslivet trekkes mot estetikken, design, arkitektur og kunst, mens kunstlivet trekker flere og flere foretaksmodeller, mål- og styringsmodeller inn i sin virksomhet.

Vi ser mange eksempler på næringslivets inntog og medvirkning i kunst og kunstvirksomheter blant annet gjennom en økende oppmerksomhet av og interesse for sponing og ulike samarbeidsavtaler. Næringslivets behov for symbolverdier fra kunsten og kunstnerne kan vi blant annet se ut fra kunstmetaforen som dyrkes i den populære ledelseslitteraturen, jfr. kapittel 2. Det er blitt svært så vanlig at teaterinstruktører og skuespillere lager ledelsesseminarer for næringslivsledere. Flere og flere arenaer for å dele kunnskap om

kunstneres kreative prosesser skapes for næringslivet og dets representanter. På den andre siden er kunstens stadig kamp om og jakt på penger en viktig motivasjon for å søke og å gå inn i samarbeid med næringslivet. Fra politisk hold oppmuntres det til samarbeid mellom næringsliv og kulturliv som synliggjøres gjennom ønsket om verdiskapning gjennom samspill og samarbeid mellom de to sektorer. Etableringen av "Forum for kultur og næringsliv" august 2001 vitner om en økende interesse og økende satsning på ulike samarbeidsformer mellom to tidligere adskilte og mulig motstående verdener. Uansett videre utvikling møtes næringslivet og kunstlivet i dag på flere og flere arenaer. Paradokset estetisering versus økonomisering tar utgangspunkt i de omtalte trendene i samfunnet og studeres følgelig på samfunnsnivå.

Paradoks 3: Frihet versus institusjonalisering

Kunstorganisasjonen representerer de tidligere to omtalte verdenene; den romantiske og frie i sin kunst, uttrykksform og produksjon, og den rasjonelle og kontrollerte i sin organisasjon og administrasjon. Kunstorganisasjonen kan dermed betraktes som en "hybrid" mellom det rasjonelle og det emosjonelle; en møteplass mellom kunst og kunstnere, og økonomi, administrasjon og næringslivsrepresentanter. Ved næringslivsrepresentanter menes her administrativt ansatte som har utdanning og/eller erfaring fra næringslivet og som representerer det som tidligere er omtalt som forestillinger om foretaket. Paradokset *frihet versus institusjonalisering* henger sammen med diskusjonen i paradoks 1, men betraktes her ut fra et annet analysenivå. Paradokset søker å belyse på hvilken måte møtet mellom de to verdenene kunst og organisasjon kommer til uttrykk i kunstorganisasjonen, studert ut fra et organisasjonsnivå.

Frihet henspiller her til forestillingene om den frie og autonome kunsten. Kant (1790) formulerer i *Kritikk av dømmekraften* begrepet *den autonome kunsten* som blir toneangivende, og har på mange måter vedvart å være det frem til i dag. Denne autonomitanken, at kunsten gir seg selv sine lover, har ikke bare preget forståelsen av kunstens område, det vil si dens plassering i forhold til andre menneskelige aktiviteter, men har også etablert et nytt estetisk paradigme, skriver Lars Fr. H. Svendsen (2000). Den klassiske estetikken hadde en mimetisk norm og vektla *tekhne* eller *ars*, altså den håndverksmessige kunnskapen som jeg har vært inne på tidligere. Normen var her alltid gitt forut for verket. Med utviklingen av autonomiestetikken er det snarere oppfinnelsen eller nyvinningen som blir satt i sentrum.

(Svendsen, 2000). Denne autonomitanken preger kunsten, og forestillingene om kunsten, også i dag. Kunsten skal representere det frie, kreative, skapende og nyskapende.

Institusjonalisering tar utgangspunkt i statsvitenskapens belysning på institusjonsutforming med basis i beslutningsprosesser og organisering (Olsen, 1988). Formelle organisasjoner forholder seg til konflikt, begrenset rasjonalitet og tvetydighet gjennom å utvikle erfaringsbaserte standardprosedyrer (March, 1981, 1988). Den alt overveiende del av atferden er styrt av rutiner. Hvis vi kjenner en organisasjons handlingsprogram eller faktiske rutiner, kan vi med relativt stor grad av sikkerhet forutsi organisasjonens atferd. Enkle stimuli utløser komplekse, standardiserte handlingsmønstre uten særlig grad av analyse, problemløsning eller bruk av skjønn. Folk gjør det de er vant til å gjøre, og det de vanligvis gjør godt, skriver March & Simon (1958) i en av institusjonsteoriens klassikere.

En følge av dette er at organisasjonen fungerer på grunnlag av regler og praksis, mer enn på grunnlag av en løpende vurdering av hvilke konsekvenser ulike valg vil ha. Atferden styres av hva som oppleves som normativt korrekt i forhold til de oppgaver og forpliktelser som er knyttet til ulike roller. Tradisjon og tiltro til andre deltakers integritet og kompetanse er viktigere enn en rasjonell analyse av den enkelte sak. Som oftest er standardrutiner fornuftige tilnærminger til gjennomsnittsbeslutninger og gjennomsnittssituasjoner. Rutiner gjør det mulig for mange individer å utføre planlagte oppgaver på en effektiv måte. I rutinene er det også innebygd organisasjonsmessige interesser, verdier og teorier om årsakssammenhenger, skriver Olsen (1988).

Institusjonene regulerer bruken av makt og autoritet. De skaper orden og mening. Standardprosedyrer påvirker det faktiske innholdet i beslutninger ved å fastlegge hvilke deltakere, problemer og løsninger som får adgang til beslutninger. De påvirker også deltakerens ressurser og legitimitet, de standarder de bruker i sine vurderinger, hvordan de benytter sin tid og deres persepsjoner og tolkninger (March og Olsen, 1984; Jepperson, 1987; Krasner, 1987).

I kunstorganisasjoner og andre kunnskapsorganisasjoner vil det ofte oppstå spenninger og dynamikk mellom kunsten, kunnskapen og faget på den ene siden og institusjonen, rutinene og strukturen på den andre siden. Kreativiteten, skapelsen og den ønskede friheten i møtet med hierarkiet, byråkratiet, reglene og rutinene skaper et bevegelig dilemma. Siri Meyer

(1994) spør seg om man kan organisere seg frem til kunstnerisk kvalitet, og svarer selv nei. Kunst og organisasjon er usammenlignbare størrelser, men man kan organisere seg bort fra den gode kunsten. Og man kan ta institusjonens rammer så bokstavelig at man ikke får øye på det individuelle møtet med kunsten, mener hun. Jan Grund (1998) mener som nevnt at en kulturinstitusjon er en kunnskapsorganisasjon med store faglige ambisjoner og med ansatte med høy faglig kompetanse, men organisasjonen har liten organisatorisk kompetanse.

Der organisasjon står for det planmessige, kontrollerbare og orden, står kunsten for det lekende, overraskende og dynamiske, hevder Stenström (2000). Lapierre (1991) skriver at den store forskjellen er at kunst bygger på det skapende og forandring, og dermed ustabilitet og usikkerhet, mens organisasjonen bygger på stabilitet og reduksjon av usikkerhet. Der den ene strever etter uorden, strever den andre etter orden. I selve begrepet kunstorganisasjon befinner det seg altså et paradoks, noe som støttes av Bourdieu og Haacke (1995). Hva skjer med kunsten innenfor institusjonens rammer? Vil de institusjonaliserte rammene og rutinene legge hinder for den skapende kunsten? Eller motsatt; vil kunsten; den skapende, frie, irrasjonelle kunsten skape en irrasjonell og kaotisk institusjon? Er det mulig å forene disse to uten å tape eller endre på den ene?

Et annet nærliggende og interessant spørsmål er hvorvidt den kreative, innovative og skapende kunsten *trenger* rammer for i det hele tatt kunne eksistere og skapes? Selv om det er fristende å gå ut fra at selvstendige kunstnere som billedkunstnere, skulptører og fotografer jobber totalt uten rammer slik at kreativiteten blomstrer ut i det ypperste innen kunstformen, skjer dette i svært liten grad. De fleste kunstnere vil si at de skaper seg former for "rammer", eller "struktur", for å kunne arbeide - enten det gjelder spesialisering av en bestemt størrelse eller genre, arbeider med en bestemt materie, musikkvariasjoner innen en stiltradisjon etc. Spesialiseringen kan betraktes som en form for struktur, en arbeidsprosedyre eller et utgangspunkt for den kreative prosessen som skal finne sted. Ut fra utdanning, erfaring og kunnskap skaper kunstneren seg "et rammeverk" som kunstneren setter seg for å være noenlunde sikker på at prosessen ender opp i et resultat. Den frie kunstneren skaper på denne måten selv orden i kaoset. Det er ut fra denne diskusjonen interessant å merke seg at kunstnere som ikke har fast ansettelse i en institusjon eller et ensemble ofte blir kalt *freelance* eller *frilans*. En frilans musiker er altså en musiker uten fast ansettelse i et ensemble, og opererer på egen hånd (tilsvarende for andre kunstneriske grupper; skuespillere, sangere,

dansere etc). Begrepet *freelance* gir klare assosiasjoner til det frie, til frihet, og verbaliserer kunstnerens frihet fra institusjonens struktur, rutiner, krav og rammer.

Kunstorganisasjonen kan i første omgang, for en utenforstående, se kaotisk ut. Men under det tilsynelatende "kaoset" ligger det et edderkoppnett av rutiner, regler, møtestrukturer, kommunikasjonskanaler og strukturer. Strukturer som vanskelig kan fjernes eller erstattes med nye på grunn av en sterk institusjonalisering. Mange kunstorganisasjoner i Norge bærer fortsatt preg av at de er bygd på organisasjonsmodeller som organisasjonen tok etter krigen, eller enda tidligere (jfr. Mangset, 1992). På 1950-tallet var næringslivsorganisasjonene hovedsakelig basert på å gjenvinne effektive og lønnsomme former for produksjonen. Forsøk på endringer i dag legges oppå de eksisterende, og man oppnår etter hvert et voksende "tårn" av regler, prosedyrer, rutiner og tradisjoner. Videre preges flere av våre kunstinstitusjonene av lite utskiftning av ansatte i nøkkelstillinger som bidrar til å vedlikeholde og ivareta eksisterende rutiner og strukturer. Det holdes med andre ord liv i en gammel og mulig lite moderne organisasjonsformen.

Et institusjonelt perspektiv forutsetter at endringer i en institusjons identitet er sjeldne, og at de primært inntreffer i krisesituasjoner, som så etterfølges av lange perioder med stabilitet (Krasner, 1987). Mulighetene for endring begrenses av den enkelte institusjonshistorie; av de hendelser, valg og seire som gjenspeiles i eksisterende strukturer. Begrensninger i tid og oppmerksomhet, motvilje mot å skape (eller gjenåpne) konflikter, og tvetydighet når det gjelder effekten av institusjonelle endringer, bidrar til å beskytte den institusjonelle kjernen mot store og raske endringer. I tillegg blir omfattende reformforsøk i mange tilfeller avsporet. Omfattende reorganiseringer blir dermed ofte "garbage cans" - preget av de deltakere, problemer og løsninger som er aktive i den perioden endringsprosessen foregår. Under slike forhold er det vanskelig å få til strukturelle endringer (March og Olsen, 1983).

Paradokset frihet versus institusjonalisering kan komme til uttrykk på forskjellige måter; eksempelvis gjennom spenninger og konflikter mellom fag (kunst) og administrasjon. Spenninger mellom profesjonen og administrasjonen er et vanlig fenomen i kunstorganisasjoner (DiMaggio, 1987) og reflekterer konflikter mellom kunstneriske og organisasjonelle mål (Chiapello, 1994). Flere forskere gjenkjenner denne situasjonen som spesielt fremtredende i profesjonelle organisasjoner, slik som utdanningsinstitusjoner og sykehus (Thompson, 1967). Paradokset kan også betraktes som en slektning til paradokset

mellom autonomi versus avhengighet (se for eksempel Barach og Echhardt, 1996), og viser til at man på den ene siden ønsker og higer etter uavhengighet, frihet og grenseløst handlingsrom, samtidig som man på den andre siden blir påvirket av og styrt etter avhengighet til et eksisterende system. Paradokset kan ut fra de samme argumentene som over også betraktes som en slektning av paradokset fleksibilitet versus stabilitet, og bringer oss over til neste paradoks.

Paradoks 4: Tradisjon versus nyskaping

Mange av dagens kunstorganisasjoner i Norge representerer gamle og tradisjonssterke kunstformer, og forventes å bevare, forsvare og verdsette historiske uttrykk og strukturer og følgelig tradisjonsrike yrker og verdier. Samtidig forventes det av nettopp kunsten, kunstneren og kunstorganisasjonen bølger av nye elementer i kunsten og i samfunnet generelt. Paradokset tradisjon versus nyskaping representerer spenninger mellom det å være representant for og ivareta gamle tradisjoner versus det å være nyskapende, kreativ, provokativ og "avantgarde". Paradokset inkluderer tradisjon versus nyskaping både i kunsten, kunstformen og kunstuttrykket, og tradisjon versus nyskaping i organisasjon og organisasjonsstruktur, og studeres her på organisasjonsnivå. Paradokset representerer trolig et av de mest grunnleggende dilemma som våre store kunstinstitusjoner må forholde seg til.

I den senere tiden har flere og flere røster innen det musikkfaglige miljøet satt ord på en vanskelig problematikk som berører våre store og tradisjonsbundne kunstorganisasjoner; grad av innovasjon og nytenking i repertoar. Komponist John Persen skriver i en kronikk i Dagbladet 4. juni 2000 at ut fra et repertoarmessig synspunkt bedriver alle de store kunstinstitusjonene en "ren museal virksomhet". Han mener verstingen er Den Norske Opera, og fremsetter at her er repertoaret innsnevret til ca. 15 operaforestillinger, og noen færre ballettforestillinger, alle skapt før 1900. Den eneste variasjonen fra år til år er rekkefølgen av forestillinger, og noen nye gjesteroller i tittelrollene i ny og ne, hevder Persen. Komponisten hevder videre at for symfoniorkestrene er også musikk fra vår egen tid mindre enn 10% av repertoaret. Han mener at de store orkesterselskapene er stivnet i produksjonsrutiner som stammer fra flere hundre år tilbake og illustrerer det ved at konserten alltid starter med en ouverture, så et verk med solist, deretter en pause med et glass vin, og det ukentlige ritualet avsluttes med en symfoni.

De store institusjoner minner mer om frimurerlosjer enn åpne utadvendte kunstformidlingsinstitusjoner. Gjennom sin konservative holdning til kunst har de lukket seg inne bak tykke murer, ikke bare i forhold til de nyskapende krefter i vår egen tid, men til hele den virkeligheten som er med på å skape individene til det de er. Gjennom sin kunstneriske profil henvender de seg til publikum i lukkede kretser, publikum som er mer opptatt av å nyte forgangen skjønnhet og mystifisert virkelighet, enn publikum som gjennom kunsten søker en bevissthet som lodder dypere enn den intellektuelle bevisstheten, en bevissthet som involverer omveltninger i selve instinktstrukturer og behovssystemer (Persen, 2000).

Komponist Håkon Berge uttaler seg om samme tema i følge en artikkel i Adresseavisa 20. februar 2001 (Andersen, 2001). Han påpeker at det kreves kulturpolitisk nytenkning både innenfor og utenfor orkestrene om deres oppdrag og plass i samfunnet. Orkestrene må få frihet og rom til å sprengte den småborgerlige rammen som tradisjon og trang økonomi har tvunget dem inn i. Men de må ville det, skriver han. Mange er imidlertid sterkt uenig i slike ytringer som Persen og Berge står bak. Noen påpeker blant annet at det ligger nyskapende elementer også i et eldre repertoar ved tolkning og spillestil. Poenget her er imidlertid bevisstheten om problematikken rundt de paradoksale kravene til nyskaping og tradisjon som kunstinstitusjonen lever med.

Paradokset berører som tidligere nevnt et iboende paradoks i alle organisasjoner; paradokset mellom stabilitet og fleksibilitet. Stabilitet kan henseiles på det eksisterende, det trygge og kjente og gjerne det tradisjonsbundne, mens fleksibilitet kan henseiles til muligheten og viljen til å bryte med det eksisterende og til å være innovativ. Selve begrepet stabilitet har få positive referanser i kunstmiljøene - imidlertid skaper begrepene tradisjon og historie ofte positive assosiasjoner.

Å dyrke tradisjonen og historien er både viktig og nødvendig ut fra et kulturpolitisk standpunkt. Likevel finnes det mange uklarheter omkring hva som er tradisjon og hva som er historie, og hvordan det skal videreføres og formidles. I kunstmiljøene og i kulturpolitiske kretser er det samtidig en klar formening om at ønsket om og nødvendigheten av å være nytenkende og nyskapende alltid må være tilstede. Komponistene Persen og Berge kritiserer de tradisjonsbundne valgene av repertoar og rutiner som de mener preger kunstorganisasjonene i Norge. Paradokset *tradisjon versus nyskaping* viser nettopp til tradisjonsforsterkende mekanismer hos både utøverne og øvrige ansatte i kunstorganisasjonen

versus søken mot det kreative og det nyskapende både i form av utvikling av kunstuttrykk og organisasjon.

Paradokset er mulig det mest diskuterte paradokset i og utenfor kunstinstitusjonene. Det er gjenkjent og trolig akseptert som et iboende dilemma i mange av våre kunstorganisasjoner. Valg av posisjonering i en av de to ekstreme ytterpunktene vil trolig skape uønskede konsekvenser. Dynamikken mellom tradisjon og nyskaping skaper og nødvendiggjør en "evigvarende" refleksjon og diskusjon over hva som er henholdsvis tradisjonelt og nytt. Nyskaping i organisasjonsstruktur henger således sammen med forrige paradoks hvor institusjonalisering motvirker endringer av fundamental art.

Paradoks 5: Tyranni versus anarki

Paradoks 5 benytter to ladede metaforer for å illustrere et paradoks på ledelsesnivå som kan oppstå i kunstorganisasjonen. Autoritær versus demokratisk ledelse - her kalt *tyranni versus anarki*. Det kan se ut som at for kunstnerisk ledelse er det en aksept for en autoritær lederstil, og en tendens til underkastelse for en "militantisk" kunstnerisk ledelse. Imidlertid finnes det ingen aksept for en slik ledelse i "ikke-kunstneriske" anliggender. I administrativ ledelse bestrebes demokratiske beslutningsprosesser, medbestemmelse og få styrende og kontrollerende elementer. Analysenivået her er på gruppenivå, eller kanskje mer treffende på ledelsesnivå. Paradokset belyser at aksept av ledelse og lederstil er ulik i henhold til om det er kunstnerisk eller administrativ ledelse.

Begrepet *tyrann* kommer fra det greske ordet *tyrannos*, og var i det gamle Hellas betegnelsen på en mann som hadde oppkastet seg til eneherker i staten uten støtte i lov eller sedvane. Slike tyranner oppsto i flere greske stater, særlig på 600- og 500-tallet f. Kr.. Tyranni viser til en styreform der en person (en tyrann) i prinsippet har all makt og styrer på en vilkårlig måte, det vil si uten grunnlag i offentlig kjente lover (Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon, 1995). Dagens bruk av begrepet tyranni er sterkt negativt ladet, og benyttes om en person som utøver makt over en annen person ved bruk av vold eller andre brutale metoder. Begrepene tyrann og psykopat brukes i daglig tale om hverandre.

I denne studien benyttes imidlertid begrepet ut fra sin opprinnelige betydning; som *enehersker* som i prinsippet har all makt, og som benytter sine egne lover i utøvelse av ledelse. Begrepet tyranni benyttes her for å illustrere en type ledelse som er *mulig* for kunstnerisk ledelse. Den kunstneriske lederen kan i mange tilfeller fremstå som en *enehersker*; den dominerende lederen, som oppnår en ubestridt posisjon i kunstorganisasjonen. De utøvende underkaster seg lederen, slik at disiplin og adlydelse blir stående sentralt i forholdet til sin leder. Svært ofte vil vi finne elementer av karismatiske lederegenskaper hos disse lederne, jfr. karismatisk ledelse i kapittel 2. Et nærliggende tankesprang er til filmen "Picassos kvinner" fra 1996 av regissør James Ivory, som presenterer en fremragende kunstner, anerkjent også i sin samtid. Picasso utstråler en kraft og en makt over disse tallrike kvinnene, som gjør at de blir selvutslettende, destruktive og slaver for hans talent og person.

Anarki stammer fra gresk i betydning "uten overhode". Egentlig betyr anarki mangel på styre, eller lovløse samfunnsforhold uten statsstyre. Anarkisme er en sosial og politisk teori og bevegelse som hevder individenes rett til uinnskrenket selvstendighet; økonomisk, sosialt og politisk, og bekjemper enhver form for herredømme over andre mennesker. Anarkisme tar sikte på å oppheve staten og alle dens maktorganer, og å organisere samfunnet gjennom frivillige sammenslutninger av individene. Anarkistiske tanker dukket opp hos stoikerne og gnostikerne i oldtiden og hos kristne mystikere i middelalderen. Men først med kapitalismens gjennombrudd fra sist på 1700-tallet ble anarkismen utformet til en systematisk lære, første gang i engelskmannen William Godwins "*Enquiry Concerning Political Justice*" fra 1793, som krevde at staten skulle avskaffes, da all øvrighet var tyranni (Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon, 1995).

Metaforene skal ikke føres for langt. Anarki er her benyttet for å illustrere en *tendens* innen kunstorganisasjonen ved administrative beslutninger; ønsket og viljen hos de ansatte til å være medbestemmende. Tyranni benyttet for å illustrere tendensen til aksept av kunstnerisk ledelse som ligner "militærledelse" med en sterk *eneherskende* leder og underkastelse av de medvirkende. Paradokset tyranni versus anarki viser til at *aksept* for ledelse og lederstiler i kunstorganisasjonen er forskjellig, avhengig av hvorvidt man representerer kunsten eller foretaket. Det finnes uttallige historier som vitner om stort temperament hos kunstneriske ledere som har resultert i utbrudd, utskjelling og andre emosjonelle reaksjonsmønstre, som for mottaker må kunne oppleves som ubehagelig og mulig også nedverdiggende. Det florerer med historier over store og små "grusomheter" som har funnet sted under prøver og innstudering.

Min erfaring innenfor kunst- og kulturvirksomheter er at slik atferd ikke bare er akseptert, men også forsvares i stor grad av de som utsettes for den. Dirigenter, regissører, instruktører, koreografer, scenografer og andre sentrale, kunstneriske ledelsesskikkelser i en utøvende kunstvirksomhet, kan opptre med ubestridt myndighet overfor kunstnerisk personell og øvrige medvirkende. Men aksepten av myndighet og autoritet gjelder kun for de kunstneriske lederne som oppnår tillit i ensemblet etter først å ha vist sin dyktighet og talent, noe som samsvarer med Atik's studie fra 1994 omtalt i forrige kapittel.

Utgangspunktet er at man jobber intenst frem til forestillingens premiere eller konserten. I denne fasen er det en stram regi, eller styring, på produksjonsprosessen frem til resultat. "Regien" av styringen har den kunstneriske lederen. For teaterinstruktør Marit Moum Aune er makt både sentralt og nødvendig overfor utøvende skuespillere i en teaterproduksjon. Hun bygger opp, i løpet av en prøveperiode på 8 uker, en skapende prosess med meget stram regi. På et gitt tidspunkt i prosessen setter hun inn det hun kaller "terrorregime", med en klar og eneherkende styring av de utøvende (Aune, 2001).

For symfoniorkestrene er det dirigenten, enten gjestedirigent, fast gjestedirigent eller sjefsdirigent, som har det overordnede kunstneriske ansvaret for orkesteret. Kunstneriske ledere for opera kan være mange og kan ha flere ulike funksjoner som regissører, dirigenter, koreografer, scenografer eller instruktører, hvor noen kan fremstå som mer sentrale enn andre, avhengig av blant annet funksjon, person og fase i produksjonen. Kunstneriske lederroller kan gi en eneherkende myndighet som sjelden utprøves av de ansatte. Spesielt gjelder dette dersom den kunstneriske lederen har kombinasjonen av talent, dyktighet, karisma og autoritet. Desto mer profilert, mer anerkjent, lengre "merittliste" og mer karisma den gjestende dirigenten eller regissøren har, jo større autoritet oppnås, og mulig større styring. De fleste kunstneriske ledere oppnår en stilltiende aksept for sin instruksjon og for sitt arbeid. Det er få som virkelig benytter sin posisjon på en slik måte at det oppstår "tyrannisk atferd" og "kadaverdisiplin". Likevel er det fullt mulig ut fra gitte forutsetninger som er diskutert over.

Det finnes i disse organisasjoner to typer ledelse; den kunstneriske og den administrative. På den ene siden kan ikke kunstnere ledes, men i forhold til anerkjente dirigenter kan de vise total underkastelse - en underkastelse som i andre organisasjoner er helt utenkelig. Det er med andre ord aksept for underkastelse i denne settingen, da alle skal bidra i samarbeid til det samme

verket. Det er aksept for å bruke kjeft, trusler etc. som ikke hører hjemme i andre organisasjoner (Roar Arntzen, 2000).

Det er heller ikke fritt for historier om at voldelig atferd og reaksjoner som slag og spark har forekommet i intensive perioder av kunstproduksjonen, og det er ofte teaterverdenen som vinner med de "verste" historiene. I næringslivsorganisasjoner ville slik oppførsel trolig vært grunnlag for reaksjoner fra øverste hold. I kunstorganisasjonen er det derimot rom for kunstneriske ledere som i det ene øyeblikket fremstår som "djevelen selv", mens de på premierefesten er "helter" og mottar hyllest av utøverne for fremragende arbeidsinnsats.

Den kunstneriske ledelsen har all makt. Det finnes null demokrati på dette felt (Roar Arntzen, 2000).

Utøverne kan motarbeide dirigenter eller instruktører de ikke finner dyktige nok. Det vil likevel ikke være noen direkte reaksjoner å spore; motarbeidelse vil skje i det skjulte i form av mindre innsats og mindre konsentrasjon. Motvilje og misnøye er utøvernes "maktmiddel". Imidlertid vil utøverne i de aller fleste tilfeller rette innsatsen mot konserten eller forestillingen, da et dårlig produkt levert ikke bare beheftes med hele kollektivet og kunstnerisk leder, men også til hver enkelt utøver. Det er de kravstore lederne, de som setter de høye ambisjonene, som presser enkeltindividenes grenser, som høyner den kunstneriske kvaliteten og som fremtvinger ensembles fremgang. Kombinasjonen av faglig dyktighet, karismatiske lederegenskaper og høye krav, vil kunne danne grunnlag for en eneherkende, autoritær og trolig en slags "militærledelse" med utøvernes totale disiplin og underkastelse som følge.

Med en tilsynelatende kunstnerisk underkastelse, kan det fortone seg merkelig at i alle andre henseende av "ikke kunstnerisk karakter", ønskes og etterspørres et *demokrati* hvor alle blir hørt. Det er en utbredt holdning hos utøverne og kunstnerne at administrasjonen og ledelsen kun er støttefunksjoner til det som skjer på scenen. Administrasjon og administrativ ledelse betraktes som et serviceorgan. Kunstnerne etterspør samme ydmykhet og underkastelse fra administrasjonen som de selv viser til kunstnerisk leder.

Det er videre en ekstrem negativ holdning til enhver form for annen ledelse. Musikerne er meget negative til administrativ ledelse. Administrativ ledelse forsøker alltid å prioritere musikerne,

men det er alltid negativt fokusert fra musikerne. Det bunner i ressursrammer, og at administrasjonen representerer disse rammene (Roar Arntzen, 2000).

I kunstorganisasjonen finnes det altså på den ene siden en aksept for "tyranni" i kunstnerisk ledelse. På den andre siden skaper krav om demokrati og medbestemmelse et "anarki" av administrative ledelse.

Mulig finnes det spor av forklarende elementer til aksepten av den eneherkende posisjonen for kunstneriske ledere i dirigentens historie, som også kan overføres på andre kunstneriske ledere. Den person vi i dag kaller for dirigent fantes ikke i konsertmusikkens begynnelse. Den kom ikke før den siste halvdel av 1800-tallet, hvor dirigering ble en selvstendig sysselsetting (Krukenberg, 1993). Frem til da hadde orkestret blitt ledet av ulike personer i orkesteret, eller en annen person som sett fra publikum ikke var synlig. Det var ikke uvanlig at konsertmesteren (fiolinist) var den som ledet orkesteret stående eller sittende. Med sine strøk kunne han vise tempo, fraseringer og strøkføring. Men i begynnelsen på 1800-tallet hadde musikken nådd en sådan kompleksitet, med tette tempoforandringer og følsomme klangavveininger, at dirigentfunksjonen krevdes frigjort fra musikerfunksjonen i orkesteret (Krukenberg, 1993).

Dirigentene har i dag blitt verdensstjerner, i blant større enn solistene selv, og reiser rundt i verden for å gjestedirigere ulike orkestre, samtidig som de innehar stillinger som sjefsdirigenter, eller kunstneriske ledere for et eller flere verdensberømte orkestre. Dirigentenes posisjon er på mange måter ubestridt, akseptert og meget betydningsfull. Mange dirigenter får en rolle som stjerne, kult-figur, eller som det ensomme geniet som forventes å ha særegenheter og nykker, og gjerne uortodokse pedagogiske- og ledelsesmetoder. Det kan være fristende å trekke tankerekken til Nietzsches "*Übermensch*" skriver Ann-Sofie Köping (2001) i sin kommende doktorgrad.

Tilsvarende posisjoner kan kunstneriske ledere som teaterregissører, koreografer og andre kunstneriske lederskikkelser også opparbeide seg. Det er imidlertid viktig å påpeke at ikke alle kunstneriske ledere fremstår som tyranner - eller eneherkere. Det finnes like mange eksempler på samarbeidsvillige, lyttende, demokratiske og lite styrende ledere. Poenget her er *muligheten* de har til å fremstå som, og å operere som enehersker, da det i organisasjonen og virksomheten finnes aksept for denne type ledelse.

Paradokset tyranni versus anarki er også interessant å se i sammenheng med Murnighan og Colon (1991) sin studie, jfr. kapittel 2, hvor paradokset ledelse versus demokrati ble gjenkjent i strykekvartettene, og hvor de suksessfulle gruppene løste paradokset på en annen og mer effektiv måte gjennom gruppearbeid enn de mindre suksessfulle gruppene.

Paradoks 6: Streng far versus omsorgsfull mor

Metaforer benyttes også for å illustrere et annet paradoks i kunstorganisasjonen; *streng far versus omsorgsfull mor*. Analysenivået er fortsatt på gruppenivå, men det sentrale her er behov hos individet og gruppen; *behovet for ledelse* hos de ansatte og særlig de utøvende i kunstorganisasjonen. Behovet for ledelse kan både være representert ved en leder og en ledergruppe eller -funksjon.

Flere har benyttet denne analogien i sin forskning. Eksempelvis har Moxnes (1995) studert sammenhengen mellom resultatene i sparebankene i tilknytning til bankkrisen på slutten av 1980-tallet og bankenes lederskap. Han deler lederne inn i to hovedtyper, en "faderlig" type og en "moderlig" type. De representerer en instrumentell (sterk og effektiv) og en emosjonell (varm og forståelsesfull) leder. Et hovedpoeng i hans analyse er at "faderlige" ledere fører til angst og usikkerhet, mens "moderlige" ledere i større grad skaper trygghet og tillit.

Det er ikke uvanlig at organisasjoner betraktes som patriarkalske, skriver Morgan (1998). Formelle organisasjoner har kjennetegn som alle har tilknytning til "det sterke kjønn" i vestens samfunn. Historisk sett har de vært dominert av menn, unntatt når oppgaven har vært å støtte, tjene, oppmuntre, underholde og glede. Menn har dominert organisasjoners roller og funksjoner der hvor det har vært stilt krav om aggressiv og direkte atferd. Den byråkratiske måten å organisere på fremmer en rasjonell, analytisk og instrumentell modell som forbindes med den vestlige verdens mannsstereotypi, skriver Morgan (1998).

Flere har skrevet om sammenhengen mellom kjønn og organisasjon og lagt vekt på at mannens dominerende innflytelse har sin opprinnelse i den hierarkisk ordnede patriarkalske familien (se eksempelvis Bachofen (1968), Engels (1976), Coward (1983), Fromm (1971), Gherardi (1995)). Denne familieformen, mente Wilhelm Reich (1968), produserte autoritære ideologier. I mange organisasjoner er det slik at en person underkaster seg en annens autoritet

som et barn underkaster seg foreldrenes regler og grenser. I organisasjoner, som i den patriarkalske familie, er fasthet, mot og heroisme, med et islett av narsissistisk selvbeundring, høyt verdsatt. Det svarer til den besluttosomhet og pliktfølelse som en far venter seg av sin sønn. Nøkkelpersonell i organisasjonen går ofte inn i farslignende roller og opptrer som rådgivere og læremestre for dem som trenger hjelp og beskyttelse (Morgan, 1998). Patriarkatets kritikere hevder at den mannsdominerte familien har en psykisk struktur som har lett for å skape en følelse av impotens og utilstrekkelighet, kombinert med frykt for og avhengighet av autoritet. Dette står i skarp kontrast til matriarkalske verdier som fremhever betingelsesløs kjærlighet, optimisme, tillit, medlidenhet og evne til intuisjon, kreativitet og velvære (Morgan, 1998).

Paradokset *streng far versus omsorgsfull mor* viser i denne studien til behovet hos de ansatte i kunstorganisasjonen for en samlet ledelse som både har en sterk og effektiv ("faderlig") side og en varm og forståelsesfull ("moderlig") side. Paradokset viser til de ansattes, og særlig da de kunstnerisk ansattes ønske og behov for en streng far med høye krav og ambisjoner. "Far" representerer en som beundres, respekteres og adlydes, og som i stor grad påvirker og styrer de ansattes innsats. Samtidig finnes behovet for omsorg og støtte representert ved en omsorgsfull morsfigur eller -funksjon. Paradokset representerer et behov for både/og, som ser ut til å være fordelt i forhold til type ledelse i kunstorganisasjonen.

Det kan se ut til at behovet for disse to typer ledelse kan være representert ved henholdsvis den kunstneriske ledelse og den administrative ledelse. Innen kunstnerisk ledelse etterspørres gjerne en som kan beundres og ses opp til. En som er streng og kravstor, som setter høye og ambisiøse mål for den kunstneriske virksomheten, og som får den enkelte til å strekke seg stadig lengre, jfr. tyrannisk ledelse i paradoks 5. Den kunstneriske lederen kan dermed representere forestillingene om den "gammeldagse", autoritære faren som alltid setter høye krav til innsats, resultat og forbedring. Hos de utøvende kunstnerne vil det alltid være et behov for å "bli sett" av den sentrale kunstneriske lederen. Den eneste riktige kilden til anerkjennelse er å bli sett av "far".

Når det gjelder støttefunksjonene som administrasjon og organisasjon, kan det se ut til at de ansatte, og særlig da de utøvende, ønsker seg en omsorgsfull "mor" som ubetinget elsker sitt barn, og som verbaliserer stolthet og beundring overfor barnets prestasjoner. Stoltheten og beundringen "hun" viser sitt barn, kan også være en kilde for barnet til ønsket om å endre,

flytte på og prøve ut grenser som er trukket opp, jfr. anarki i paradoks 5. Ofte kan mor gi etter for det talentfulle barnet. Grenser justeres. Men barnet er gjerne uklar i hva det egentlig vil, noe som kan føre til uklare retningslinjer og en vaklende "mor".

Denne metaforen skal heller ikke trekkes for langt. Kjønn har her ingen reell betydning, da det er behovet for ledelsesfunksjoner og -roller som er det sentrale. Behov og ønske om både krav og omsorg ser ut til å prege kunstorganisasjonen og deres ansatte. Morsfiguren representerer behovet for støtte og omsorg i kunstorganisasjonen. Farsfiguren står for kravene, ambisjonene og prestasjonspresset. Begge må være til stede for å balansere kunstnerens virke i kunstorganisasjonen. Selv om paradokset spesielt berører behov hos de kunstneriske utøverne, kan de samme behov og ønsker om ledelse være gjeldende for alle ansatte i kunstorganisasjonen. Det grunn til å tro at paradokset representerer behov og spenninger for *hele* organisasjonen.

Paradoks 7: Individ versus kollektiv.

Paradokset mellom *individ* og *kollektiv* representerer spenninger mellom den stadige fokuseringen og dyrkingen av individet som utøver og kravet om den kollektive innsatsen, det homogene uttrykk og det pålagte samarbeid og samhandling. Paradokset viser til spenningene mellom både å være kollega og konkurrent. Det sentrale analysenivå er på individnivå selv om det også berører gruppenivå.

Å bli en god utøver innen kunst, uansett om det er som musiker, danser eller sangsolist, er ofte en ensom, arbeidssom og meget krevende vei å gå yrkesmessig, noe også Atik (1994) er inne på i sin studie. Det innebærer ofte en individualistisk trening med samme lærer(e) gjennom år, som fremdyrker ens gode egenskaper og som rangerer bort de dårlige. Det innebærer utallige timer alene på et øvingsrom med det instrumentet som man gjerne ender opp med å elske og hate på samme tid. Talent alene holder sjelden for å bli virkelig god. En kjent "læresetning" innen musikkretser, er at det å være musiker innebærer 10% talent og 90% hardt arbeid. Talent må utvikles og forløses sammen med teknikk og innstilling. Å velge et utøvende virke innen kunst er for veldig mange også et valg av livsstil, bevisst eller ubevisst.

Å forbli en god utøver innen sin kunstform er heller ikke en konstant tilværelse. Valget av et utøvende kunstnerisk virke vil alltid kreve øving, trening eller videreutvikling i en eller annen form for å mestre sitt yrke. Ambisjonen om å bli best kan ligge som en selvdrivende, og i noen tilfeller, selvutslettende drivkraft. En av Norges fremste og mulig mest profilerte fiolinister, Arve Tellefsen, blir heller aldri fornøyd:

Det er sjelden jeg lykkes på konserter. Vi snakker ikke om presentert, det er mer promiller (Arve Tellefsen til Dagbladets Magasinet, januar 2001).

Som profesjonell utøvende kunstner kreves fysisk og psykisk styrke og daglig trening. Den individualistiske, som mulig også med rette kan kalles den egosentriske, fokuseringen dyrkes gjennom hele utøverens virke. Middelmådighet og å være en av massen, er for mange det samme som å akseptere en permanent plass på "reservebenken". Likevel vil utøvere i en kunstorganisasjon både virke som individ (for eksempel i roller som utøver, solist, gruppeleder, "helt eller heltinne") og som kollektiv (for eksempel i roller som aktør i forestillingen, en del av ensemblet eller en del av orkesteret). Kunstnerne utøver en kollektiv kompetanse hvor målet er et homogent og presist løft av hvert enkeltindivids kompetanse.

Den individualistiske og fokuserte streben etter å bli "best" skaper spenninger mot det kollektive, det homogene og det pålagte teamarbeidet. På den ene siden skal man jobbe hardt med seg selv og sitt instrument, samtidig som man på den andre siden skal yte sitt beste for at det kollektive skal lykkes. Det er derfor fristende å sammenligne kunstnere med profesjonelle idrettsutøvere i lagspill. Nils Arne Eggen (1999) hevder at Rosenborg Fotballklubb er en bedrift i underholdningsbransjen, en typisk prestasjonsbedrift, men også en kunnskapsbedrift. Han mener at en kunnskapsbedrift eller kunnskapsgruppe lever av å selge dyktighet knyttet til gruppe-individenes ferdigheter samlet til en kollektiv prestasjon. En kunnskapsbedrift består, i følge Eggen, av få, men dyktige individer som gjensidig lever av å utvikle hverandres ferdigheter for å heve kollektivets prestasjon. Gode kollektiv er summen av gode individer.

Rosenborg er et kollektiv som presterer, men som bokstavelig talt lever av å dyrke frem spisskompetanse og enere som stadig kan heve kollektivets prestasjon. Å skape aksept for at både kollektivet og vi selv trenger enere for å oppnå fremgang, er derfor en viktig del av den sosiale læringa i Rosenborg (Eggen, 1999: 109-110).

I orkesteret er rollene stort sett avklart ved ansettelse, da man får en fast plassering i ensemblet. Søker man på en 2. fiolinplass (tutti), og får tilbud om stillingen, er det som fast 2. fiolin. Hvis ikke noe uforutsett skulle skje, har man som regel samme stilling til man går av ved pensjonsalder. Men streben om å bli best, eller være god nok, er alltid tilstede.

Nyutdannede og unge musikere kommer inn i ensemblet med en ofte bedre utdanning enn det de eldste har opplevd, og nivået på utøvene øker generelt. Å til enhver tid måle seg med de andre musikerne, utvikler et press på å være like god som, og forhåpentligvis bedre enn disse, noe som kan skape en form for intern konkurransementalitet. En mentalitet som ikke nødvendigvis stiller noen posisjoner eller stillinger i fare, men likevel legger et press på hver enkelt utøver, og skaper en underliggende frykt for ikke å være god nok. Å kunne overbevise seg selv og kollegaene om at man er dyktig nok for ensemblet, blir for mange en drivkraft i seg selv. Dirigentene eller andre kunstneriske ledere vil også være viktig i utviklingen av den interne konkurransen. Mange dirigenter og ledere utøver en slik krevende ledelse at hver enkelt føler seg utsatt for en kontant, hard og kritisk evaluering.

De er forventet å produsere et homogent uttrykk. Erkjennelsen av at konserten eller forestillingen ikke blir bedre enn det svakeste ledd, skaper frykt for nettopp å være dette. Alle er derfor med i bidragsytningen om å mestre "utover evne" for det kollektive. Å la seg inspirere av dyktige medutøvere, kan også fungere som en drivkraft i seg selv. I samfunnsvitenskapelig forskning forklares gjerne dette med "social facilitation" hvor andres tilstedeværelse øker egen innsats (se eksempelvis Zajonc, 1965).

I kunstformer som opera og ballett kan det virke som om at jo lengre ut mot scenekanten man kommer, jo sterkere konkurranse er det mellom utøverne. "Lengst mot kanten" står naturlig nok solisten representert ved helten eller heltinnen i forestillingen. Sett fra publikum vil rollene som fordeler seg innover på scenen være mindre fremtredende, og mulig mindre "utsatt og arbeidsintensive". Konkurransen blant sangere og dansere vil alltid være et medvirkende element før rollelister er utlagt, det vil si før de ulike rollene er fordelt. Konkurransen består med andre ord av å få tildelt de beste, de mest utfordrende og de mest profilerte rollene. Når roller og rollelistene er klare, kan de medvirkende for hver enkelt produksjon virke som et ensemble, og nå la det kollegiale råde, selv om den interne konkurransen aldri "hviler". Ensembles, produksjonsteamets eller kollektivets styrke kommer gjerne frem på premierekvelden hvor følelsen av samhold og tilhørighet kan råde en stakket stund.

Å være utøver i en kunstorganisasjon er dermed en dynamisk tilstand, og et paradoks, av å være medlem av et kollektiv, samtidig som man er, og har lov å være, individualist. Dette er naturlige spenninger som ligger i det å være aktør i en kunstorganisasjon. Slike spenninger vil naturligvis eksistere også i andre organisasjoner, særlig kunnskapsorganisasjoner.

Kunstneriske virksomheter setter likevel *spesielt* strenge krav til det kollektive samarbeidet og samhandlingen. Det kunstneriske resultatet er regulert av enkeltindividenes spiss- og kollektivkompetanse. Å fremstå som *både* kollektiv og individ berører dermed kjernen av kunstorganisasjonens virke, og de naturlige spenningene kan virke positivt fremmede for det kunstneriske resultat og produktet. Det kollektive ansvaret - det pålagte samarbeidet - kan løfte forestillingen til det magiske, fantastiske og ubegripelige.

Det er allment kjent og akseptert at man som ansatt utøver i en kunstorganisasjon, i tillegg til sitt virke i institusjonen, kan ha en selvstendig karriere ved siden av. Det kan være som solist, eller som medvirkende i et annet ensemble. Det er ofte en oppfordring om å være aktiv som utøver i andre sammenhenger, da dette forventes å ha en positiv innvirkning på utøverens kunstneriske utvikling, og følgelig for kunstorganisasjonens. Et interessant spørsmål i denne sammenhengen er hvor utøverens lojalitet ("commitment") ligger - til egen karriere, eller til kunstorganisasjonens utvikling, noe denne avhandlingen ikke tar sikte på å avdekke.

Tendensen til individualisering generelt er i dag voksende. Forventningen om og aksepten av å være spesiell, unik og individualistisk fremstår som viktig i alle fall for aktører i forbrukermarkedet, og preger også vårt syn på mennesker i det moderne samfunnet. Å forstå det spesielle ved "det moderne selvet", er noe filosofen Charles Taylor gjør til et særegent prosjekt (Nyeng, 2000). Det innebærer å identifisere røttene til den ofte radikale subjektfokuseringen og den moralske individualisme som preger det moderne. Den moderne ideen om mennesket som subjekt er kort sagt knyttet til at hver og en av oss er i besittelse av - eller i alle fall skal være i besittelse av, en kompetanse til å utvikle et unikt selv, en unik identitet (Nyeng, 2000). Det er grunn til å tro at for kunstnere og i kunstneriske virksomheter har tendensen til å dyrke det unike individet bestandig vært høyt akseptert og forventet, selv om det i mange tilfeller handler om å utøve kollektive oppgaver.

Sammendrag

Det kan altså se ut til at "arts management" og ledelse av kunstorganisasjoner handler om å håndtere det multi-rasjonelle, parallelle system og kombinasjonen av ulike ideologier. Kunsten møter foretaket i kunstorganisasjonen, det emosjonelle møter det rasjonelle og det skapende møter det instrumentelle. Kunstorganisasjonen er følgelig fullpakket av spenninger, motsetninger, dilemmaer og paradokser som kommer til uttrykk på flere måter i organisasjonen. De syv paradokser som er blitt trukket opp, antas å være de mest sentrale i kunstorganisasjonen. Paradoksene er forsøkt strukturert etter analysenivå, hvor *kunst versus foretak*, og *estetisering versus økonomisering* representerer paradoks på samfunnsnivå. *Frihet versus institusjonalisering* og *tradisjon versus nyskaping* betraktes ut fra organisasjonsnivå. *Tyranni versus anarki* og *streng far versus omsorgsfull mor* representerer paradoks på gruppenivå, og skilles ved henholdsvis å studere aksept for ledelse og behov for ledelse. Det siste paradokset, *individ versus kollektiv*, studeres ut fra hovedsakelig individnivå og delvis gruppenivå.

I den kommende delen av avhandlingen vil jeg analysere studiens to case ut fra denne "paradoks-strukturen". Hensikten er å beskrive om paradoksene er tilstede, og i så fall, beskrive på hvilke måte de kommer til uttrykk i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera. Aller først vil jeg i det kommende kapitlet presentere en beskrivelse Oslo-Filharmonien. Som tidligere nevnt, jfr. kapittel 3, er beskrivelsen hovedsakelig basert på arkivdata, og søker å gi et "offentlig og nøytralt" bilde av studiens ene case; sett utenfra.

5. Oslo-Filharmonien sett utenfra

Ballet des Poussins dans leurs Coques

Norges største orkester, Oslo Filharmoniske Orkester, har en ubestridt posisjon som det mest utbygde, i betydningen flest antall musikere, og det mest turnerende orkesteret i landet. Orkesteret har gjennom sitt kunstneriske virke oppnådd anerkjennelse og mye oppmerksomhet, noe som har skaffet orkesteret en plass i det internasjonale selskap blant Europas beste. Sjefsdirigent Mariss Jansons virke som kunstnerisk leder i over 20 år har medvirket til å skape utvikling, utvidelse og anerkjennelse. Orkesteret har i dag 109 musikere, og per oktober 2001 hadde de 18 årsverk i administrasjonen.

Den følgende beskrivelsen av Oslo-Filharmonien er hovedsakelig bygd på informasjonen fra rapporter, dokumenter, program og referater fra organisasjonen samt noen samtaler med representanter for og i organisasjonen. "Sett utenfra" i overskriften henspiller til at organisasjonen betraktes ut fra et mer eller mindre offentlige og nøytralt bilde, da datagrunnlaget er rimelig lett tilgjengelig for de fleste, og ikke forsøkt analysert på noen måte. Dokumentasjonen er likevel ikke "fullstendig nøytral", da den er skrevet av, og i stor grad for organisasjonens ansatte, jfr. kapittel 3. Videre kan informasjon fra samtaler vanskelig kalles nøytral informasjon. Beskrivelsen er ment som en *innføring* for å forstå den følgende analysen om Oslo-Filharmonien.

Oslo-Filharmonien (OF) benyttes i det følgende som betegnelse på hele organisasjonen (stiftelsen), mens Oslo Filharmoniske Orkester (OFO) benyttes om orkesteret (utøverne).

Virksomhet, visjon og mål

Dagens virksomhet kan deles inn i tre hovedområder; konserter, turnévirksomhet både i Norge og i utlandet samt plateinnspillinger. Hovedvirksomheten er konserter i Oslo

Konserthus. Turnévirkomheten er et klart prioriteringsområde fra alle ledd i organisasjonen. Antall turnéer per sesong varierer, men antall turnédøgn er gjennomsnittlig 20 døgn i året.

Orkesterets 109 instrumentalister samvirker fra tid til annen med Oslo Filharmoniske Kor, som ved utgangen av 1998 besto av ca. 150 sangere, og har fra høsten 1997 vært under ledelse av dirigent Tore Erik Mohn. Et permanent kor er nødvendig for programsetting av konserter, og deres primæroppgave er samvirke med orkesteret ved større verk for kor og orkester. Koret kan likevel, dersom det ikke går ut over deres primæroppgave, holde a cappella-konserter samt delta på plateinnspillinger og diverse andre oppdrag .

Oslo-Filharmonien har i et visjonsdokument datert 27.09.1999 fremsatt følgende visjon:

Oslo-Filharmonien skal være et kraftsentrum i norsk kulturliv og i europeisk musikkliv.

Videre fremsetter de i samme dokument fire sentrale verdier som representerer organisasjonen; kvalitet, nyskaping, utfordring og tradisjon. Med *kvalitet* menes i følge dokumentet at høy kvalitet skal prege alle sider ved Oslo-Filharmonien som nasjonal kulturinstitusjon; musikken som spilles, nivået på fremførelsen og rollen som musikkformidler i møte med publikum. *Nyskaping* forklares ved vilje og evne til nyskaping i form av nyskrevet musikk, nye samarbeidsprosjekter med andre musikkformer, kunstarter og institusjoner samt variert fortolkningspraksis. Ved *utfordring* mener OF at konsertene skal være en utfordring for publikum og gi nye, grensesprengende og emosjonelle musikkopplevelser. Alle som virker i Oslo-Filharmonien skal være motivert til kunstnerisk og faglig videreutvikling og til å ta nye utfordringer. *Tradisjon* skal være en bærebjelke. Europeisk og norsk musikkarv skal videreføres til nye generasjoner av et tradisjonsrikt orkester med en karakteristisk spillestil på høyt nivå.

Organisasjon

Oslo-Filharmonien er en *ideell, privat stiftelse*. Stiftelsen er, i følge vedtekter fra 1996, en videreføring av medlemsorganisasjonen Filharmonisk Selskap. Oslo-Filharmonien har til oppgave å drive Oslo Filharmoniske Orkester, og har som formål å øke interessen for

kunstnerisk verdifull musikk gjennom orkester-, kor- og kammerkonserter, turnéer, plate- og videoinnspillinger, radio- og fjernsynsopptak. Stiftelsen ledes av et styre, og den daglige ledelse ivaretas av administrativ leder Trond Okkelmo, som har vært ansatt i stillingen siden 1985.

Stiftelsens *styre* består av 8 medlemmer med like mange personlige varamedlemmer. Fire medlemmer, inklusive styreleder, oppnevnes av staten ved Kulturdepartementet. To medlemmer velges av Rådet, som også velger neststyreleder. To medlemmer velges av og blant de ansatte som er i full stilling. Styrets oppgaver omfatter engasjement av den kunstneriske leder (etter innstilling fra Utvidet Faglig Råd), ansettelse av musikere etter innstilling fra en ansettelsesjury, og fastsettelse av generelle rammebetingelser for lønns- og arbeidsvilkår for alt personale. Videre skal Styret blant annet påse at stiftelsens organisasjon er tilpasset de oppgaver stiftelsen har og skal gå inn for i fremtiden, påse at låneopptak og større finansielle disposisjoner godkjennes av Kulturdepartementet, og fastsette de årlige arbeidsbudsjetter og budsjetter for kommende perioder. Nåværende styreleder er Arve Johnsen.

Administrerende direktør har den daglige ledelse av stiftelsen etter de retningslinjer og pålegg styret har gitt, forbereder de saker som skal forelegges styret, sørger for at stiftelsens bokføring er i samsvar med lov og forskrifter og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte. Administrerende direktør ansetter alt administrativt personale innen de rammer styret har fastlagt. Administrerende direktør har ikke kunstnerisk ansvar.

Stiftelsen har et *Råd* på femten medlemmer med varamedlemmer. Ti medlemmer velges av abonnementsvalgmøtet, som velger sine kandidater blant de som har tegnet konsertabonnement. I tillegg skal fem medlemmer velges av og blant de ansatte i full stilling. Dette rådet har en mindre rolle i dag.

Faglig Råd er et rådgivende organ for styret, administrerende direktør og programkomiteen i musikkfaglige spørsmål. I tillegg finnes et *Utvidet Faglig Råd* som behandler musikkfaglige spørsmål som forelegges av stiftelsens styre, programkomite, ansettelsesjury og administrasjon. Disse to rådene skal sammensettes av representanter fra orkesterets fast ansatte musikere. Instruksen fastsetter også rådenes arbeidsoppgaver og behandlingsformer. Faglig Råd er et rådgivende organ, og har ingen økonomisk eller administrativt ansvar, og

består av 7 medlemmer inklusive leder. Utvidet Faglig Råd består av ca. 20 medlemmer, og benyttes ad hoc og i mindre grad.

Programkomiteen har til oppgave å utarbeide programmene for orkesterets konserter i samsvar med de retningslinjer som er trukket opp av styret. Programmet arbeides med i tre år i forkant, og minimum for tre sesonger frem i tid. Programkomiteens sammensetning består per i dag av kunstnerisk leder, fire fra orkesteret, en fra Norsk Komponistforening og orkestersjefen.

Orkesterkomiteén er "styret" for musikernes fagforening. I tariff-spørsmål er orkesterkomiteén som musikerens tillitsvalgte motpart til OF som arbeidsgiver. Musikerne er tilknyttet Norsk Musikerforbund. Leder for Faglig Råd, programkomité og orkesterkomité er naturligvis ansatt i orkesteret da disse lederstillingene er verv, ikke stilling.

I 1997 ble administrasjonen inndelt i fire avdelinger; administrasjons-, økonomi-, markeds- og orkesteravdelingen. Avdelingslederne for disse gruppen blir i dag benevnt som ALED, administrativ ledergruppe, og har ukentlige møter med administrerende direktør. Administrasjonen, eller ikke-kunstneriske ansatte, er tilknyttet NTL; Norsk Tjenestemannslag.

Våren 1999 ble det etablert en ny ledergruppe i Oslo-Filharmonien bestående av Kunstnerisk leder, Administrerende direktør, leder i Programkomiteén og leder i Faglig Råd. Disse fire utgjør samlingspunktet mellom kunstneriske og administrative beslutninger i organisasjonen, og ledergruppen benevnes som OFLED. Ledergruppens avgjørelser er basert på konsensus. Hvis ikke dette oppnås, kan saken legges frem for styret. Ordningen ble innført som en toårig prøveordning, men styret har besluttet at ordningen vedvarer inntil videre.

Kunstnerisk leder Mariss Jansons dirigerte OFO første gang i Universitetets Aula i 1975. I september 1979 dirigerte Jansons sin første konsert som sjefsdirigent og den første i Oslo Konserthus. Mariss Jansons virke som kunstnerisk leder i OF har inkludert en tilstedeværelse rundt 10 uker i året. Videre har praksis vært at Jansons har vært den foretrukne dirigent på internasjonale turneer. I februar 2000 kom pressemeldingen om at Jansons ville si opp sin stilling som sjefsdirigent i OFO fra 1. januar 2001. Bakgrunn for oppsigelsen var de dårlige akustikkforholdene i Oslo Konserthus. Det var lenge et uttalt ønske fra OF at Jansons likevel skulle forsette sitt virke som sjefsdirigent, og ledelsen opptrappet sitt arbeid med å inngå

avtale med Oslo Konserthus om utbedring av konsertsalen. I løpet av 2000 ble det likevel klart at Jansons ville gå av som kunstnerisk leder for Oslo Filharmoniske Orkester. Orkesteret gjennomfører de turneer, konserter og plateavtaler som allerede er planlagt med Jansons som gjestedirigent til medio 2002. Oslo-Filharmonien har inngått avtale med André Previn som kunstnerisk leder fra sesongen 2002-2003 med kontraktperiode ut sesongen 2005-2006. Previn er, foruten sitt dirigentvirke, også kjent som komponist, kammer- og jazzmusiker.

Et tilbakeblikk

Historien til Oslo-Filharmonien kan spores langt tilbake: Musikforeningen av 1871 er en del av Filharmoniens forhistorie, og den sprang igjen ut av Det Philharmoniske Selskab, som ga sin første konsert i 1847. I februar 1919 foregikk det historiske møtet som skulle føre til opprettelsen av Filharmonisk Selskap, og åpningskonserten var lørdag 27. september samme år i Logens store sal. I stiftelsesåret besto orkesteret av 59 musikere med 34 strykere og 25 blåsere/slagverk. I de neste 50 årene var det en meget beskjeden orkesterutvidelse, da aulaen som konsertlokale satte klare begrensninger for antall musikere. I 1949 var orkesteret kun utvidet med 4 musikere siden oppstarten 30 år tidligere. Forut for stiftelsen i 1919 ligger en lang historie med orkesterkonserter i den gang Christiania. Kjente dirigenter og komponister som Edvard Grieg, Johan Svendsen, Johan Halvorsen og Carl Nielsen var med å sette preg på orkestermusikken i Christiania på 1800- og tidlig 1900-tallet, og er dermed viktige historiske elementer i etableringen av Filharmonisk Selskap (Huldt-Nystrøm, 1969).

Ved jubileumssesongen i 1969 var totalt 71 musikere ansatt, hvorav 42 strykere og 29 blåsere, slagverk og harpe. Fra 1970 og frem til 1980 økte orkesteret gradvis med i gjennomsnitt en musiker per år til 81 musikere. Men det var først i 1980-årene at orkesterets størrelse virkelig skjøt fart. I løpet av den kommende 10-års periode, ble det fra tilskuddsmyndighetene bevilget 19 nye stillinger til orkesteret. Per i dag er det ansatt 109 musikere. Mariss Jansons tillegges mye ære for orkesterutvidelsen de siste 20 år og utvikling av orkesterets kunstneriske kvalitet.

I forbindelse med 50-års-jubileet, fikk Huldt-Nystrøm i oppdrag å skrive historien bak selskapet og orkesteret. "Fra Munkekor til Symfoniorkester" viser at gjennomgangstema som problemer med akustikk (da i Aulaen), krav om offentlig støtte til orkesteret, krav om nyheter på programmet, krav om mer norsk musikk og ulike syn på samtidsmusikk preget diskusjonen

da som nå. Fokus i dette omfattende jubileumsskriftet er orkesterets utvikling, kunstneriske ledere, anerkjente dirigenter og solister. Betydelig mindre plass er gitt til administrasjon, organisasjon og ikke-kunstnerisk ledelse. Det samme gjelder 25 år senere for Jubileumsårboken i forbindelse med feiring av 75 år.

Oslo Konserthus

Oslo Konserthus ble åpnet i 1977. Debatten omkring et konserthus i Oslo startet imidlertid allerede på 1920-tallet, blant annet gjennom en lang og livlig avisdebatt med hovedtema: "Hva bør komme først, konserthuset eller orkesteret?". Det skulle gå mange år før Konserthuset var en realitet, og i mellomtiden hadde orkesterets antall økt betraktelig. Siden innflyttingen i 1977 har Oslo-Filharmonien ikke fått utvidelser av sine faste arealer eller sine brukerrettigheter innenfor Oslo Konserthus. Dagens leieavtale mellom OF og Oslo Konserthus ble undertegnet i 1997.

OF og Oslo Konserthus har i lengre tid samarbeidet om et prosjekt om å bedre akustikken både for orkester og publikum i Store sal. Høsten 1997 forelå det en ferdig rapport basert på underrapporter fra ulike norske og utenlandske eksperter. Imidlertid ble det ikke fattet noe vedtak om endelige løsninger basert på denne rapporten. Høsten 2000 utarbeidet et arkitektfirma en rapport om mulige utvidelser for Konserthuset på oppdrag fra Oslo-Filharmonien. Målet var å bedre de akustiske forholdene, samt på bakgrunn av utvidelser skape et allsidig og spennende sentrum for musikklivet. På bakgrunn av denne rapporten ble det så utarbeidet et notat som presenterer visjoner om en vitalisering av Oslo Konserthus, Oslo-Filharmonien og nærområdet i Vika. Her kritiserer styreleder og administrerende direktør i OF vedtektene for Oslo Konserthus som har svekket OFs status i Konserthuset. Videre beskriver notatet akustiske mangler i Store sal. Notatet konkluderer med at OF støtter gjennomføring av et utbedringsprosjekt innenfor en ramme på 20 millioner, forutsatt statlig finansiering. Beslutning om gjennomføring av akustikkutbedring foreligger nå fra departementet, selv om ingen konkrete avtaler er gjort eller satt ut i livet.

Etter en tid med plassproblemer i Oslo Konserthus flyttet administrasjonen til et annet bygg i nærheten, Haakon VII's gate 2, 10 etg. Det ble også leid øvingsrom for musikerne i samme bygg i underetasjen. Administrasjonslokalene ble tatt i bruk i 1995, og underetasjen i 1996.

Programpolitikk og publikum

Institusjonens formål er i følge et strateginotat å øke interessen for kunstnerisk verdifull musikk. Det hersker imidlertid uenighet om hva som er kunstnerisk verdifull musikk, og hvilke implikasjoner det ligger i å øke interessen. I følge strateginotatet vil dette i praksis si å presentere et repertoar som strekker seg fra barokk/tidlig wienerklassisisme til den nyeste samtidsmusikk med en rimelig fordeling. Det pekes videre på at økonomi og prisfaktorer kan påvirke publikumsoppslutningen om OFOs konserter. Oppslutningen påvirkes også av konkurrerende virksomhet, markedsføring og medias oppfølging. I følge notatet er det som hovedregel to vesentlige faktorer som bestemmer publikumsoppslutningen:

1. Hvordan publikum forholder seg til musikken som står på Filharmoniens program.
2. Den kunstneriske kvaliteten på orkesterets fremførelser.

Ved siden av å presentere anerkjente standardverk med stor publikumsappell, mener Filharmonien selv at de også har et "oppdragende ansvar" ved å gjøre publikum kjent med nye sider av repertoaret, herunder norsk og internasjonal samtidsmusikk. Nåværende praksis er at programmene på abonnementskonsertene stort sett består av en blanding av det velkjente og det mer utfordrende. Å spille wienerklassisk standardrepertoar eller nyskrevet musikk som krever liten besetning er økonomisk sett gunstig, mens et senromantisk verk eller nyskrevet musikk med stor besetning er økonomisk ugunstig. Selv om det er enighet i henhold til strategiplanen om at det kunstneriske skal være i høysetet, vil økonomiske avgjørelser måtte tas i henhold til hvor mange besetningskrevende verk det skal være i en sesong.

Det totale publikumstall var i 1999 på 129 000, fordelt på 106 konserter i inn- og utland. 84 av disse var i Oslo med et publikumstall på 105 000, og orkesterets konserter i Oslo Konserthus ble besøkt av 87 000. Dette gir et gjennomsnittlig belegg per konsert, i følge organisasjonens egne beregninger, på 94,9%. Abonnementsordningen gir publikum rett til å kjøpe fast plass til bestemte konserter, med mulighet til å fornye innen en gitt frist for kommende sesong. Abonnementene er i henhold til vedtektene medlemmer av Filharmonisk Selskap. OF har ut fra stikk-prøve-undersøkelser en formening om at abonnentene som brukergruppe har høyt aldersgjennomsnitt, stor kjøpekraft (høy utdanning og innenfor høyere stillingsgrupper), lojaliteten til orkesteret er høy og det geografiske tyngdepunkt befinner seg i

Oslo 2 og 3 samt Bærum. Publikumsundersøkelsen det refereres til ble gjennomført i 1991. Den avdekket også at det løssalgskjøpende publikum representerte en gjenkjøpsgruppe, hvor den gjennomsnittlige besøkhypighet ligger på mellom 3 og 7 konserter i året. De representerer grupper hvor kulturell deltagelse generelt er høy, og de gir uttrykk for at de ikke ønsker å binde seg opp i abonnement. Det er ikke blitt gjennomført publikumsundersøkelser for OFO i senere tid.

Oslo-Filharmonien har de siste tre årene hatt en spesiell satsing mot et nytt, ungt og musikkinteressert publikum. Med konseptet "Concerto Grosso" forsøker OF å sikre seg det unge publikum, som vil kunne være publikumsgruppe i mange år fremover hvis lojalitet skapes. Videre legger OF opp til en barneserie i hver sesong for å treffe det yngste publikum.

Økonomi

Stortinget vedtok at Filharmonisk Selskap skulle være en nasjonal institusjon fra 1. januar 1995 sammen med Bergen Filharmoniske Orkester. Dette innebar at Staten alene skulle være tilskuddsmyndighet for selskapet, og den tidligere tredelingen mellom Staten, Oslo Kommune og NRK falt bort.

Kulturdepartementets tilskudd til OF er ca. 80% av det totale budsjettet. I mars hvert år leverer OF en budsjettsøknad til Kulturdepartementet som grunnlag for det kommende års tilskudd. I år 2000 ble det bevilget 71 millioner kroner over statsbudsjettet, samt en ekstra støtte på 900 000 kroner til utenlandsturnéer. Støtte fra Oslo Kommune kan forekomme sporadisk i henhold til spesielle prosjekter. NRK finansierer samarbeidsprosjekter som Holmenkollen-konserten.

I over en tiårsperiode har Norsk Hydro stått som hovedsponsor og alene som sponsor (eksklusiv) for Oslo Filharmonien. Norsk Hydro sponser direkte internasjonale turnéer og plateinnspillinger, og har på denne måten bidratt til orkesterets og organisasjonens internasjonalisering.

I budsjettet for år 2000 er i følge økonomisjef for organisasjonen fordelingen mellom inntekter og kostnader som presentert under:

Prosentvis fordeling på inntektssiden

Tilskudd fra Staten (Kulturdepartementet)	80%
Salgsinntekter	17%
Andre egne inntekter	3%

Prosentvis fordeling på kostnadssiden:

Lønnskostnader (drift)	60%
Husleie Oslo Konserthus	14%
Honorarer dirigenter/solister	9%
Andre driftsutgifter	16%

De kulturpolitiske retningslinjer som trekkes opp av departementet i det årlige tilskuddsbrevet vil til en hver tid være førende for Oslo Filharmoniens programpolitikk og organisasjon. I tilskuddsbrevet ligger det noen faste krav til virksomheten og driften, og de endres lite fra år til år.

Det er en forutsetning for statlig tilskudd at institusjonen har kontinuerlig drift med produksjon og formidling av konserter. Det er videre en forutsetning at institusjonen er medlem av Norsk teater- og orkesterforening, slik at den er forpliktet av de tariffavtalene som organisasjonen i dag inngår på vegne av institusjonen sammen med NAVO (Norges arbeidsgiverforening for virksomheter med offentlig tilknytning). I henhold til brevet med tilsagn om statstilskudd skal institusjonen målrette sin virksomhet, utvikle styringssystemer som sikrer god måloppnåelse både kunstnerisk og publikumsmessig, samt utøve god ressursforvaltning.

Hovedmålene for regjeringens kulturpolitikk for Nasjonale institusjoner per 2000 var følgende:

1. Å gjøre musikk av høy kunstnerisk kvalitet tilgjengelig for flest mulig og å stimulere til kunstnerisk fomyelse og utvikling.
2. Institusjonen skal utnytte ressursene best mulig og målrette virksomheten.

Departementet legger også ved oppfølgingskriterier til grunn for bevilgingen i form av resultatmål og resultatindikatorer. Resultatmålene følger under:

- Nå flest mulig med et allsidig repertoar og ulike konsertformer
- Ta vare på, formidle og videreutvikle musikkformer som har forankring i Norge
- Fremme bruken av samtidens nyskapende musikkuttrykk
- Videreutvikle musikktilbudet til barn og unge
- Drive institusjonen kostnadseffektivt
- Utvikle strategiske planer og fastsette mål for styring og forvaltning av virksomheten

Sammendrag

Historien til Norges største orkester viser en stadig større aktivitet i den kunstneriske produksjonen i form av konserter, turnéer og plateinnspillinger. Oslo-Filharmonien fremsetter fire sentrale verdier som skal representere organisasjonen; kvalitet, nyskaping, utfordring og tradisjon. Organisasjonen er en ideell, privat stiftelse som ledes av et styre, og den daglige ledelse ivaretas av administrerende direktør.

Ledergruppen OFLED er satt sammen for å håndtere beslutningsprosesser som ligger i gråsonen mellom kunstneriske og administrative anliggende. Faglig Råd, Programkomité og Orkesterkomitéen er andre sentrale grupperinger i organisasjonens drift. Kunstnerisk leder Mariss Jansons virke i over 20 år har vært en sentral pådriver for orkesterets utvikling og utbygging. Akustikkproblematikken har ført til en lang avklaringsprosess mellom Oslo-Filharmonien og Oslo Konserthus om ansvar for utbedring. Stiftelsens eneste tilskuddsmyndighet er Staten, representert ved Kulturdepartementet, og tilskuddet utgjør årlig ca. 80% av det totale budsjett. Med tilsagn om tilskudd følger også krav til virksomhetens drift.

Kunstorganisasjonen Oslo-Filharmonien representerer stor allsidighet og bredde i sin kunstproduksjon. I organisasjonens målsetninger kan vi spore det paradoksale blant annet i streben mot en musikkformidling med forankring i tradisjon i møte med samtidens nyskapende musikkuttrykk. I neste kapittel vil jeg gå "lengre inn" i Oslo-Filharmonien for å beskrive og analysere spenninger og paradokser som kommer til uttrykk i kunstorganisasjonen; sett innenfra.

6. Oslo Filharmonien sett innenfra.

Samuel Goldenberg und Schmuyle

Oslo-Filharmonien beskrives internt i organisasjonen som en spennende arbeidsplass, med stor faglig kompetanse på hver enkelt musiker, og et orkester på høyt nivå, som stadig er under utvikling. Den totale organisasjonen bærer preg av sitt 20 årige samvirke med kunstnerisk leder Mariss Jansons. Først og fremst har hans arbeid for og i orkesteret vært kilde til nasjonal og internasjonal anerkjennelse og suksess, en kontinuerlig utbygging og utbedring av orkesteret og orkesterets ramme- og arbeidsvilkår og en gradvis heving av orkesterets kunstneriske kvalitet.

I det følgende vil jeg presentere en analyse av Oslo-Filharmonien ut fra hvorvidt paradoksene er tilstede i organisasjonen og hvordan de kommer til uttrykk. Analysen er hovedsakelig basert på data fra intervju og observasjon i Oslo-Filharmonien; det vil si data som er tilgjengelig fra, og sier noe om, innsiden av organisasjonen. Overskriften "Oslo-Filharmonien sett innenfra" henviser dermed til en analyse basert på data innenfra organisasjonen, observert og tolket av meg som forsker.

Intervjuene har hovedsakelig funnet sted i år 2000. Det vil si at de aller fleste intervjuene var allerede avsluttet før ny kunstnerisk leder ble engasjert. Organisasjonen var på den tiden preget av usikkerhet i forhold til hvorvidt daværende sjefsdirigent Mariss Jansons likevel ville velge å fortsette i sin stilling.

Sitat fra dybdeintervjuene er gjengitt uten navn for å sikre anonymitet og at studien ikke påvirker organisasjonen og organisasjonens ansatte på en negativ måte i etterkant av studien. Samtidig var dette et kriterium for de intervjuede for medvirkning i studien. Jeg angir i stedet stilling i henhold til [administrasjon] eller [musiker]. Denne grove todelingen er noe kunstig konstruert, da flere i organisasjonen kan være vanskelig å plassere i en av de to, men forsøker å bidra til å skille uttalelser fra henholdsvis administrasjonen og orkesteret. I noen tilfeller

angis respondentens stilling mer eksakt. Dette er da data av generell karakter som forventes kjent internt i organisasjonen. Data fra observasjon er infiltrert i teksten.

Det er stor enighet og samstemthet internt om organisasjonens overordnede mål. Målet er kunstnerisk kvalitet og beskrives som et evig mål - et mål man aldri når. Bildet på målet, som kunstnerisk leder ofte har benyttet, er en fjelltopp. Når du kommer opp, er det bare for å oppdage at det er en annen fjelltopp litt lenger bort. Mange i Oslo-Filharmonien uttrykker redsel for å bli stående stille. Man forventer og ønsker en kontinuerlig utvikling av orkesteret og kunstproduksjonen.

Hvis man tror man er kommet frem til et mål, og tror man skal bli der - går det nedover.

[Musiker]

Oslo-Filharmonien som kunstorganisasjon kan betraktes som et spenningsfylt møte mellom kunsten og foretaket og mellom det rasjonelle og emosjonelle, noe som blant annet gjenkjennes av styreformann.

Jeg har vært styreformann i OF nå i snart 3 år. Og ja, det har svart til forventningene. Det er spenningen mellom det rasjonelle og det emosjonelle som er så spennende. [Styreformann]

Det er også andre som gjenkjenner kunstorganisasjonens dynamikk mellom organisasjonens kunstneriske side og foretaksside.

Mye praktisk tilrettelegging, mellom kunsten og det å organisere. Spenningsfelt som inngår i mitt ansvarsområde. [Administrasjon]

Kunsten og foretaket, representert ved orkesteret og administrasjonen, står på mange måter skarpt mot hverandre i Oslo-Filharmonien. Spesielt blir den fysiske avstanden mellom orkester og administrasjon stående som representant for motsetninger og spenninger mellom kunsten og foretaket, noe jeg vil komme nærmere inn på i det følgende.

Paradoks 1: Kunst versus foretak

Paradokset kunst versus foretak tar utgangspunkt i at grunnforestillingene om kunst og næringsliv ser ut til å være fundamentalt forskjellig. Bildet som dannes er at kunst og foretak tilhører to atskilte og motstående verdener, sett fra et samfunnsnivå.

Hvorvidt kunst og foretak tilhører to adskilte verdener er naturligvis vanskelig å observere fullt ut inne i en av verdenene. Likevel er det interessant å merke seg hvordan Oslo-Filharmonien forholder seg til den andre ytterligheten; *foretaket*. Foretaket i næringslivet er for ansatte i kunstorganisasjonen OF lite interessant. De ansatte har en oppfatning av seg selv som spesielle og forskjellige fra næringslivet. Næringslivet oppfattes som homogent, og med mer kjedelige og stereotype mennesker enn i kulturlivet. Inne i kunstorganisasjonen er det en dyrkelse av de tradisjonelle forestillingene om næringslivet.

Hadde lyst å jobbe i kulturlivet - ble lei av salg i næringslivet. Ble veldig stereotyp. Veldig like mennesker. Her er det annerledes. Har også resultatmål her nå, og er ikke så forskjellig fra privat næringsliv nå. Men innholdet, produktet vi selger, er noe helt annet. Selge opplevelser er veldig spennende. [Administrasjon]

De spesielle menneskene - noe helt annet enn det vi finner i næringslivet. [Administrasjon]

Det er også en oppfatning i organisasjonen om at kunsten og administrasjonen står i motsetning til hverandre - der kunsten representerer det emosjonelle og administrasjonen det rasjonelle. utfordringer som dette medfører, er et gjenkjent dilemma for organisasjonens administrative leder.

Lede en organisasjon som har en kunstnerisk bit og en administrativ bit... Om noe går galt på den kunstneriske siden, har jeg likevel ansvaret overfor styret. Det er den problematiske biten for det at de kunstneriske beslutninger har jeg ingenting med å gjøre - problematisk, men til å leve med. [Administrerende direktør]

Oslo-Filharmonien kan videre betraktes som *et møte* mellom kunsten og foretaket, hvor orkesteret fremstår som kunsten og administrasjonen som foretaket. Orkesteret huser kunstnerne og administrasjonen huser økonomene og næringslivsrepresentantene. De to

forestillingsverdenene kunst og foretak blir i Oslo-Filharmonien stående i kontrast til hverandre, først og fremst fordi orkesteret er fysisk adskilt fra administrasjonen. Orkesteret har daglige prøver i Konserthuset, mens administrasjonen, som beskrevet i forrige kapittel, flyttet for flere år siden opp i et annet bygg, i 10 etasje. Omtalen av administrasjonen som "fienden i 10 etasje" understreker avstanden orkesteret har til organisasjonens administrasjon.

Blitt en mer forskyvning mot at det er blitt en enhet som heter administrasjon og en som heter orkester. I alle fall her de siste åra. Mentalt og fysisk skille. En omverden som forlanger en profesjonell organisasjon, og et orkester som forlanger en profesjonell organisasjon, men som ikke er villig nok til å ta konsekvensene av det. [Administrasjon]

De to enhetene som denne adskillelsen skaper, skaper grunnlaget for utvikling av to subkulturer med ulike holdninger og verdier. Subkulturene underbygger en vi/de-holdning, som igjen legger hindringer for en felles forståelse og holdning til den totale kunstorganisasjonen. De to adskilte enhetene gjenkjennes som et trekk også ved andre kunnskapsorganisasjoner.

Modellen kan jo man gjerne diskutere - folk som kommer utenfra skjønner det ikke helt, at dette er ledelsen og der nede er pølsefabrikken. Men jeg tror ikke det er sånn det er. Ligner i grunnen på et universitet hvor man har en lidenskapelig side, og hvor man har en administrativ side, hvor man har en rektor. [Musiker]

Paradokset kunst versus foretak ser ut til å være tilstede ved at kunstorganisasjonen OF oppfatter seg selv som annerledes og mer spennende enn næringslivet. Produktet og menneskene i OF beskrives som mer spennende og spesielle. Motsetningen mellom kunst og foretak får også gjenklang i organisasjonen på grunn av en fysisk adskillelse mellom orkesteret og administrasjonen. Avstanden skaper vanskelig kommunikasjon, ulike subkulturer og konflikter. Det er et ønske fra hele organisasjonen at de to enhetene en gang i nær fremtid lokaliseres sammen, slik at en felles forståelse og respekt for hverandres funksjon kan utvikles. Etableringen av ledergruppen OFLED kan betraktes som et forsøk på å håndtere nettopp dette paradokset, noe jeg vil komme tilbake til under paradoks 3.

Som en foreløpig oppsummering kan vi derfor si at paradokset kunst versus foretak er tilstede på flere måter og nivå i organisasjonen. Paradokset henger likevel nøye sammen med paradoks 3, og må derfor ses i sammenheng.

Paradoks 2: Estetisering versus økonomisering

Næringslivets søken mot og bruk av estetikk i strategi og merkevarebygging stilles her opp som en estetisering av ikke-kunsten. Økonomisering eller "de-estetisering av kunsten" utgjør kunst- og kulturorganisasjoners økende bruk av "næringslivets verktøy" som foretaksøkonomiske begrep og styringsmodeller. Estetisering versus økonomisering utgjør her et annet paradoks på samfunnsnivå, og baserer seg på trender i samfunnet. Å studere trender i samfunnet for næringsliv og kunstliv gir samme mulige feilfokus som forrige paradoks når det betraktes kun med det ene brilleglasset. Det er likevel interessant å se hvorvidt Oslo-Filharmonien har, eller ikke har, tendenser som minner om økonomisering.

Organisasjonen har tilsynelatende stor kontroll på den økonomiske siden. Mytene om svak økonomistyring og økonomisk kaos i kunstneriske virksomheter ser ikke ut til å gjelde for Oslo-Filharmonien. Organisasjonen styres strengt og effektivt etter vanlige foretaksøkonomiske modeller.

Næringslivet betraktes gjerne som annerledes enn kunstverdenen slik paradoks 1 viser, men det er lite *skepsis* å spore hos de ansatte i Oslo-Filharmonien når det gjelder å bruke "foretakets verktøy". En begynnende "dragning", eller tiltrekning mot næringslivet kan også spores. Alle i organisasjonen vektlegger sponsoravtaler som viktige for virksomheten, noe som henger sammen med at sponsormidler fra deres hovedsponsor i mange år, Norsk Hydro, er direkte koblet til turnévirksomhet og plateinnspillinger. Uten sponsormidler - ingen turné. I og med at turnévirksomhet fremstår som en gulrot for de aller fleste i organisasjonen, blir også kilden til turné - altså sponsormidler - viktig og ettertraktet.

På vegne av Oslo-Filharmonien har Sponsoroperatørene AS gjennomført en evaluering av samarbeidet med Norsk Hydro, kartlagt muligheter og foretatt en verdivurdering av Oslo-Filharmonien som sponsorobjekt. Formålet var å trekke lærdom av tidligere erfaringer og utvikle Oslo-Filharmonien som et interessant sponsorobjekt for næringslivet i Norge.

Undersøkelsen er blant annet basert på intervju med ansatte i OF, og resultatene tyder på at de ansatte ser nødvendigheten av en sponsoravtale og har videre et stort ønske om en eller flere nasjonale og/eller internasjonale konsern som sponsor.

Uten sponsorpenger blir det ingen turné og CD-produksjoner. [Musiker]

Orkesteret mener de har en stor produktportefølje å tilby næringslivet. Koblingen av sponsormidler til turné og CD-produksjon, skaper en positiv holdning til denne form for samarbeid med næringslivet. Oslo-Filharmonien ønsker først og fremst penger fra næringslivet, men ikke så mye annet. De har fortsatt stor trang til å verdsette seg selv som annerledes, mindre materialistiske og mer spesielle i sammenligning med representanter fra næringslivet, jfr. diskusjonen under paradoks 1. Kunstorganisasjonens søken og positive holdning til sponsormidler og -aktiviteter fremstår ikke som noen trussel for organisasjonens integritet. Tvert i mot representerer sponsoraktiviteter en kilde til de mest ettertraktede aktivitetene.

Oslo-Filharmonien fremstår som nevnt som en ytterst velfungerende økonomisk enhet som har orden og system i sakene sine. Kunstorganisasjonen er alt annet enn kaos på denne siden, og benytter seg uproblematisk av foretaksøkonomiske begreper og styringsmodeller. Kulturdepartementets krav for tilskudd representerer nærmest en "påtvunget økonomisering" av organisasjonen. I kravene benyttes begrep som tradisjonelt benyttes innen foretak eller næringslivsvirksomheter, begrep som blir retningsgivende for mål og styring av virksomheten.

Paradokset estetisering versus økonomisering kommer naturligvis ikke direkte til uttrykk i Oslo-Filharmonien, da paradokset studeres ensidig. Tendensen til økonomisering er dog tilstede og voksende i Oslo-Filharmonien. Problematikken rundt bruk av foretaksøkonomiske styringsmodeller ser ikke ut til å være identifisert da det ikke foreligger noen andre åpenbare alternativer. Paradokset, eller mer riktig, tendensen til økonomisering, er ikke gjenkjent som et motsetningsforhold.

Paradoks 3: Frihet versus institusjonalisering

Paradokset frihet versus institusjonalisering betraktes ut fra møtet mellom kunsten og foretaket i kunstorganisasjonen på organisasjonsnivå. Studiens tredje paradoks studeres ut fra hvordan møtet mellom den frie og autonome kunsten og institusjonens rammer og struktur kommer til uttrykk i kunstorganisasjonen.

Institusjonen Oslo-Filharmonien ser ut til å være opptatt av de formelle linjene, reglene og hierarki. Oslo-Filharmonien er institusjonalisert i betydningen av at velutviklede handlingsmønstre er basert på erfaring, rutiner, regler og praksis. Institusjonen oppfattes av flere som begrensende og som hinder for kreativitet.

Synes ledelsen over meg er veldig opptatt av begrensinger. Synes det er veldig fint og flott når vi er kreative, men samtidig i det daglige, i selve styringssakene er man opptatt av begrensinger. Redsel for at det skal dukke opp noe som koster mer penger. En god ide blir gjerne stoppet på grunn av økonomi. Vi har ikke kommet lenger enn at vi kan bli veldig hierarkiske.

[Administrasjon]

Mye av den daglige virksomheten i Oslo-Filharmonien beskrives som rutine og lite spennende i så måte. Imidlertid virker turnévirkosomhet på en positiv måte som et brudd i rutinen og hverdagen, får energien tilbake i organisasjonen og om mulig en større smak av frihet.

Det arbeidet vårt her har for stort preg av rutine. Tror orkesteret gjør seg en bjørnetjeneste ved å satse så mye rutine. Gjør hverdagen altfor grå. Derfor kommer turné inn - får energien tilbake i organisasjonen, da skjer det noe annet. Nye mål å strekke seg etter. [Administrasjon]

Det er flere som hevder at organisasjonen er *uferdig*; at den ennå er i utvikling, og både må og skal videreutvikles. Organisasjonen betraktes som "ikke-profesjonell", men med et orkester som er "høy-profesjonelt". Kvalitet på utførelse av pålagte oppgaver ser ut til i viss grad å måles ut fra hvorvidt organisasjonen, representert ved administrasjonen, lyder og følger opp orkesterets ønsker.

[...] et orkester i utvikling og en organisasjon i støpeskjeen. [Musiker]

[...] et orkester som forlanger en profesjonell organisasjon, men som ikke er villig nok til å ta konsekvensene av det. [Administrasjon]

Det er en utbredt holdning i orkesteret at administrasjonen skal tjene orkesteret og være et serviceorgan som ikke har noen selvstendig funksjon i seg selv. Den rådende holdningen i orkesteret preges av at administrasjonen er underlagt orkesteret, og en noe ydmyk og mulig også underdanig holdning fra administrasjonen forventes. Dette er i de senere årene blitt merkbart for de ansatte i administrasjonen, og oppfattes som negativt og til en viss grad provoserende.

Administrasjonen er til for oss - serviceorgan for orkesteret. Men administrasjonen har en oppfattelse av seg selv, med rette, som ledelsen. Vi har på trappene å kjøre et seminar som går på forhold mellom administrasjon/orkester. Det har vært en del kontroverser. Friksjon mellom administrasjonen og orkester. Litt med direktøren og hans rolle. Og det har litt med å flytte administrasjonen ut av konserthuset og opp i de flotte lokalene her - litt med dårlig kommunikasjon. [Musiker]

Vi har vært veldig ydmyke overfor orkesteret - nå begynner det å butte der. Nå krever vi respekt...for det vi gjør - vi kan jo noe vi også. Det kommer litt av at administrasjonen har vært veldig ydmyk, har hatt så veldig respekt på hva de gjør der borte - kan herses med. [Administrasjon]

Organisasjonen har et utbygd og stort byråkrati. Men med mange uklare fullmakter og usikkerhet om stillingenes tilhørende beslutningsansvar, virker byråkratiet mer flytende enn ryddig, og trolig mer omfattende enn nødvendig. Uklarhet om beslutningsansvar er de senere årene bare blitt større på grunn av nye stillinger i administrasjonen, omdefinering av stillinger og både store og små omorganiseringer.

Føler fortsatt at organisasjonskartet er litt for flytende. Uklare fullmakter. Vel mye byråkrati - mange involvert i alle beslutninger. For å få fremdrift trenger man kanskje å slakke - i forhold til konflikthåndtering... bærer preg av det første. Uklare prosedyrer. Og mange ulike typer konflikter. [Musiker]

Organisasjonen preges mer av kortsiktighet enn langsiktighet ved at beslutninger ofte tas "ad hoc", kan endres eller tas tilbake. Flere ansatte uttaler at organisasjonen preges av

"brannsløkking" av beslutninger, noe som kan tyde på manglende overordnet og entydig ledelse. Orkesteret gir uttrykk for at de fleste beslutninger kan endres eller justeres etter påtrykk fra orkesteret. Administrasjonen på sin side gir uttrykk for at det er mye stress og for mange hastesaker som forhindrer langtidsplanlegging og strategiarbeid.

Det blir slik at du tar det som brenner mest, det blir brannsløkking hele veien, får aldri tid til å sette deg inn i ting. [Administrasjon]

Den fysiske avstanden mellom orkester og administrasjon er, som jeg har vært inne på, med på å underbygge ulikhetene og de ulike subkulturene som preger orkesteret og administrasjonen. Avstanden har også skapt vanskeligere kommunikasjon og et høyere konfliktnivå mellom de to enhetene enn da de var lokalisert sammen. "Vi/de"-holdningen preger hele organisasjonen, og det er administrasjonen som gjerne blir omtalt som "fienden". Det er stor enighet om, både i orkesteret og administrasjonen, at det ideelle er på ny å bli lokalisert sammen.

Det er stor bøyg her med avstand mellom orkester og administrasjon. Det er en kjempeutfordring å få en annen innstilling på det. Få respekten for hverandres arbeid. At de har en jobb å gjøre og at vi har en jobb å gjøre. [Administrasjon]

Avstanden ble så stor med en gang vi flyttet. Jeg opplevde veldig at det var orkesteret som telte, administrasjonen var bare der. Etter hvert som jeg har lært denne organisasjonen å kjenne.. Mye kritikk. Jeg tror vi har skyld i det selv. Fordi vi ikke har tatt igjen. [Administrasjonen]

Da administrasjonen flyttet ble det vanskeligere å kommunisere. [Musiker]

Beslutningsprosedyrer og -prosesser beskrives som uklare. Organisasjonen preges av mange og ulike komitéer, arbeidsgrupper og ledergrupper. Det fantes under studiens datainnsamling ikke noe organisasjonskart over de formelle linjene, da man ikke har vært i stand til å bli enige om beslutningsansvar og myndighet. Det kan se ut til at man ikke ønsker å tegne noe organisasjonskart i frykt for den uenighet som høyst sannsynlig følger med avklaring av ansvar og følgelig makt.

Tillitsmannsapparatet styrer så mye altså. Det som er det verste er den uklarheten, vet aldri hvem som tar den siste avgjørelsen. Det er veldig utvannet hos oss, og selv om det blir tatt en avgjørelse kan den få et tilbakefall. Det er det som er institusjonstema, du har jo Faglig Råd,

Programkomité... Adm. dir. har jo ikke noen kunstnerisk myndighet overhodet - og det i seg selv er jo ganske...en ganske vanskelig situasjon. Du kan godt si noe om hva du mener, men det spiller ingen rolle. [Administrasjon]

Vi har jo ikke noe organisasjonskart, det har vi ikke kommet noe videre med, det er viktig nå å få til. Så der er det en stor jobb å gjøre mellom OFLED og ALED. [Administrasjon]

Et forsøk på å organisere "møtet" mellom den frie og skapende kunsten og institusjonen har vært etableringen av ledergruppen OFLED. Ledergruppens primæroppgave er nettopp å ta de oppgaver og beslutninger som ligger i gråsonen mellom kunsten (orkesteret) og administrasjonen. Imidlertid gir de fleste jeg har snakket med uttrykk for at de ikke helt vet hva denne ledergruppen skal gjøre, gjør og vil komme til å gjøre. En del misnøye på grunn av gruppens mulige konsensus og tilsynelatende store makt er også blitt fremhevet.

Og OFLED har jo bestemt at de skal ha konsensus som det så fint heter. Egentlig betyr det at en del av beslutningsansvaret hos Trond [adm. dir.] er flyttet til OFLED. Vi mener at de skal drive med overordna ting, visjon har de jo utforma, og de skal finne strategiene for å nå disse målene. For vi blir jo iverksettere for det de beslutter. Det at det havner parkering eller personal der er bare tull. Alt har jeg inntrykk av havner der. Det er ikke det en slik ledergruppe skal drive med, det er jo Trond som skal gjøre det. [Administrasjon]

OFLED i konsensus betyr at ingen andre har noen myndighet. Overhodet! Dette lammer hele organisasjonen. ALED har en rådgivende funksjon til OFLED - noe som ikke fungerer. En vanvittig situasjon. [Administrasjon]

Jeg tror nok den gruppa fungerer, men jeg tror ikke dem er helt konsekvent på hva de skal gjøre. Det virker ikke helt klart hva de vil med det og hvorfor. Alle lurer på hva som skal komme ut fra det. [Musiker]

Organisasjonen preges også av en uformell side. Både orkestermedlemmer og administrasjonsansatte gir uttrykk for at det finnes mange autoritetspersoner i orkesteret; personer som kjenner systemene og som vet hva som skal gjøres for å få det slik man vil. Dessuten finnes det mange fremtredende individer i orkesteret som gjennom sin stilling og person har utviklet en viss makt og påvirkningskraft i organisasjonen, som gjerne omtales som "småkonger".

Mange småkonger rundt i systemet. [Administrasjon]

Uklare formelle myndighetslinjer og en omfattende uformell organisasjon, skaper et uskarpt bilde av organisasjonens innside. Mange av de gjeldende strukturer og beslutningslinjer "flyter".

Formene for innflytelse er vanskelig. Når vi bytter ut folk.. de nye får ikke noe spillerom. Det er veldig utydelig. Et utrolig potensiale som ikke benyttes. [Administrasjon]

Fleksibilitet i forhold til arbeidstid og permisjoner forventes og tas for gitt. "Privilegiet" gjelder for musikere i alle landets orkestre. Dette oppfattes av administrasjonen som stor grad av frihet. Orkestermedlemmene på sin side er vant til ordninger med fleksibilitet og stor grad av individuell behandling, og vier administrasjonen liten i så henseende.

De klager på lønna, men de tenker ikke på at de ikke har veldig mange arbeidstimer i uka, de har en enorm frihet. Har ordninger som gjør at de kan ha flere jobber, undervisning eller andre spillejobber - det tar alle for gitt at slik skal det være. [Administrasjon]

Organisasjonen preges av en kritisk holdning til administrerende direktør. Noen peker på at ved ansettelse av administrerende direktør på åremål, som er vanlig i andre kunstorganisasjoner, vil det skapes en større dynamikk og fleksibilitet i organisasjonens øverste ledelse. Mange etterspør mer og tydeligere ledelse. Noen gir uttrykk for at ledergruppen, som under også omtales som "ledertrioen", er en forskyvning av beslutningsansvar.

Mangel på tillit til administrerende direktør - tungt å jobbe. Det er blitt mer aggressivt i orkesteret. Han er veldig regelbasert, men å jobbe i orkesteret er å jobbe i et kaos. Har ikke en manual her. Trond er opptatt av regler, bokser. Hvor langt skal det regelbaserte inn i orkesteret? Og hvor mye av kaoset i orkesteret skal inn i administrasjonen? [Administrasjon]

Administrerende direktør sitter på livstid, ikke åremål. Det tar bort dynamikken. [Administrasjon]

Jeg tror likevel at ledertrioen [OFLED] bare er et forsøk på å demme opp en lite handlekraftig direktør. Hårreisende at de må sitte å ta stilling til parkeringsplasser og slikt - de blir skvisa fra alle kanter. [Musiker]

Den fysiske avstanden mellom orkesteret og administrasjon er som nevnt med på å skape en problemorientert kommunikasjon mellom de to enhetene. Ved at enhetene ikke er lokalisert sammen, blir kommunikasjonen vanskeligere og sjeldnere, og mer fokusert på det negative enn det positive. Når avstanden minimaliseres, for eksempel ved turné, blir kommunikasjonen lettere og mer positiv.

Det er fravær av spørsmål i vår organisasjon. Spør aldri om noe. For å løse opp, må musikerne gå opp til administrasjonen med sine problemer - det er mye lettere på turné. Når vi går opp til administrasjonen blir vi veldig problemorienterte, mens vi på turné også snakker om at vi har en god arbeidsplass i OF: Vi lider av avstanden med OF [administrasjonen] - de kommer bare ned når de hippeste dirigentene kommer. Hva med å hilse på nye vikarer? Vi er i en egen verden vi musikere. [Musiker]

Informasjonsflyten i administrasjonen beskrives som vanskelig og basert på lite personlig kontakt. Dette er med på å markere forskjellene mellom de to subkulturene som eksisterer i orkesteret og administrasjonen. Mens stort sett all informasjon og kommunikasjon i orkesteret er personlig, enten i form av muntlig, kroppslig eller symbolsk kommunikasjon, er kommunikasjonen i administrasjonen hovedsakelig basert på skriftlig kommunikasjon, oftest e-mail.

Informasjonsgangen er veldig vanskelig her. Folk er overarbeidet. Kulturen i administrasjonen er at alt går på mail - hele dagen. Vi har utrolig lite personlig kontakt. [Administrasjon]

Tariffavtaler, andre musikeravtaler og Musikernes Fellesorganisasjon står sentralt i organisasjonen, og det er orkesterkomitéen som følger opp avtaleverket. Turnévirkosomhet og plateinnspilling ligger utenfor dagens tariffavtale, noe som skaper forhandlinger for hvert enkelt tilfelle. Tariffavtalens formål er, forenklet sagt, å beskytte musikerens utsatte rolle og yrke. Administrasjonen opplever imidlertid tariffavtalen som svært hemmende for den totale virksomheten.

Tariffavtalen er veldig merkelig. Tvingende og begrensende. [Administrasjon]

En veldig interesse her for å beholde strukturen. Ingen dynamikk. Orkesteret skal ikke berøres. Orkesteret vil komme på CD, men Tariffavtalen låser oss, fleksibilitet finnes ikke. Man må virkelig brenne for en slik organisasjon for å bli værende. [Administrasjon]

Man kan naturligvis spørre seg hvor mye av kunsten i symfoniorkesteret som preges av frihet. Og hvorvidt frihet i det hele tatt er mulig for denne type kunstproduksjon. Kunstproduksjonen er unektelig hierarkisk oppbygd, der orkestermedlemmene forholder seg til gruppeleder, konsertmester og dirigent i et smalnet og strengt hierarki i forhold til tempi, styrke, frasering og musisering generelt. Orkestermedlemmene er samstemte og aksepterende i henhold til nødvendigheten av et hierarki i sin kunstproduksjon. Likevel representerer symfoniorkesteret på samme måte som annen kunst en skapende kunstform, med en autonom og fri kunst som ideal. Aktørene vil alltid tilstrebe frihet, eller mest mulig frihet, i sitt virke, sitt arbeidsforhold og i kunstproduksjonen, noe som jeg også kommer tilbake til under paradoks 7.

Kunstorganisasjonen Oslo-Filharmonien kan som tidligere nevnt enkelt beskrives som et paradoksal møte mellom kunsten og foretaket, hvor den frie kunsten møter institusjonens rammer. Kaos møter reglene. Imidlertid kan man undre seg om det er kunsten som representerer kaoset, eller om det i virkeligheten er institusjonen som på grunn av sitt store velde av regler, rutiner og grupperinger blir et kaotisk, voksende og vakkende byråkratisk tårn. Videre at orkesteret, med sin udiskutable struktur og hierarkiske maktfordeling og system, blir stående som det stødige, forutsigbare, ryddige og tilsynelatende fungerende regelsamfunnet.

Paradokset frihet versus institusjonalisering kan beskrives, ut fra den overstående diskusjonen, som tilstede i kunstorganisasjonen Oslo-Filharmonien. Paradokset kommer til uttrykk blant annet ved at institusjonen oppleves som begrensende, uferdig, ikke-profesjonell, med uklare fullmakter, flytende, kortsiktig, uformell og med vanskelig kommunikasjon og informasjonsflyt. Kunsten og orkesteret på sin side streber etter og ønsker frihet, fleksibilitet og privilegier, men også en mer tydelig ledelse og klarere fullmakter. Paradoksets spenninger er merkbare for ansatte i organisasjonen, og etableringen av ledergruppen OFLED kan betraktes som et forsøk forsøk på å håndtere og balansere paradoksets spenninger.

Paradoks 4: Tradisjon versus nyskaping

Paradokset tradisjon versus nyskaping representerer spenninger mellom det å være representant for og ivareta gamle tradisjoner versus det å være nyskapende, kreativ, provokativ og gjerne grensesprengende. Paradokset studeres både ut fra tradisjon versus nyskaping i kunstform og i organisasjonsform. Det innebærer tradisjon og/eller nytenking i repertoarvalg og tolkning i kunstnerisk uttrykk og tradisjonell og/eller nyskapende i organisasjonsform og struktur.

I følge visjonsdokumentet for Oslo-Filharmonien fremsettes som nevnt verdiene kvalitet, nyskaping, utfordring og tradisjon som de sentrale verdiene som skal representere organisasjonen, jfr. kapittel 5. I det ligger tydelig både krav til å bevare tradisjon og til nyskaping. Verdiene og at disse ligger til grunn for organisasjonens mål, ser ut å være kjent i store deler av organisasjonen. Men det er ingen klarhet i hvordan disse eventuelt skal realiseres og implementeres.

Det overordnede målet ligger i formålsparagrafen - spre interesse for vår musikkform, bevare kvalitet, holde på tradisjon, nyskaping. Visjonstankegang ganske nyformulert. I god gang for gjennomføring, men det er ikke så lett. Men ikke utviklet så veldig langt. [Administrasjon]

Det går an å undre seg over hvem som egentlig er kreativ i et symfoniorkester, noe som er et interessant og uhyre vanskelig spørsmål vedrørende produksjon av symfonisk musikk. Orkesteret er som nevnt i forrige paradoks hierarkisk oppbygd, og presenterer i så måte et hierarki med lite rom for individuell kreativitet. For de fleste, både medvirkende og tilhørere, vil derfor dirigenten fremstå som den kreative tolkeren sammen med eventuelle solister. Gode dirigenter beskrives gjerne ut fra evnen til å få alle til å føle seg delaktige i den kreative og skapende prosessen.

Dirigenten er vel den som på podiet er kreativ, men en god dirigent får også sine medmusikanter med seg. Mariss [Jansons] mener alle skal drive kammermusikk, folk skal kunne lage sine egne grupper- hver musiker kan være kreativ, ta det med seg inn i orkesteret. Hver eneste musiker skal synes, føle de er med i kreativitet. "Everybody must take part" - delaktig. [Musiker]

Kravet til nyskaping for Oslo Filharmoniske Orkester berører utover tolkning, også valg av repertoar. Krav og ønske om å spille samtidsmusikk blir betraktet som nyskapende. Nye samarbeidsprosjekter og kunstarter blir også oppfattet som utfordrende, og dermed nyskapende, elementer.

Prøver også å spille nyere musikk. I løpet av to sesonger et sted mellom 13-16 uroppførelser. Interessen er stigende for ny musikk... snakker om komponister... kritikk i media... men det er en del av det vi skal være; nyskapende, men det gjelder også hvordan vi skal presentere.
[Musiker]

Like fullt skal tradisjon være en bærebjelke i orkesterets repertoar og fremførelse. Tradisjon preger mye av dagens spilte repertoar, også fordi etterspørselen fra publikum tilsier en vedlikeholdelse og videreføring av eldre komposisjoner og velkjent repertoar. Samtidig ligger det mye konservatisme i organisasjonsformen, noe som er et gjenkjent dilemma sammen med kravene til kreativitet og nyskaping i organisasjon. Det handler mye om det som var før.

Et orkester har veldig mye tradisjon i seg, det handler så mye om det som var før - ikke nødvendigvis bedre. Men før var orkestrerne nesten helt selvstyrt - 1970 - en intendant - en praktisk tilrettelegging. Orkestrerne har bygd seg opp fra å være helt selvstyrte, og som jeg vil hevde de i stor grad er enda. [Administrasjon]

I det så har det jo ligget mye konservatisme for hvordan det fremføres, hva som spilles, hvordan publikum skal kle seg. Rigide mønstre. Vi ønsker å bryte opp iallfall i noen grad. Hvis man gjentar fra uke til uke, blir det rutine og slitasje for oss musikere. Vi trenger variasjon, samtidig skal man nå et nytt publikum, nødt til å omstille seg, finne nye innfallsvinkler. Utvikle kunstarten - finne nye elementer, finne nye folk å samarbeide med. Der har vi begynt på en ny prosess - hvor vi er veldig på leit - det står i visjonsdokumentet av vi skal være nyskapende - vi har definert det litt videre nå - også internasjonal nyskrevet musikk. Det å fremføre Beethovens 9., kan også være nyskapende. Det å gå inn bredere med andre musikkgenre - og kanskje kommer det noe helt nytt ut av det. Vi er så baktunge med all vår tradisjon, Andre kunstformer - samarbeid. Dukketeater eller sånne ting. Tettere på det skrevne ordet - eller billedkunst. Jazz. Kanskje noe rock. [Musiker]

Flere av respondentene i denne studien stiller seg spørrende til organisasjonens villighet til å være nytenkende og nyskapende. Organisasjonen blir beskrevet som mer baktung og

konservativ enn nyskapende, provoserende og kreativ. Dette gjelder både i beskrivelser av repertoarvalg og organisasjonsform.

Usikker på om resten av organisasjonens grad av villighet til å være utfordrende og nyskapende. Fordi det ligger så gamle tradisjoner i bånd. En musikers virke - det en gjør, preges jo veldig av de valgene. Velger du å være nyskapende og utfordrende må du ta konsekvensene av det.
[Administrasjon]

På spørsmål om hvorvidt det stimuleres til kreativitet i Oslo-Filharmonien, er svarene entydige nei. Det er likevel *lite* enighet internt om hva som er kreativt og hva som er skapende. Flere viser til at det er utenfor podiet at orkestermedlemmene kan være kreative. Det er utenfor "det strenge rommet" at det er rom for og aksept for nye og kreative innspill.

Stimuleres det til kreativitet: Null! Nesten ikke impulser. Kreativitet er bygd på at ideer plopper opp av seg selv, og at de kommer inn bakveien. Alt for lite kreative mennesker, det er ikke noe miljø for det. Den kreativiteten som er her, er det noen som skal eie personlig. [Administrasjon]

Kreativt må jo være skapende. Ja, men det å være musiker er et utøvende fag. Hva som er skapende - det må jo være det som ...nye ideer og nye måter å gjøre ting på - nye typer aktiviteter, andre modeller, kunne bryte mønstre. Det er utrolig mange kreative mennesker i orkesteret - stiller opp i helt andre roller - et stort potensiale - brukes bare i liten grad. [Musiker]

Synkront i orkesteret - ligner litt synkronsvømming - vi må gjøre det samme - og for å få til det må det være innstudert. Dette kan ikke kalles kreativitet. Vi må slippe folk til utenom podiet.
[Musiker]

Fremtiden for orkesteret oppleves for mange som usikker med henhold til nye krav, endrede rammebetingelser og endringer i omgivelsene. Fremtiden innebærer nye utfordringer, og dermed krav til å tenke nytt.

Jeg tror kanskje det vil skje fortere nå - det som skjer fremover nå. At orkesteret må tenke nytt for å selge seg. Setter krav til hele organisasjonen. Det er ikke noe sovepute. [Administrasjon]

Det kan virke som "det gamle er best" når det gjelder organisasjonens grunnstruktur. En videreføring og dyrking av eksisterende rutiner og praksis preger hele organisasjonen. Det kan

se ut til at dagens organisasjonsmodell er en slags blanding mellom etterkrigstidens krav om effektivitet og rasjonell drift og den moderne tids krav til dynamikk og fleksibilitet. Imidlertid er alle forsøk på organisasjonsendringer blitt lagt oppå de eksisterende. Gamle strukturer og praksis slippes i veldig liten grad. Dermed bygges et høyt og svaiende byråkrati som blir lite fleksibelt og endringsdyktig.

Tradisjoner blir uttrykt gjennom struktur og organisering, og blir på mange måter dominerende i rutiner og praksis. Prøvetider, konserttid, pauser og praksis på podiet er regulert i henhold til mange års tradisjoner for orkesterpraksis. Og praksisen er generell og gjeldene for alle orkestre i landet. Dette gjør det lett for omreisende gjestedirigenter å skifte orkestre, og lett for vikarer og solister, da man vet hvilken praksis man har å forholde seg til. Tradisjon i praksis er på denne måten et viktig utgangspunkt for samhandling, og hindrer unødige avklaringer. Tradisjon og praksis i orkestret betraktes stort sett som positive, da det gjør tilværelsen forutsigbar.

Ja også...prøver er veldig strengt regulert. 10-14 hver dag. Pauser klart definert, og det er nesten på sekundet. Vi vet at vi kan ha en avtale om å ta en telefon på et gitt tidspunkt.

Prøvetidspunktene tar man alltid for gitt. Det samme gjelder konserttidspunkt. Den tiden man er på jobb, er lik fra uke til uke. Greit å ha rutiner. [Musiker]

Vi har praksis med orkestermøter 1 gang i mnd. En gammel tradisjon som er vedtektsfestet. [Musiker]

Det forventes at grunnverdiene slik de er nedfelt i visjonsdokumentet prioriteres; tradisjon skal være bærebjelken mens nyskaping forklares som evnen og viljen til nyskaping i form av nyskrevet musikk, nye samarbeidsprosjekter samt variert fortolkningspraksis. I visjonsdokumentet står det videre at organisasjonen skal være preget av *utfordring*, i betydningen at konsertene skal være en utfordring for publikum og gi "nye, grensesprengende og emosjonelle musikkopplevelser". Ambisjonene om å være nyskapende og grensesprengende er altså høye. Imidlertid preges organisasjonen av at det ikke er noen klarhet av hvilke konsekvenser målsettingene skaper. Både tradisjon og nyskaping forventes, men konsekvensene er ikke gitt.

Visjonsdokumentet; begge bena godt plantet i lufta. Det henger ikke sammen når man ikke har noen mål for hvordan du skal komme dit. Det er som om du skal opp i Himalaya, du starter ikke i bunn med kortbukser og håper det går bra når du kommer opp. Hva slags utstyr du trenger. Hvordan vi skal kunne nå disse målene... siste gang ble det også lagt pent ned i en skuff. Ansvaret ligger på ledergruppen, men de kan jo ikke noe om det - de er ikke skolert.
[Administrasjon]

Selv om organisasjonen gir uttrykk for en samlet enighet om de gjeldende visjonene og målene om nyskaping og tradisjon, finner jeg altså ingen strategi for gjennomføring og implementering av målene. Jeg finner heller ikke dyptgående refleksjon og diskusjon over hvilke konsekvenser som følger av ulike prioriteringer. Dermed blir både visjonene og målene hengende høyt i organisasjonen.

Paradokset tradisjon versus nyskaping er tilstede i Oslo-Filharmonien både når det gjelder kunstproduksjon og organisasjonsstruktur. Det paradoksale dilemmaet mellom de to ytterligheter oppfattes som grunnleggende i organisasjonen som blant annet fremhever tradisjonens dominerende effekt på rutiner, strukturer og praksis. Paradokset oppfattes som et iboende paradoks i kunstvirksomheter generelt og blir følgelig akseptert som nødvendig. Spenningene som følger av paradokset ser ikke ut til å være håndtert eller balansert på noen måte i organisasjonen, men det eksisterer planer om implementering av organisasjonens visjoner og verdier.

Paradoks 5: Tyranni versus anarki

Paradokset tyranni versus anarki tar utgangspunkt i at *aksept* for ledelse og lederstil er forskjellig i henhold til kunstnerisk og administrativ ledelse. Det kan se ut som at kunstnerisk ledelse er det aksept for autoritære og eneherkende ledere, mens for administrativ ledelse forventes medbestemmelse og demokrati. Analysen er basert på data fra da kunstnerisk leder Mariss Jansons fortsatt var ansatt og organisasjonen bar på håpet om at han, på tross av oppsigelsen, ville fortsette.

Sjefsdirigenten Mariss Jansons har gjennom sitt 20-årige virke oppnådd en ubestridt posisjon som den øverste lederen i organisasjonen, selv om han formelt ikke har noen slik posisjon. Hans tilstedeværelse er i gjennomsnitt ca. 10 uker i året, men kraften i de ukene han er tilstede

påvirker hele organisasjonen året igjennom. Det er en utbredt oppfatning at han er den som bestemmer mest, får mest gjort og har mest gjennomslagskraft i organisasjonen.

Begrenset hvordan Mariss [Jansons] påvirker da han er her begrenset tid i året, men han bestemmer desto mer når han er her. For å ta et eksempel - hvis han vil ha juleoratoriet i juli så får han det. Samme hva jeg sier - han kan godt høre på meg. Hvis han virkelig har bestemt seg, så gjør han det. Og det får han lov til. [Administrasjon]

Men kjemien og det psykiske blir ikke lett å erstatte etter Mariss. Den epoken kommer ikke igjen. Berlin med Karajan - også en spesiell epoke - ingen kan erstatte det han gjorde, men Berlin er fortsatt et av de beste. [Musiker]

Får ting gjort - Mariss får mest gjort. Først og fremst vårt ansikt utad. Veldig mye av de tingene som er kommet på banen de siste årene er fra initiativ fra ham, det være seg større orkester, bedre lønn. Har påvirket alle musikere. Han er veldig mye - personbestemt. [Musiker]

Kunstneriske ledere, sjefsdirigenter, faste gjestedirigenter og andre gjestedirigenter oppnår alle en viktig lederposisjon overfor orkesteret i den tiden de står foran orkesteret, jfr. Atiks (1994) studie i kapittel 2. Det er en utbredt aksept for denne posisjonen, blant annet ved at musikernes instruks slår fast at dirigenten skal adlydes, og at musikerne ser *nødvendigheten* av at én mann bestemmer.

Hvis man ser situasjonen på podiet: da er det en mann som bestemmer, å gjøre det som den sier, det er ikke noen motstand der, det står i instruksjonen vår det. Det er så selvfølgelig at jeg tenkte ikke på det som noe vi tar for gitt. En lov! De beslutninger er ikke gjenstand for diskusjon. Adlyder dirigent. Man skal ikke motsi vår leder. Det ville ikke fungert, vi tar imot instruksjon, vi kan være uenig, men vi tar i mot instruksjon. Det er liksom uaktuelt at han [administrerende direktør] skal gi instruksjon til orkesteret - det er ikke sånn. Han kommer og gir informasjon, ikke ofte, innimellom. [Musiker]

Selv om posisjonen som dirigent gir makt, er det klart at Mariss Jansons fremstår som spesiell; spesielt handlekraftig, spesielt autoritær og spesielt karismatisk. Hans autoritet ser også ut til å farge andre ledes myndighet i organisasjonen; blant annet ved en reduksjon og mulig undergraving av administrerende direktørs rolle og betydning for organisasjonens ledelse og utvikling.

Kunstneriske lederen er den viktigste personen. Utover det er Mariss helt spesiell... fordi han har ansvar langt utover sin stilling. De ukene han er her er det mye mer fart og temperatur enn ellers, og når han er på vei hit. Halv direktør i seg selv. Jeg vil vel si at han har vært krumtappen fra A til Å. Han har nok gjort ... rollen som en direktør ellers må fange. Helt avgjørende for Faglig Råd. Mariss har et overordnet kunstnerisk ansvar. Jeg jobber tett opp mot Mariss. Han er utrolig analytisk og dynamisk og han har som oftest rett. Det blir i noen grad hans forlengende arm. Holde koken oppe når han ikke er her. Kvalitetskontroll. Vi ønsker å beholde ham så lenge vi overhodet kan, men prøver å forberede oss så godt vi kan på noe annet. Dramatisk hvis han forsvinner. [Musiker]

Den gjennomslagskraft som Mariss Jansons har opparbeidet seg i organisasjonen er enorm. Hans autoritet og myndighet har vært ubestridt, noe som preger hele organisasjonen. Alle nivå og ledd i organisasjonen uttrykker stor respekt for kunstnerisk leder, og det uttrykkes en redsel for å komme i konflikt med ham. Eventuelle konfliktsituasjoner blir beskrevet og oppfattet som "læringsprosesser". Tilliten som organisasjonen har utviklet i forhold til beslutninger tatt av kunstnerisk leder blir uttrykt fra alle hold.

Mariss fremfor noen - han kan få til det han vil. Ikke helt da, men veldig mye. Han har jo autoritet, gjennom den får jo han til det han gjerne vil. [Musiker]

De er redde for å ryke uklar med Mariss. Men ikke med Trond. Mariss har de en enorm respekt for. Du må snakke med Mariss - han er her neste gang i august. Usedvanlig intelligent fyr. Men ikke alltid sosialt intelligent. Noen ganger trækker han over streken - uten at han mener det eller er klar over det. Men han er også ekstremt omsorgsfull. Orkesteret elsker ledere som stiller krav. [Administrasjon]

Mariss bestemmer det - ekstrem intuisjon på hva som er riktig for orkesteret til en hver tid, og det viser seg i ettertid at han som regel har rett. Stoler på hans ideer. [Administrasjon]

Med Mariss opplever jeg ikke konflikter - jeg ser det heller som en læringsprosess for egen del. [Administrasjon]

Det ser likevel ut til at det er et visst generasjonsskifte i holdning til kunstnerisk leder. De yngre ser at den årelange beundringen også har ført til passivitet og underdanighet. Og en noe

usunn avhengighet. Avhengigheten har skapt negative konsekvenser for orkesterets selvtillit, blant annet ved at orkesteret uttrykker redsel for å virke uten ham.

Jeg tror at talentet er struktur. En bulldoser hvor strukturen er større en kanskje det musikalske talentet. Han mangler en dimensjon. Honec er en helt annen; han har et godt privatliv, men Mariss er prestasjonsorientert - vant til at alle står på pinne for ham. Orkesteret skylder ham mye; men kanskje vi føler for mye på det. [Musiker]

Når det gjelder ledelse og arbeidsoppgaver av ikke-kunstnerisk karakter er bildet av organisasjonen mer flytende og vanskeligere å få oversikt over. Orkesteret beskriver seg selv som demokratisk og selvstyrt, noe som i stor grad er i overensstemmelse med mine observasjoner av organisasjonen. Orkesteret, ved hjelp av mange formelle og uformelle grupperinger, komiteer og råd, legger store føringer for den administrative delen av organisasjonen, og følgelig administrerende direktørs beslutningsmyndighet. Mange uttrykker at administrative beslutninger er styrt og påvirket av orkesterets selvbestemte "demokrati".

Orkesteret er meget spesielt - jeg vet ikke om noe annet jeg som er så demokratisk organisert - spesielt i dette orkesteret. [Musiker]

En svakhet i organisasjonen her, er at det har gått for mye på selvstyr hele veien. Du gjør selv det du synes er riktig. Har aldri måtte svare for det jeg har gjort. [Administrasjon]

[...] en musiker er en...går mye på selvstyr. Oppfatter seg som sine egen arbeidsgivere. Det ligger kanskje noe i det å være musiker, må være individualist i en eller annen form. [Administrasjon]

Orkesteret er meget selvstyrt - kan fort få et ekspertvelde som er både kaldt og ufølsomt. Vi har en tendens til det noen ganger. De er jævlig faglige - og kan få det menneskelige ut av fokus. [Administrasjon]

Organisasjonen beskrives videre som tilfeldig og ustrukturert. "Anarkiet" innen administrativ ledelse oppstår dermed som en konsekvens av en tilfeldig bygd organisasjon, kortsiktige beslutningsprosesser, selvstyrt orkester og uklart beslutningsansvar.

Mye tilfeldig i organisasjonen. Ikke sikkert alt ble så mye bedre hvis alt ble puttet inn i bokser. Litt mer struktur rundt produktet vårt...det er for tilfeldig. Burde være mer fokus.
[Administrasjon]

Stillinger og titler hos oss, bortsett fra sjefene, er ikke så klare. [Musiker]

Selv om orkesterets dirigent fremstår som en markant leder, en enehersker i den kunstneriske ledelsen, etterlyses ledelse av ikke-kunstnerisk karakter, blant annet ved konfliktløsning i orkesteret. Den administrative ledelsen kritiseres for beslutningsvegring, samtidig som orkesteret kritiseres for innblanding og stadige forsøk på å endre besluttede vedtak. Det selvstyrte orkesteret etterspør "arbeidsledelse".

Konflikter i orkesteret er mye vanskeligere. Har ingen klar arbeidsledelse. [Administrasjon]

Livredde for å ta noen beslutninger, og kunne si at sånn er det. Enda organisasjonen skriker etter det - du hører det rundt her at vi har ingen ledelse her, men så fort du tar en avgjørelse, da kan du banne på at da får du det mot deg også. Da er det full protest. [Administrasjon]

Jeg synes den som leder har en stor oppgave i å være litt oppdragende overfor orkesteret, for når vi åpner så mye som vi har gjort ved at de får være med så mye, jeg har aldri jobbet i en bedrift hvor fagbevegelsen er med på alt, de har tilgang på det meste. [Administrasjon]

Den nye ledergruppen OFLED representerer for mange håpet om at man lettere skal kunne kommunisere i spørsmål som både representerer fag (kunst) og administrasjon. Likevel er det stor usikkerhet om hva som skal komme ut av en slik ledergruppe, og hvilke konsekvenser det har for organisasjonen. Forventningene har vært skyhøye, men etter hvert som tiden har gått har ledergruppens funksjon og resultater ikke vært i samsvar med forventningene. En gryende skuffelse over ledergruppen sprer seg i organisasjonen.

Det var derfor vi laget en ny struktur, vekk fra denne todelingen. En direktør på den ene siden som gjerne ville noe kunstnerisk og så prøvde å få det igjennom med sine midler - og på den andre siden de som hadde kunstnerisk makt, som i allfall ikke skulle gjøre slik som direktøren ville. Da ble det et spenn her, og derfor ble det satt ned denne ledergruppen. [Administrasjon]

OFLED er for meg brannsløkking. [Musiker]

Behovet for et selvstyrt orkester, og behovet for ledergruppen OFLED, forklares delvis med dirigentenes tidligere meget eksklusive kontrakter, som innebar stor myndighet og liten tilstedeværelse. Mange beslutninger av både kunstnerisk og "nær kunstnerisk" karakter var nødt til å tas i sjefsdirigentens fravær. Administrasjonen har dermed i mange tilfeller vært nødt til å gå utover sitt ansvarsområde. Orkesterets mange komitéer og sterke individer har videre gitt mange musikere påvirkningsmulighet som går utover deres stillingsinstruksjer, noe som igjen har ført til dyrking av egne privilegier og en del turbulens. Spesielt refereres det til perioden mot slutten av 1980-tallet som særlig turbulent.

Stort "bedriftsdemokrati" preger organisasjonen. Med demokrati mener orkestermedlemmene medbestemmelse gjennom formelle kanaler som komitéer og grupperinger og gjennom alle mulige uformelle kanaler. Det finnes mange komitéer som sørger for at orkestermedlemmenes røster blir hørt - og etterfulgt. Administrasjonens oppgave er, i følge orkesteret, å underlegge seg og følge slike ønsker og krav.

Vi har faktisk et veldig stort bedriftsdemokrati i orkesteret, vi har veldig mange komiteer, og det har vi hatt veldig lenge. Mange beslutninger som springer ut fra ønsker fra disse. Og vi føler at vi blir hørt, i alle fall hittil. At det er orkesterets ønsker som kommer igjennom, og at administrasjonen gjør så godt de kan. Vi føler i veldig liten grad at beslutninger blir dratt nedover hodene på oss. [Musiker]

Folk som har intuisjon om hvordan ting bør være. Gode ideer blir hørt. Alle har i prinsippet påvirkningsmuligheter. Gode ideer blir hørt i stor grad fordi vi har så klart mål. Kort vei fra ideen oppstår til den er på bordet. Det kan være 5 minutter fra den oppstår til den blir behandlet i en eller annen komite. Det er ingen blokkeringer slik jeg ser det. Det er det at vi har så klart definert mål. [Musiker]

Mange komiteer, uformelle påvirkningsfora og "bedriftsdemokrati" fører med seg mange tilfeldigheter som preger den organisatoriske siden av virksomheten. Administrasjonen blir "hengende etter" i forhold til kravene fra orkesteret, og alt for mange beslutninger preges av "improviserte" og korte beslutningsprosesser.

Tror ikke vi har noe klart system for å løse konflikter, kan være tilfeldig, improvisert for hvert enkelt tilfelle. Har ikke noe klart system for konfliktløsning. Improvisert, også hvem som skal ta seg av det...[Musiker]

Vi har en god kultur på at du skal ordne opp selv. Søke råd i orkesteret - heller det enn å gå til administrasjonen...[Musiker]

Flere i organisasjonen mener at det til syvende og sist er styret som tar, eller bør ta, de endelige beslutningene. Likevel finnes det eksempler på at også beslutninger tatt av styret endres etter påtrykk fra ansatte. Det kan dermed virke som om det ikke finnes noen beslutninger i Oslo-Filharmonien som er absolutte, ufravikelige og endelige. Kunstnerisk leder fremstår også som sentral i henhold til endringer av styrets beslutninger.

De [beslutninger] viktigste tas av styret. Men spørsmålet er hvordan man får styret til å ta disse beslutningene. Orkestersjefen og Faglig Råds formann er veldig sentrale. Et eksempel på det er turné til Sør-Amerika, som de fant ut at vi ikke hadde råd til - 1 år siden. Mariss ville veldig gjerne ha en slik tur. Trond sa at dette hadde vi ikke penger til, og det ble vedtatt i styret å ikke dra - at det heller fikk bli neste år. Men da var jo allerede planene lagt der nede. Mariss ble veldig lei seg og sa tydelig i fra. Alt dette veldig kort tid før. Buenos Aires var villige til å gå opp i honorar. Da jobbet Pelle og Erik frem ordningene - snakket med orkesteret og fikk skapt entusiasme og nye ordninger med mindre betalt. Det ble ny styresak og forutsetningene var endret. Det ble tur likevel. [Administrasjon]

Administrasjonen fremstår og oppfattes av orkesteret som underdanig for kunstnerisk leder. Det har gjennom mange år vært et bevisst valg hos administrerende direktør å gi rom for kunstnerisk leder, først og fremst ut fra ønsket om å kunne beholde ham som kunstnerisk leder. Administrerende direktør har erkjent at for å beholde en slik dyktig og ettertraktet dirigent og person, har stor handlingsfrihet vært nødvendig. Resultatet av stor handlefrihet for kunstnerisk leder har vært at administrerende direktør over lang tid har fått en mindre fremtredende rolle, og en mulig mindre betydningsfull plass i ledelse av organisasjonen.

Administrasjonen sier ofte at vi venter til Mariss er her. Veldig mye venter. Og når Mariss er der, kan beslutninger tas plutselig, forandre programmet eller noe. Han tar alle idéer som sine egne, uansett hvem som kom med dem først - han er veldig lite lyttende. [Musiker]

Dette er mulig er ryktebasert informasjon, men jeg har et generelt inntrykk av at Okkelmo ikke tar stilling til noe som helst, at folk er lite trygge på ham. Mariss er irritert på det, at Konserthuset har tatt slik tid, og at ikke Okkelmo går inn. Okkelmo er en lite profilert leder, unnvikende. Gjør oss mange bjørnetjenester. Mange eksempler på at han ikke følger opp ting. [Musiker]

Det er en veldig stemning i orkesteret på å bli kvitt direktøren. Og jeg mener at OFLED er et uttrykk for at vi ikke har en fungerende ledelse. Det er flott med samarbeid, men på det kunstneriske. [Musiker]

Organisasjonen Oslo-Filharmonien ledes av to typer ledelse og av to ledere. På den ene siden fremstår kunstnerisk leder som autoritær, beslutningsdyktig, myndig og respektert. På den andre siden står administrerende direktør og administrasjonen som representanter for et selvstyrt orkester, og blir fremstående som unnvikende og lite beslutningsdyktig. Den autoritære og eneherkende ledelsen møter fravær av administrativ ledelse. Tyranniet møter anarkiet. Kunstnerisk ledelse og administrativ ledelse blir på mange måter stående mot hverandre og vendt fra hverandre, og gir følgelig grobunn for mange misforståelser.

Vi har to øverste ledere. Mariss og Trond. Men Trond har ekstremt liten innflytelse i orkesteret. Orkestersonjef og sjefsdirigent tar beslutninger. Lite beslutninger tas hos Trond - man har sjelden opplevd at det har vært siste ord i saken. [Administrasjon]

[...] men når Trond gjør det [snakker på podiet] - da lurer jeg på hvor mye han ødelegger - han snakker ikke samme språk. Det er en utenfra og inn holdning. [Administrasjon]

Deler av orkesteret kritiserer kunstnerisk leder Mariss Jansons for å skape en passivitet blant orkestermedlemmene. Underkastelse for den mann som står på podiet er sammenfallende med instruks, praksis og tradisjon, men kunstnerisk leder har gjennom sitt virke i OFO vært spesielt markant og eneherkende. Hans karismatiske lederegenskaper, hans talent og strukturerte arbeidspraksis vil alltid stå sentralt i orkesterets historie og videre utvikling.

På podiet er orkesteret lite eksperimentell, trenger ikke å tenke selv for å sette det på spissen - vi skal gjøre det dirigenten bestemmer. [Musiker]

Og her må det være slik at det alltid er det kunstneriske først. Mariss er helt eminent som kunstnerisk leder; han observerer individene, han observerer gruppene, han observerer helheten samt terper på detaljer. Presser dem til kanten. Han sier alltid "immer besser". Han gjør det en leder skal gjøre. Han arbeider hardt - kanskje det er 80% hardt arbeid og 20% talent, og han er helt klart karismatisk. [Styreleder]

Anarkistiske tendenser med fravær av tydelig administrativ ledelse og et orkester preget av selvstyring og demokrati, for å benytte de ansattes egne begrep, kan delvis forklares ved at det er "tyranniet" som lager "anarkiet" i resten av organisasjonen - sett ut fra et historisk perspektiv gjennom 20 år. Kunstnerisk leders eneherkende lederstil og manglende toleranse for administrasjon har påvirket hele organisasjonens, og særlig orkesterets, holdninger til administrasjonen. For å gi kunstnerisk leder "nok plass", slik at han kunne virke på en tilfredsstillende måte overfor orkesteret, har administrasjonen vært nødt til å være ettergivende og muligens underdanige. Det kan dermed se ut som at orkesteret krever samme ydmykhet og underdanighet fra administrasjonen som de selv har vist sin kunstneriske leder.

Men OF sliter med orkester-struktur. Veldig forvirrende. Det finnes ingen struktur. Det er ingen samsvar mellom ansvar og myndighet. Ingen har analysert det...Hvorfor det har blitt slik, tror jeg kan forklares historisk. Mariss er en meget sterk leder. Han har ingen respekt for administrasjonen og han har innført dette som en kultur. Administrasjonen ligger flatt. Svak administrasjon og et bra orkester. Dette er åpenbart når han slutter. Nødvendig for administrerende direktør å være ettergivende og underdanig - for å kunne beholde Mariss.
[Administrasjon]

Kunstnerisk leders eneherkende lederstil er kjent og akseptert i hele organisasjonen. Organisasjonen har gitt ham den plassen han har krevd, og dermed latt seg styre av hans tilstedeværelse 10 uker i året. Resten av året har vært preget av en noe handlingslammet organisasjon på vent til han atter er "tilbake i byen". Kombinasjonen av mange formelle og uformelle grupperinger i orkesteret, med stor grad av medbestemmelse og påvirkningskraft, sammen med kunstnerisk leders ubestridte og markante lederfunksjon for hele organisasjonen, har skapt en underdanig og lite beslutningsdyktig administrasjon og administrerende direktør. Ledergruppen OFLED har også bidratt i så måte.

Paradokset tyranni versus anarki er tilstede i organisasjonen ved aksepten av autoritære, myndige og karismatiske kunstnerisk ledere, og forventningen om en underdanig og lydhør administrasjon og administrativ leder. Spenningene og motsetningene i ulik aksept av ledelse oppfattes som et konfliktfylt dilemma i kunstorganisasjonen. OFLED, som kan betraktes som et forsøk på å håndtere paradokset, har nok bare bidratt til å gjøre motsetningene mer åpenbare.

Paradoks 6: Streng far versus omsorgsfull mor

Paradokset streng far versus omsorgsfull mor tar utgangspunkt i behovet for ledelse i kunstorganisasjonen. Behovet for ledelse hos først og fremst de utøvende, og delvis for alle ansatte, ser ut til å innebære både behov for en streng far, som setter høye ambisjoner og krav, samtidig med behovet for støtte og omsorg fra en morsfigur.

Det kan se ut til å eksistere behov for både en ambisiøs kravstiller og en støttende og oppmuntrende omsorgsfunksjon i Oslo-Filharmonien. Kunstnerisk leder Mariss Jansons er gjenkjent som den som setter kravene, krever og får respekt og underdanighet fra de ansatte. Samtidig etterlyser de ansatte "noen å snakke med", og fremhever savnet av en personalsjef for denne funksjonen.

Kunstnerisk leder Mariss Jansons har gjennom en årrekke fremstått som markant leder med et bevisst ansvar for *hele* samfunnet, noe som skaper stolthet i organisasjonen over å tilhøre hans hærskare.

Det Mariss har gjort har også påvirket også de andre orkestrene - bedre lønn, større orkestre. Uten Mariss hadde vi ikke noe repertoar. Hans grundige bearbeidelse står der - og på prøvene.
[Musiker]

Hans arbeid i OFO har, slik organisasjonen ser det, skapt bedre vilkår for alle orkestre i Norge, blant annet ved utbygging av orkestrene, bedre lønn til musikerne og bedre arbeidsvilkår og rammebetingelser. Dermed oppfattes det som et nasjonalt ansvar å legge forholdene til rette slik at OFO kan beholde sin høyt respekterte og beundrede leder.

Klarer Norge den oppgaven, da klarer vi å beholde Mariss - og det mener vi han har gitt klare signaler på. Usikkert nå hva som skjer nå - men den usikkerheten har vi levd med ganske lenge, for det var mer sannsynlig for 15 år siden at Mariss skulle slutte. Da han var begynt å bli stor, mange tilbud, men han valgte å bli hos oss fordi han så at vi hadde et potensiale. Han hadde vært her i 20 år da orkesteret fylte 80 år. Jeg føler meg privilegert som har fått være med akkurat den perioden. [Musiker]

Beundringen av kunstnerisk leder er enorm i hele organisasjonen. Både orkesteret og administrasjonen deler beundringen og respekten for sin leder, og uttaler et sterkt ønske om å beholde ham som kunstnerisk leder tross oppsigelsen. Dette ønsket preget faktisk organisasjonen helt inntil kontrakt med ny kunstnerisk leder, Previn, ble underskrevet medio 2001.

[Mariss] er han veldig viktig som flaggbærer - merkevare her hos oss. Han er nesten mer kjent enn vi er selv. Overfor publikum vil det ikke innebære mye. Han har jo ikke lukket døra helt - kan godt revurdere dersom det finnes løsninger i Konserthuset. [Administrasjon]

Viktig å ha en god dirigent. Inspirere til innsats, og alle har det inntrykket av Mariss. Det kan jeg trygt si. Unikt at alle er enig om det. Og at det har foregått i over 20 år. [Administrasjon]

Det er en generell oppfatning i organisasjonen at kunstnerisk leder Mariss Jansons som regel har rett. De ansatte stoler på hans beslutninger, og de uttrykker beundring og respekt for hans innsats. Det ser ut til at den totale organisasjonen preges av en avhengighet til sin kunstneriske leder, jfr. paradoks 5.

Han er utrolig analytisk og dynamisk og han har som oftest rett. Det blir i noen grad hans forlengende arm. - holde koken oppe når han ikke er her. Kvalitetskontroll. Vi ønsker å beholde ham så lenge vi overhodet kan, men prøver å forberede oss så godt vi kan på noe annet. Dramatisk hvis han forsvinner. [Musiker]

Det kan derfor se ut til at farsfiguren i organisasjonen Oslo-Filharmonien er representert ved kunstnerisk leder. Han er den som setter kravene, ambisjonene og representerer forventningene om stadig forbedring av hver enkelt og av orkesteret som helhet. Han er streng i sin utøvelse av makt og styring, og har opparbeidet seg stor respekt, anerkjennelse og beundring fra orkestermedlemmer og administrasjonsansatte. Når det gjelder omsorgsfunksjonen er det vanskelig å finne noen representant som utfyller funksjonen i dag. Å motivere de ansatte oppleves som vanskelig, og det finnes ingen tegn på at motivasjon og inspirasjon er noen bevisst påvirkningsstrategi i organisasjonen. Utøvelse av motivasjon og inspirasjon er mer basert på tilfeldigheter og personlighet.

Hvorfor skal vi gjøre noe - sliter veldig med å motivere alle. Vi har noen...de som klarer å motivere - er de som jobber med prosjektene - som klarer å motivere oss alle. [Administrasjon]

Orkestermedlemmene uttaler både til administrativt personell og til meg at de mangler "noen å snakke med", og uttrykker på denne måten savn etter en støttefunksjon som ikke eksisterer i dag. Behovet for omsorg er gjenkjent som behov i hele organisasjonen. En personalsjef forventes å fylle denne funksjonen. Det etterlyses fra administrativt hold en større aktivitet fra orkesteret med henhold til å utvikle verdier innad, og følgelig bedre det interne miljøet.

[...] føler ikke de har en personalsjef, at de ikke har noen å gå til. [Administrasjon]

Nå har jo konfliktene blitt så store at vi må ta tak i det - og da må vi bare skjære igjennom. Med ekstern hjelp. Jeg ser for meg...De tror at bare vi får en personalsjef, og han har kompetanse på det, blir alt bra, de ser ikke at de må gjøre noe de også. At de må bidra, de klarer ikke å se at det er oppgave for dem. Som ansatt har de et ansvar for miljøet og hverandre. [Administrasjon]

Men vi må også vokse innad. Jeg tror vi har mye å hente i en verdiskapning innad og. Vi er så flink til å lage verdier utad, men ikke så flink innad. Det tror jeg blir en utfordring, ta vare på hverandre. [Administrasjon]

Så jeg tror kanskje at det musikerne må også igjennom...få mer kunnskaper om hvordan man kommuniserer, trygghet, skape, få til noe. Jeg tror ikke...du må sitte der med samme dama, og så snakker ikke sammen, at hun ler rått av deg på bakrommet etterpå. Så det der å løse opp i gruppene, få til samarbeid, jeg tror vi må helt ned i hver enkelt gruppe. [Administrasjon]

Det er jo ganske utrolig, de er jo veldig følsomme da, og bryr jo seg om hverandre på en måte, men så fort det begynner.. at du må utlevere deg litt, at du må ta tak i personlige... Ikke noe personal her takk, gjør det selv - er en holdning her. Det skal bli virkelig noe å ta tak i. [Administrasjon]

Vil heller ha en massør med enn administrasjonen. Også på den siste turné: [ville musikerne at vi] trakterte dem, bli holdt i hånda - og da...[Administrasjon]

Mariss Jansons personlige egenskaper som en markant, effektiv og streng leder er som tidligere nevnt gjenkjent i hele organisasjonen. At hans ubestridte posisjon også har utviklet en avhengighet til ham er også velkjent. Avhengighet av hans medvirkning har skapt en noe skjør selvtillit i orkesteret.

De trodde ikke de kunne gjøre en bra konsert i utlandet uten Mariss. Nå tror jeg kanskje det er i gang med å forandre seg litt. Vi er velkomne i utlandet også uten ham. Veldig avhengig av Mariss. [Administrasjon]

Mariss er det ingen tvil om har gjort mest for orkesteret vårt. Han er så effektiv på prøver, bruker hvert minutt der. Gikk litt i lufta på grunn av akustikk - så vi prøver å legge forholdene til rette slik at han fortsetter. [Musiker]

Farsfiguren i organisasjonen presser barnet; presser og flytter grenser for hver enkelts innsats og kollektivets innsats. Hans tilstedeværelse i de få ukene i året beskrives som en vitamininnsprøytning for hele organisasjonen. De mest krevende prosjektene er også som regel i regi av hans ledelse, da gjerne de mest ettertraktede prosjektene som turné og plateinnspillinger. Han er også en av få dirigenter som kan endre på prøvetider og antall konserter. Som tidligere beskrevet er prøvetider stramt regissert for alle orkestre, en fast og forutsigbar ramme som musikere forholder seg til. Mariss Jansons kan likevel uten problemer forlenge prøvene, begynne tidligere på dagen, eller legge inn flere konserter enn den normale. Orkestermedlemmene aksepterer stilltiende slike endringer så fremt det er i regi av deres egen "far".

Kunstnerisk leder Mariss selvfølgelig. De ukene han er her - gjerne de viktigste produksjonene vi har - det skjer ofte mye da. Ofte plate eller forberedelser til turnéer. Har de siste årene presset orkesteret...han ser at orkesteret har potensiale til å lære ting raskere - han vil gjøre to konserter i løpet av en uke. [Musiker]

Intensiteten ved hans tilstedeværelse beskrives som høy. Det blir da et høyere tempo i hele organisasjonen. Han krever mye av alle på alle nivå, og får den innsatsen han forventer. Hans tilstedeværelse innebærer et aktivitetsnivå som bare er mulig i perioder. Hans intensitet, men også hans tilknytning til organisasjonen, fungerer som en inspirerende kraft for hele organisasjonen og for orkesteret spesielt. Hans fravær virker også de-motiverende for enkelte.

Han setter preg på meg. I form av de krav han stiller. Det blir gjerne sånn at man setter inn det høyeste giret - veldig intenst. Det blir så spesielle produksjoner når han er her. Et gir vi ikke klarer å holde året rundt. Kan ikke ha det slik hele året. [Musiker]

Det er alltid en voldsom krisemaksimering når Mariss melder fravær - men vi klarer oss også bra alene. [Musiker]

Anerkjennelse og ros fra Mariss Jansons er høyt verdsatt, ikke bare for orkestermedlemmene, men også for øvrige ansatte. Anerkjennelse fra ham er meget sjelden og meget effektivt.

Hvis jeg får anerkjennelse fra Mariss - en gang begynte jeg å grine...[Administrasjon]

Kunstnerisk leder beskrives som unik og dyktig. Samtidig beskrives han som distansert, stresset og ikke særlig sosial, noe som er sammenfallende med positive og negative effekter av karismatisk ledelse, jfr. kapittel 2. Han blir på mange måter en premissleverandør for all virksomhet i organisasjonen, også når han ikke er tilstede.

Han har en unik evne til å dra med seg alle - de bakerste også. Og det er veldig skjerpene for oss. Han har helt klart sterke lederegenskaper. Han har aldri sagt velkommen til oss nye eller invitert oss til samtale eller noe; jeg har ikke noe personlig forhold til ham. Han er veldig stresset hele tiden. Ikke lett å kommunisere med, men jeg har følt meg veldig respektert. Han er distansert, ikke noe veldig sosialt vesen. Mariss har dette Karajan-syndromet; det er han som setter alle premisser og dette har gitt seg i uttrykk for en viss handlingslammelse i vår organisasjon. Jeg har likevel et godt inntrykk av ham; han er opptatt av besetningen, kan navnet på hver enkelt musiker, og han gir veldig uttrykk for at orkesteret betyr noe spesielt for ham. [Musiker]

Farsfiguren fremstår som en stødig klippe, men samtidig lite fleksibel og følgelig vanskelig flyttbar. Han beskrives som meget strukturert. Videre oppfattes han som enveiskommuniserende og dermed vanskelig å føre dialog med. Han er ikke direkte åpen for tilbakemeldinger fra noen, noe som er observert av orkestermedlemmene.

Han er ekstremt enveiskommuniserende. Veldig strukturorientert - holder alles oppmerksomhet, tar ikke spørsmål eller innspill fra andre - hvis det kommer noen reaksjoner vipper han litt av pinnen og kan bli litt sur. Ufleksibel type. Hele mannen er en klippe. Han går alltid rett frem, det har han gjort siden han var to år og gikk rundt i snippkjøle. [Musiker]

Som en motvekt til den kravstore og strenge farsfiguren, uttrykker særlig orkesteret behov for å bli tatt hånd om. Og særlig forventer de at de skal bli tatt hånd om og bli sett av

administrasjonen. Imidlertid opplever de at ingen i administrasjonen fyller en slik omsorgsfunksjon i dag. De opplever heller en avstand fra administrasjonen til orkesteret, og uttrykker det ved at administrasjonen ikke viser interesse eller tilknytning til orkesteret.

Men administrasjonen knytter ikke bånd til orkesteret. Bengt [Årstad; ny orkestersjef fra høsten 2000] vil det - knytte seg til orkesteret, nytt for oss at noen viser interesse for det. Okkelmo føler ikke behov for å knytte bånd til oss. Eksempelvis Ellen Horn, som hadde etter en forestilling et helt pressekorps stående å vente på seg, men hun sa at de måtte gi henne 20 minutter for at hun måtte ned til skuespillerne sine. Okkelmo gir aldri noen reaksjoner etter en konsert. [Musiker]

"Tenåringsbarna", det vil si den yngre generasjon av orkestermusikere, viser likevel en tendens til et opprør mot far, en selvstendighets- og løsrivelsesprosess, jfr. paradoks 5. Forbildene er i ferd med å forandre seg i Oslo Filharmoniske Orkester.

Da Mariss begynte, bygde han ut orkesteret med sikkert 20 nye musikere - og gjorde en enorm innsats for orkesteret. De gamle opplevde blomstringstiden. Vi som er nye har andre forbilder og vil noe annet. Jeg mener at lojaliteten til Mariss går over til passivitet. [Musiker]

En konsekvens den uttalte avhengigheten og underdanigheten organisasjonen har i forhold til kunstnerisk leder er lav selvtilit i orkesteret og lite selvstendighet. Utvikling av orkesterets dristighet og evne til å stå frem som en viktig kulturbærer etterlyses fra orkesterhold.

Mariss har avlært noe av det selvstendige initiativet som man har når man begynner som ny her. [Musiker]

Det hadde vært artig å ha en frontfigur [fra administrasjonen]. Som ville videre. Vi skal hele tiden vise hvor flinke vi er - i stedet for å tenke på hvordan vi skal være gode kulturbærere. Mange orkester er mer dristige enn oss - vi har ikke definert vår rolle. Vi mangler selvtilit. Vi burde følt oss mer utviklet nå når Mariss slutter enn vi gjør. [Musiker]

Hele organisasjonen ser ut til å gjenkjenne behovet for en representant for en farsfigur, som setter krav, presser grenser for utøvelse av kunst, strekker ambisjonene og hver enkelt prestasjoner og som kan beundres og ses opp til. På samme tid uttrykkes det behov for en omsorgsfunksjon som ikke ser ut til å være fylt i dag. Omsorgsfiguren forventer man å finne blant de administrative ansatte, og aller helst hos en personalsjef. Spesielt

orkestermedlemmene uttrykker behovet for å ha noe "å snakke med" om sine problemer, og det gjelder ikke kun problemer i jobbsammenheng, men også i private anliggender.

Ved tiltredelse av ny kunstnerisk leder vil det bli interessant å se om denne kan fylle samme "farsrolle" som Mariss Jansons har gjort. Dersom ikke orkesteret og organisasjonen som helhet får en ny farsrepresentant, vil trolig organisasjonen lete etter en streng og kravstor far andre steder internt. Når det gjelder omsorgsfunksjonen, arbeider administrasjonen med å fylle personalfunksjonen på en mer helhetlig måte enn det som har vært praksis tidligere. Spørsmålet som knytter seg til det, er hvorvidt en personalsjef i tradisjonell betydning virkelig vil fylle det uttrykte behovet for omsorg, støtte og ubetinget beundre sitt talentfulle barn. Paradokset streng far versus omsorgsfull mor kan dermed klassifiseres som tilstede i kunstorganisasjonen Oslo-Filharmonien. Begge former for behov for ledelse uttrykkes i organisasjonen.

Paradoks 7: Individ versus kollektiv

Paradokset individ versus kollektiv representerer et iboende paradoks i de fleste kunstvirksomheter, og viser til spenningene mellom det å være konkurrenter og kollegaer på samme tid. Det skiftende fokus mellom individ og kollektiv setter store utfordringer til kunstnere i kunstorganisasjoner.

Selv om orkesteret for en utenforstående lett oppfattes som en gruppe, er det en bred oppfatning internt at orkesteret *ikke* er en homogen gruppe. Individene i gruppen har, og krever, en synlig og individuell plass i organisasjonen og uttrykker redsel for å bli en av massen.

Når du sier orkesteret, må jeg si at det ikke er en homogen gruppe. [Administrasjon]

Redd for å bli en av massen. [Musiker]

Den lange individualistiske treningen som ligger til grunn for et utøvende virke som musiker, skaper lett et dilemma i møtet med det store kollektivet i orkesteret. De fleste legger solistiske ambisjoner i bunnen for sitt valg av utøvende kunstnerisk virke, selv om de færreste får

realisert sin solistdrøm til fulle. Medlemskap i et orkester og et kollektiv representerer for mange et alternativ nummer to, som innebærer en undergraving av egne ambisjoner. Hver enkelt musikers talent, dyktighet og utvikling blir likevel avgjørende for orkesterets totale produktlevering, noe som skaper en bevisst sentrering på enkeltindividenes prestasjoner og deltagelse. Det skiftende fokus mellom individ og kollektiv oppfattes som et eksisterende paradoks i hele organisasjonen.

En ekstrem individualistisk bakgrunn med egen lærer og egen teknikk med møtet med det kollektive i OF. For mange er dette et vanskelig valg, særlig for strykerene - et dilemma. Kan være frustrerende at et orkester blir mer gråkornet. Men også positivt med tanke på repertoar, et annet som kan spilles for større ensemble. Man forandrer seg - legger energi til at gruppen blir bedre. [Musiker]

En stilling i Oslo Filharmoniske Orkester er høyt ansett blant nyutdannede musikere, og musikere under utdanning. Det er stor rift og følgelig konkurranse om de tilgjengelige stillingene. Konkurransen har også økt i den senere tid på grunn av en stadig bedre og høyere utdanning for musikere. I tillegg til den eksterne konkurransen om å få innpass i orkestret, opplever orkestermusikerne en intern konkurranse i å stadig bevise sin dyktighet og talent overfor kollegaer, solister, dirigenter og seg selv.

Konkurranse; det har blitt mer og mer de siste årene. Ikke minst etter at musikkhøgskolen kom, er det blitt mange søkere til veldig få jobber. Også konkurranse etter at man har fått innpass. Jo høyere nivå, jo mer synlig blir de som ikke er helt med. På et høyt nivå er det vanskeligere... Vi har jo et sterkt ansettelsesvern i Norge, og jeg er enig i det, men man må ofte appellere med de det gjelder, jobbe med seg selv, få dem til å henge med i svingene. [Musiker]

Det er helt innlysende. Krav til kvalitet til nyansatte har økt betydelig. Musikkutdanningen i Norge er forholdsvis ny - nå ser man at folk er dyktigere når de søker jobb her. Og det er en ganske stor forskjell at orkesteret er også blitt større; vi var 77 musikere i 1977, vil være 109 i år 2000. [Musiker]

En sterk kritisk holdning til andres og eget spill skaper lett frykt for ikke å være god nok og ikke strekke til som musiker i orkesteret. Dette er et press som alltid vil være tilstede i en kunstorganisasjon som setter høye krav og ambisjoner til sitt kunstneriske virke og utvikling. Det er et press som individene merker på godt og vondt. Intern konkurranse kan representere

en kilde til høy motivasjon og innsats, men kan også skape stress, frustrasjoner og irritasjon i organisasjonen. Dersom organisasjonen ikke har utviklet arenaer for å "løse" på frustrasjoner og press, kan konflikter lett oppstå.

Handler om - de er så ekstremt hårsåre - ikke generelt - men jeg opplever at de har en veldig sterk frykt for hverandre - unaturlig frykt. Jeg tror det handler mest om frykt, frykt for at noen skal fortelle de at de ikke er gode nok. Selv den beste vil alltid være i tvil om de er gode nok. En opplevelse som bare er der hvis du er musiker. Selv når det er bra, kan man lure på det. De vil ikke høre det, og de vil høre om det. Derfor oppstår det lett personkonflikter - de tar det aldri opp - ikke små problemer heller. De sitter rundt bordet og prater om bil og båt som slike greie ting. [Administrasjon]

Orkesteret preges av en konstant evaluering av egen og andres innsats og dyktighet. Likevel blir svært lite direkte uttrykt. Orkestermedlemmene registrerer mer ikke-verbale reaksjoner og er desto mer selvkritiske, noe som følgelig preger kulturen i organisasjonen. Man uttrykker en leting etter former for konstruktiv evaluering i orkesteret. Kravet om stillhet på podiet gjør at direkte tilbakemeldinger er umulig der og da, og må eventuelt tas i ettertid.

Det har vært en gammel modell som har virket frem til vår tid; forbudt å kommentere kollegaers arbeid. Nå er det motsatt vei - men det er om å finne en form på det. Tanken bak det har vært å forhindre at man var kritisk til en kollega. [Musiker]

Får man opp en kritisk holdning til hverandres spill - er det det man vil: Systemet er slik at vi blir veldig evaluert, voldsomt, daglig. Slik at dirigent har hele tiden mulighet til å melde tilbake. Men det er faktisk slik at det er vår egen oppgave å evaluere. På podiet er det egentlig forbudt å snakke - og det gjør at vi er nødt til å gå tilbake til gruppene våre for å ta opp ting. Snakke litt om ting - vekselbrukervirkning - kan si positive ting og gi rom for litt hvordan ting kunne vært gjort annerledes. Faktisk kan gå begge veier. [Musiker]

Flere musikere beskriver sitt eget virke som utøvende som utsatt og sårbart, da man ofte ligger i ytterkant av hva man makter å prestere. Høyt spenningsnivå og nerver er en del av en musikers hverdag. Spenningsnivået gjelder altså ikke bare foran konserter, men kan også være konstant høyt i møtet og virke med kollegaer. Kollegaer gjøres om til konkurrenter med påfølgende spenninger og nerver.

På en måte vet vi rimelig godt hva vi er verdt som musikere alle sammen. Alle kan...verd det man presterte på siste konsert. Veldig sårbare fordi vi ofte beveger oss i grenseland i forhold til det vi klarer. Grenseland i forhold til det med nerver. Når man begynner å sette trykk på at det og det ikke er bra, kan det lett bikke over. Angst. Spesielt å være utøvende. Spenningsnivået er ganske avgjørende for situasjonen. [Musiker]

Konkurransesementalteten i orkesteret ser også ut til å ha en viss smitteeffekt til administrasjonen. Uttalelser fra administrativt hold tyder på at også her preges samarbeidet av en viss konkurranse og frykt for å ta opp konflikter. I orkesteret uttrykkes det en visshet om at alle kan erstattes. Det finnes mange unge, nyutdannede og flinke musikere der ute som gjerne stiller seg disponible for en stilling i OFO. Dette er med på å skape den interne konkurransen om å bevise retten til sin plass i orkesteret.

Det går en nedre grense for hvor dårlig man kan spille - finne den grensen. Strengt tatt kan vi alle erstattes med bedre musikere. Men å finne hvor den grensa går. [Musiker]

Som jeg har vært inne på tidligere er det flere som uttrykker at orkesteret har dårlig selvtillit. Det ser ut til at den omtalte dårlige selvtilliten både gjelder på individ- og gruppenivå.

Jeg tror ikke de kan slappe av her, for de må jo holde det faglige nivået. Må jo være med på utviklingen, og de er jo livredde for å miste dagens nivå. Jeg har på følelsen at de har litt dårlig selvtillit. De skjønner ikke hva de egentlig er verd. [Administrasjon]

For mange i orkesteret representerer en stilling i OFO en endelig og fullført karriere. Det er få eksempler på oppsigelser av orkestermusikere. Permisjoner for å gjøre andre prosjekter i perioder er mer vanlig og akseptert. For de aller fleste er en stilling i OFO det endelig steg i karrierestigen.

Det er ikke hver dag det blir ledig jobb i OF, og så ble det en jobb ledig. Da sluttet jeg på skolen. Det var ikke noe annet å gjøre. Endelig sted å komme hit. Første jobben jeg fikk var den endelige karrieren. [Musiker]

Selv om orkestret ikke oppfattes internt som en homogen gruppe, og at enkeltindividene er både synlige og fremtredende i hele organisasjonen, skaper tett samarbeid grunnlag for samhandling og samhold. Spesielt blir dette fremtredene når orkesteret drar på turné. De aller

fleste uttaler seg varmt om de positive effektene av turnévirkosomhet, blant annet i form av åpnere og lettere kommunikasjon og samhold.

Konflikter og problemer vil det alltid være, men vi er et godt sammensmeltet team - merker det spesielt på turné. Jobber enda mer for de felles målene, og da blir man jo en stor familie.

[Musiker]

Det er også slik at kollektivet og de dyktige medmusikerne i orkesteret inspirerer til økt innsats for hver enkelt. Man ønsker å strekke seg som musiker sammen med andre, målt av andre og for andre. Kollektivet blir derfor også kilde til inspirasjon og økt innsats av hver enkelt.

Kollegaene som spiller bra inspirerer meg. Det skjer i brøkdelen av et sekund når man lager musikk sammen, og da er det gøy å spille. Inspirerer meg hele tiden. [Musiker]

Mange fremhever at det å være utøvende musiker i OFO er et utsatt virke med høyt press- og stressnivå, blant annet ved at man hele tiden skal prestere "utover evne", gjerne være konstant "på høyden" og minimum like god som sine kollegaer. Konsekvensene av et slikt press ser ut til blant annet å være slitasjeskader og sykemeldinger. Det er videre flere som nevner faren for utbrenthet som ekstremt stor i utøvende yrker, og spesielt gjelder dette for etablerte musiker som gjerne har passert "sin første ungdom". Mange opplever at nedsatt fysikk og utholdenhet reduserer deres evne til å prestere sammenlignet med nyutdannede og energiske musikere.

Det er en meget intens jobb vi har. Masse noter å jobbe med. Slitasjen er merkbar. Langtids-sykefravær er ganske stor. Alltid være på topp. [Musiker]

Snakket litt med han [fysioterapeut] som var med på siste turnéen, som sier at enkelte ganger handler det om å stable en musiker opp på scenen, på grunn av spenninger. [Administrasjon]

Enkelte føler de sitter på nåde - noen med rette. Filharmoniens uke viste frem 36 solooppgaver, 22 kammerkonsserter, i alt 82 stykker i kammerensemble. Individuell eksponering meget høy. Nivået på enkeltmusiker ekstremt høyt, men noen synes det er tungt å henge med. Når man blir rundt 45 år er ikke det så enkelt som før å henge med kvalitetsmessig. [Musiker]

Det som er bra med OF er nivået på musikerne. Vi har gode betingelser for arbeidet vårt. Og det er høy selvkritikk blant musikerne. Det er direkte pinlig å ikke være forberedt en mandag morgen - det er kanskje annerledes enn i andre orkester. [Musiker]

Høy selvkritikk og evaluering skaper også en konstant "utviklingskultur". Drivkraften er rettet fremover. Inspirerende prosjekter og spennende turnéer er med på opprettholde denne drivkraften. Samtidig er som nevnt formen for kritikk av andre vanskelig å finne. Som de selv uttaler, har musikerne høy grad av selvkritikk, og vet hva de er verd som musiker til enhver tid. Kritikk fra andre oppfattes raskt som et personangrep, da skillet mellom utøver og det instrument man spiller ofte er uhyre lite. Toleransen for kritikk er følgelig liten.

Hva finner du motiverende: At folk vil videre hele tiden. Selvkritikken til folk er meget høy og folk er virkelig interessert. Det er idealisme rett og slett. Inspirerende. Vi har alltid noen gulrøtter - eksempel turnéer, alltid 1-2 skikkelige utfordrende prosjekter, og vi har hatt en sjefsdirigent som har gitt alt. [Musiker]

Det er for mye som handler om kunstnerisk integritet til hver enkelt av de...og til kollektive. Holder de hardnakket på. Når det er snakk om en eller annen form for å bli kontrollert, eller vurdert ut fra et faglig kriterium, vil de i alle fall ikke at det skal være fra administrasjonen, ikke fra kollegaene sine og de vil faktisk heller ikke ha det fra sjefsdirigenten. De vil ha alle godene, men så lenge det går på enkeltmenneskene, vil de selv vurdere om jobben de gjør er god nok eller ikke. [Administrasjon]

Paradokset individ versus kollektiv er i høyeste grad tilstede i kunstorganisasjonen. Paradokset oppfattes som et iboende paradoks i organisasjonen og spesielt i orkesteret. Den interne konkurransen skaper negative effekter i orkesteret som stress, press og nerver, men også positive effekter som drivkraft, selvgående motivasjon, eller "self-control", som Chiapello (1995) benevner det, og høy innsats. Konkurransementaliteten ser ut til å smitte over i hele organisasjonen, og den sterkeste drivkraften hos de fleste ansatte ser ut til å være å bevise sin rettmessige plass i organisasjonen og sin dyktighet.

Spenningene som oppstår, og den stadige skiftningen i fokus mellom individ og kollektiv, gir naturlig nok også implikasjoner for ledelse av organisasjonen. Blant annet ved at konflikter oppstår i kjølvannet av presset, og i noen tilfeller langtidsfravær. Eksisterende blokkeringer i organisasjonen for konflikthåndtering er og blir et essensielt ledelsesansvar. Som jeg har vært

inne på tidligere, preges organisasjonen av "brannsløkking" og kortsiktighet. De mest prekære beslutningene tas først og får mest oppmerksomhet. Grunnleggende og iboende paradokser i kunstorganisasjoner, som individ versus kollektiv, får lite oppmerksomhet av en organisasjon som preges av andre mer hastende problemer og konflikter.

Sammendrag

Kunstorganisasjonen Oslo-Filharmonien kan betraktes som et spenningsfylt møte mellom kunsten og foretaket, og mellom det rasjonelle og emosjonelle. Paradokset kunst versus foretak uttrykkes i organisasjonen ved en stereotyp tenkning om næringslivet, og en differensiering ved å definere seg selv om annerledes enn næringslivet. Paradokset får også gjenklang i organisasjonen på grunn av avstand og motstand mellom orkesteret og administrasjonen.

Paradokset estetisering versus økonomisering uttrykkes ensidig gjennom kunstorganisasjonens uproblematiske bruk av foretaksøkonomiske begreper og styringsmodeller. Oslo-Filharmonien fremstår på mange måter som en hvilken som helst annen virksomhet når det gjelder nettopp bruk av og fokus på økonomiske begrep, styringsverktøy og mål.

Frihet versus institusjonalisering henger nøye sammen med paradoks 1, og uttrykkes gjennom mange og vanskelig motsetningsforhold i organisasjonen mellom kunsten og institusjonen representert ved administrasjonen. Organisasjonen oppleves som uklar, uferdig, utydelig, kortsiktig og begrensende for orkesteret og orkesterets kunstproduksjon. Paradokset er tilstede og spenningene som medfølger oppfattes som et vanskelig dilemma i organisasjonen. OFLED kan betraktes som et forsøk på å skape et mindre konfliktfylt møte mellom paradoksets ytterligheter.

Tradisjon versus nyskaping representerer et iboende paradoks i alle kunstinstitusjoner, og er også tilstede i Oslo-Filharmoniens kunstproduksjon og organisasjon. I organisasjonens visjon er både tradisjon og nyskaping viktige verdier for organisasjonen, og følgelig blir dette noe å strekke seg etter. Det kan se ut til at når det gjelder organisasjonsstruktur er det gamle best, og et høyt og svaiende byråkrati, som følgelig blir lite fleksibelt og endringsdyktig, bygges.

Paradokset tyranni versus anarki er også tilstede i Oslo-Filharmonien. Aksept av og forventning om ulik ledelse og lederstil for kunstnerisk leder og administrativ leder er gjennomgående. Kunstnerisk leder Mariss Jansons har gjennom 20 år oppnådd en ubestridt posisjon i organisasjonen. Med sin autoritære, karismatiske og myndige lederstil fremstår han som den eneherkende lederen. Administrativ side preges imidlertid av et selvstyrt orkester, og en tilfeldig og uklart ustrukturert organisasjon som skaper et "anarki" av administrativ ledelse.

Det eksisterer behov for både en ambisiøs kravstiller og en støttende og omsorgsfull funksjon i Oslo-Filharmonien, som illustreres med paradokset streng far versus omsorgsfull mor. Paradokset betrakter behovet for ledelse. Kunstnerisk leder Mariss Jansons beskrives som farsfiguren, som presser og strekker orkesteret mot nye høyder, hvor konsekvensene er beundring, avhengighet av sin far og en voksende uselvstendighet. Omsorgsfunksjonen savnes i organisasjonen. Det er flere som uttrykker at en personalsjef eller personalavdeling vil kunne representere og fylle dette behovet.

Paradokset individ versus kollektiv, eller paradokset mellom å være konkurrent og kollega på samme tid, ser ut til å være tilstede og akseptert som et iboende paradoks i Oslo-Filharmonien. Konkurransen gjør seg gjeldene både i prøvespill for en eventuell ansettelse, som intern konkurranse ved stadig å være på høyden, sterk evaluering av egen og andres innsats og frykt for ikke å være god nok. Konsekvensene er et daglig press, stress og nerver, med konflikter og frustrasjoner som følger av det, men også høy innsats, motivasjon og en konstant streben mot nye høyder.

De syv paradoksene som er trukket opp i kapittel 4 er tilstede og kommer til uttrykk i kunstorganisasjonen Oslo-Filharmonien på flere måter. Analysen av Oslo-Filharmonien viser også at mange av paradoksene henger sammen. Flere av paradoksene oppfattes internt som paradoks, dilemmaer eller spenninger, men det er lite som tyder på at paradoksene betraktes som grunnlag for endring og/eller utvikling.

Den Norske Opera, studiens andre case, har en kunstproduksjon som omfatter både ballett, opera og konserter, noe som skiller organisasjonen fra Oslo-Filharmonien. Likevel finnes mange sammenfallende trekk ved kunstorganisasjonene. Før jeg analyserer

kunstorganisasjonen i henhold til paradoksene, vil jeg i det følgende kapittel presenterer en beskrivelse av Den Norske Opera; sett utenfra.

7. Den Norske Opera sett utenfra

Limoges: Le Marché

Den Norske Opera produserer som nevnt operaforestillinger, ballettforestillinger og konserter. Produksjonen består av arbeidet som legges ned før, under og etter forestilling på scenen, og berører de aller fleste avdelinger i organisasjonen før det endelige resultat foreligger.

Den Norske Opera (DNO) brukes i det følgende som betegnelse på hele organisasjonen, eller bare "operaen". Ballettkompaniet utgjør 40% av Den Norske Operas virksomhet, og operakompaniet utgjør de resterende 60%, selv om det hersker uenighet om hva denne delingen i praksis innebærer.

Den følgende beskrivelsen av Den Norske Opera er hovedsakelig bygd på informasjon fra publiserte bøker, rapporter, instruksjoner, prøveplaner, studentrapporter, program og referater, og presenterer på samme måte som kapittel 5 om Oslo-Filharmonien, et offentlig bilde av organisasjonen Den Norske Opera. "Sett utenfra" henspeiler til at organisasjonen betraktes ut fra lett tilgjengelig informasjon om organisasjonen. Informasjonen som kapitlet bygger på er likevel ikke fullstendig nøytral, da den er skrevet av, og i stor grad for ansatte i operaen. Den representerer likevel et "nøytralt bilde", i den betydning at informasjonen ikke er forsøkt analysert eller tolket av meg som forsker. Presentasjonen er ment som en innføring om kunstorganisasjonen Den Norske Opera, og som grunnlag for å forstå den kommende analysen i kapittel 8.

Virksomhet, visjon og mål

Den Norske Opera disponerer i hovedsak sine ressurser over syv programområder:

1. Opera/musikkteater på hovedscenen i Oslo
2. Ballett/danseteater på hovedscenen i Oslo

3. Konserter i Oslo
4. Utdanning og formidling (særlig for barn og unge)
5. Utvikling og nyskaping
6. Turné- og riksopera. Nasjonalt ressurs- og kompetansesenter
7. Utenlandsgjestespill

Virksomheten på scenen fordeles mellom egne produksjoner (nye forestillinger), repriser av tidligere spilt repertoar og innkjøp av produksjoner.

Den Norske Opera er landets største musikk- og scenekunstinstitusjon. I følge vedtektene er selskapets *virksomhet* produksjon og formidling av opera og ballett til et bredt publikum.

Organisasjonen har som *visjon* å være:

En ledende, europeisk arena for musikkdramatikk og dansekunst, formidlet til et stadig større publikum.

Den Norske Opera har videre satt opp tre *hovedmål* for sin virksomhet:

1. Den Norske Opera skal nå og engasjere et stort og bredt sammensatt publikum med musikkdramatikk og dansekunst av høy kvalitet.
2. Den Norske Opera skal forvalte, utvikle og fornye et allsidig repertoar innenfor opera og ballett, musikk- og danseteater.
3. Den Norske Opera skal utnytte ressursene på best mulig måte og målrette virksomheten.

Organisasjon

Den Norske Opera er organisert som et aksjeselskap, og eies 90% av Den Norske Stat og 10% av Det Norske Operafond. Styrets medlemmer oppnevnes direkte av eierne, eller gjennom direkte valg (de ansattes representanter). Den daglige ledelse forestås av operasjef, direktør og ballettsjef.

Den øverste leder i DNO er kunstnerisk leder; *operasjef* Bjørn Simensen. Bjørn Simensen har vært operasjef i to perioder; første gang fra 1984 til 1990, før han igjen tiltrådte som operasjef

i 1996. I følge en instruks er operasjefen selskapets daglige leder. Han er underordnet styret, som skal påse at selskapet blir drevet i samsvar med sine vedtekter og innenfor forsvarlige økonomiske rammer. Operasjefen skal holde løpende kontakt med direktør og skal blant annet forhåndsdrøfte økonomiske disposisjoner med ham. Instruksen klargjør at operasjefen er ansvarlig for den kunstneriske drift og profilering av Den Norske Opera med blant annet ansvar for repertoar og utvikling av det kunstneriske personal.

Direktør Bernt Bauge har vært ansatt i DNO siden 1989. Direktøren har ansvaret for den administrative delen av selskapets virksomhet. Han er videre operasjefens stedfortreder og nærmeste medarbeider, noe som også er nedfelt i en skriftlig instruks. Direktøren har ledelsen av selskapets administrative og tekniske personale. Han har videre ansvar for økonomi og finansiering, markedsføring og salg, strategi og plan, personal og organisasjon, administrasjon, teknisk produksjon, drift og vedlikehold, helse, miljø og sikkerhet. Direktøren er, i tillegg til de nevnte oppgavene, også ansvarlig for planlegging av det nye operahuset, og planlegging av ny organisasjon frem mot år 2008.

Ballettsjef Dinna Bjørn har vært ansatt i organisasjonen siden 1990, og er engasjert til august 2002. Ny ballettsjef er engasjert fra høsten 2002. Ballettsjefen er kunstnerisk og administrativ leder for ballettkompaniet. Ballettsjefen har med andre ord ansvar for ballettens kunstneriske drift, samt ansvar for at ballettens virksomhet drives innenfor den ramme som fremgår av budsjett og styrets vedtak. Operasjefen er ballettsjefens tjenestelige overordnede. I økonomiske anliggende forholder ballettsjefen seg til direktøren.

Ved inngangen av denne studiens datainnsamling (januar 2000) besto mellomledernivået, direkte under toppledelsen, av ca. 23 avdelingsledere. Ca. benyttes da det riktige antall avdelingsledere, med lik eller tilsvarende lik ansvar og myndighet, varierer i den tilgjengelige dokumentasjonen. Organisasjonen fremstår videre som en blanding av flere organisasjonsmodeller og -strukturer, noe utdraget fra et internt notat viser:

Selskapet DNO er i prinsipp oppbygget som en tradisjonell, pyramidal linje-stabsorganisasjon, med innslag av prosjektorientering:

- prosjektorientering gjelder primært med henhold på prosesskoordinering og samordning/oppfølging av aktiviteter innen det enkelte prosjekt (produsentfunksjon)
- antall nivåer i linjeorganisasjonen varierer fra to og helt opp til fire

- pyramiden er relativt smal/spiss i toppen, men flater raskt ut på nivået under:

På avdelingsleder-/funksjonsnivå under øverste ledelse er antall ledere svært høyt, til sammen 22-25. (For Operakompaniet 10-11, Ballettkompaniet 5-6 og for Ressurs 7-8 ledere)

I januar 2001 ble imidlertid møtestrukturen i DNO revidert, og en nyorganisering i ledergruppene ble innført. Hensikten var å organisere linjebaserte ledergrupper og noen faste tverrfunksjonelle team som grunnlag for å skape gode og effektive fora for informasjon, problemløsning og beslutninger. Nyorganiseringen resulterte i at ledergruppene ble delt i tre hovedområder (eller divisjoner):

1. Operakompaniets ledergruppe
2. Ballettkompaniets ledergruppe
3. Ledergruppe for selskapets (administrative og tekniske) felles- og støttefunksjoner ("Ressursdivisjonen")

Operakompaniets ledergruppe skal i følge interne notat bestå av operasjef, studieleder (operasjefens assistent), plansjef, produsent, sjefsregissør, sjefsdirigent, kormester, orkestersjef, turnésjef, evt. musikalsk ansvarlig for turne, evt. leder for Operatoriet samt evt. direktør. Ballettkompaniets ledergruppe skal bestå av ballettsjef, produsent, konsulent, koreolog, prøveleder, plansjef, turnésjef, orkestersjef, kapellmester samt evt. direktør. Fellesområdets ledergruppe skal bestå av direktør, administrasjonssjef, personalsjef, økonomisjef, produksjonsteknisk sjef/driftssjef, kostymesjef, markeds- og kommunikasjonssjef, informasjonssjef, formidlingsleder, sponsorsjef, rådgiver samt evt. andre.

I det samme intern-notatet finnes det også en struktur over møtevirksomheten i organisasjonen, frekvens av møtene og deltagere. Møtevirksomheten ble etablert i DNO fra og med januar 2001, og er strukturert i henhold til sjefsmøte, operakompaniets ledergruppe, ballettkompaniets ledergruppe, fellesområdets ledergruppe, produsentmøte opera/konserter, produsentmøte ballett, produsentmøte turné, planmøte I, planmøte II og markedsmøte.

Den Norske Opera hadde i 1999 totalt 414 fast ansatte, som utgjorde 392 årsverk. Det samlede antall personer engasjert av DNO i 1999 utgjorde 1181.

Av kunstneriske ansatte har Den Norske Opera i dag 16 fast ansatte sangsolister. I tillegg til disse finnes stipendiater. Operaens kor drives av kormester og består av 42 sangere. Orkesteret består av 77 musikere, i tillegg til en administrasjon på 4 med orkesterregissør, to podieinspektører og orkestersjef. 8 repetitører, 4 regissører og en dramaturg går også under betegnelsen øvrig kunstnerisk personale. I tillegg har operaen 4 sufflører, 3 i notearkiv og 4 inspisienter. Nasjonalballetten har 46 dansere og 4 aspiranter med en administrasjon på 3.

Øvrige ansatte fordeler seg mellom produksjonsteknisk avdeling med 75 ansatte; driftsavdelingen med 19 ansatte, kostymeavdelingen med 48 ansatte, planavdeling med 3 ansatte med to produsenter, informasjonsavdelingen med 3 ansatte, markedsavdelingen med 16 ansatte, personalavdelingen med 2 ansatte, økonomiavdelingen med 6 ansatte, turnéavdelingen med 3 ansatte, sekretariat for hovedadministrasjonen på 3 ansatte, en ansatt på musikkteateret, 2 på operatoriet og 8 på ballettskolen. I tillegg til disse finnes lege og bedriftssykepleier tilknyttet operaens bedriftshelsetjeneste.

Repertoaret for 1999 inneholdt to operapremierer på hovedscenen, samt to biscenepremierer. I tillegg ble det presentert 9 operaverk fra repertoaret (repriser). Det ble presentert to egenproduserte ballettpremierer på hovedscenen, og 4 produksjoner fra repertoaret. Det ble i 1999 i tillegg gitt 8 konserter i Oslo, og orkesteret medvirket ved kunstnerforeningens jubileumskonsert i Oslo Konserthus og ved Luciano Pavarottis friluftskonsert i Frognerparken. Turnévirkomheten "Riksopera" gjelder både for balletten og for operaen. For de ansatte ved DNO er det turnéplikt, noe som for de ansatte innebærer at 24-35 personer sendes på turné i 10-14 dager.

Det drives mange mindre og selvstendige prosjekter innenfor Den Norske Operas virksomhet som vil bli beskrevet i det følgende.

Operatoriet

Operatoriet er et samarbeidsprosjekt mellom Norsk Komponistforening, Opera Vest og Den Norske Opera. Med støtte fra Norsk Kulturråd tilbyr DNO norske komponister og librettister kunstneriske og praktiske ressurser som skal til for å gjennomføre en "workshop" under utviklingen av nye musikkdramatiske verk. Under Den Norske Operas styre og ledelse drives og organiseres Operatoiret som en selvstendig enhet, med en egen styringsgruppe, egen

kunstnerisk leder, kunstnerisk råd og daglig leder. Daglig leder er Gunnar Bergstrøm. Tilsvarende virksomhet for balletten; *Ballatoriet* har planlagt oppstart høsten 2001.

Den Norske Operas Ballettskole

Den Norske Operas Ballettskole startet opp i 1965 under ledelse av Operaballettens tidligere ballettsjef Joan Harris, med hovedmålsetting å utvikle dansere til Nasjonalballetten. Skolens virksomhet er i dag todelt. Ettermiddagsskolen har ca. 70 elever i alderen 8-16 år, som ønsker å trene seriøst for å utvikle sine ferdigheter i klassisk ballett. Videre har skolen et samarbeid med Fagerborg videregående skole om Ballettlinjen der. I løpet av de 35 årene Operaens Ballettskole har eksistert, har den bidratt til å få frem en rekke dansere til Nasjonalballetten og freelance-miljøet. Ballettskolesjef er i dag Knut Breder.

Musikkteateret på Vestbanen

Musikkteateret på Vestbanen ble etablert i 1991. Hovedformålet var å stimulere barn og unges interesse for musikk- og danseteater gjennom målrettede forestillinger for formidlingsprosjekter. Etter fire egenproduksjoner i den første driftsperioden, ble virksomheten fra 1992 konsentrert om prosjektarbeid i samarbeid med skoleverket. Formidlingsleder er Tor Fagerland.

Konsserter

Den Norske Opera har også som målsetting å arrangere konsserter både i Oslo og som en del av riksopera-virksomheten. Disse konsertene kan ha form av recitals, kammerkonsserter, operakonsserter, kirkekonsserter og symfonikonsserter. Orkesteret står for de fleste av de selvstendige konsertene i operaens regi. Men også operaens kor gjennomførte våren 2001 en egen a cappella-konsert under ledelse av kormester Lars Notto Birkeland.

Et tilbakeblikk

Opera som egen kunstart er knapt 400 år gammel, og utviklet seg først i Italia. Det hele begynte som tidligere nevnt i Firenze under renessansen, og den første offentlige operabygningen ble åpnet i 1637 i Venezia. Navnet opera kommer av det latinske *opera in musica*, altså musikkverk. Begrepet knyttes til et dramatisk skuespill, hvor ordene som legges til rollen helt eller delvis synges og blir ledsaget av orkestermusikk (Brunvoll, 1999).

Den Norske Opera ble etablert i 1959, lang tid etter de fleste andre europeiske storbyer. Medvirkende årsak til den sene etableringen antas å være Norges union med Danmark fra 1380-1814, og unionen med Sverige fra 1814-1905. Norges operahistorie preges av at det i den felles hovedstaden København var mange unge norske som gjorde seg gjeldende i kulturlivet, men landet hadde selv ingen faste teatre som betydde noe for landets opera før landet ble selvstendig.

Fra 1780-årene dukket det raskt opp dramatiske og musikalske klubber og selskaper i de fleste norske byer i Sør-Norge, og aktørene og medlemmene var glade amatører fra embets- og handelsstanden. I første halvdel av 1800-tallet ble det opprettet noen få faste og profesjonelle teatre hvor det ble spilt opera. 1870-årene ble en aktiv operatid ved at Christiania Theater begynte med regulær operadrift og norske komponister begynte å komponere opera. Den første faste norske opera i hovedstaden ble opprettet i 1883 av to operasangerinner, men ble stanset opp av økonomi to og et halv år senere. Brunvoll (1999) skriver at intet tidsrom i norsk operahistorie var så kreativ og produktiv som mellom 1890 og utbruddet av første verdenskrig. Bortimot 30 norske opera og syngespill ble skapt i dette korte tidsintervallet. I 1908 spilte hele fem teatre i hovedstaden operaer ved siden av skuespill.

I mai 1930, to år før byggearbeidet med Folketeateret på Youngstorget kom i gang, og mange år etter at arkitektkonkurransen om bygningen var ferdig, ble det fremkastet forslag i Morgenbladet om at bygningen skulle reises av Folketeateret og Operafondet sammen. Først 29 år senere ble et fellesskap mellom teater og opera en realitet i huset, med Kristen Flagstad som Operaens første operasjef.

Veien mot nytt operahus

Siden oppstarten i 1959, har institusjonen holdt til i leide lokaler i Folketeaterbygningen. Etter krav fra Folketeaterbygningen AS, ble det høsten 1998 opptatt forhandlinger om nye leievilkår for Den Norske Opera. Disse forhandlingene ble brutt i mars 1999, hvorefter gårdeier meddelte Operaen oppsigelse av deler av de leide arealer. Operaen stevnet gårdeier for Oslo Byrett. Forhandlingene ble gjenopptatt i juni, hvor det ble oppnådd enighet om en leieavtale med 10 års løpetid.

Stortinget behandlet 15. juni 1999 "Innstilling S. nr. 213 (1998-99) fra Familie-, kultur og administrasjonskomiteen", jfr. St. prp nr. 48 (1998-99) *Om nytt operahus (II)*, og vedtok:

1. Det bygges et nytt operahus med lokalisering i Bjørvika. Operahusprosjektet gjennomføres uavhengig av den videre vei- og byutvikling og med basis i en særskilt reguleringsplan.
2. Det utvikles en modell for opera- og ballettformidling i Norge innen ferdigstillingen av det nye operahuset.

Arkitektkonkurransen for nytt operabygg hadde som mål å finne frem til det utkastet som var best egnet for videre bearbeidelse, utvikling og bygging av nytt hus for opera og ballett. Som det stod i arkitektkonkurransens utlysning: "Ambisjonen er å reise et operahus med en utforming som blir et arkitektonisk verk av internasjonalt format, med fremragende forhold for formidling og opplevelse av opera- og ballettkunst og som gir tidsmessige og funksjonelle lokaler for Den Norske Operas fremtidige virksomhet". Arkitektkontoret Snøhetta vant arkitektkonkurransen om utforming av Den Norske Opera i Bjørvika. Det endelige vedtaket om prosjektets rammer vil Stortinget etter planen ta stilling til våren 2002.

Den Norske Opera har startet planleggingsarbeidet for det nye huset med et sterkt og uttalt ønske om å gi et stort publikum opplevelser av høy kvalitet innenfor hele bredden av musikk- og danseteater-repertoaret. I nytt hus antas at antall forestillinger økes med 100% og antall ansatte med 50%. Nytt hus krever ny kompetanse, nye samarbeidsmønstre og ny organisering av arbeidet.

Den Norske Opera har, sammen med Kulturdepartementet og Statsbygg, utarbeidet hovedmål, delmål og effektmål for nytt operahus. Hovedmålet er:

Et nytt operahus skal tilrettelegge for produksjon og formidling av opera og ballett på et høyt internasjonalt nivå til et bredt publikum i generasjoner fremover. Huset skal fremstå som et viktig monumentalbygg som både markerer Norge som kulturnasjon og Den Norske Operas betydning i nasjonens kultur- og samfunnsliv.

Den Norske Opera som hovedbruker har det naturlige ansvaret for å utarbeide planer for drift og virksomhet i det nye huset. I den forbindelse er det nedsatt et "brukerråd", hvor direktør er leder. Brukerrådet har ansvaret for de to delprosjektene; "Omstillingsprosjektet" og "Byggeprosjektet". For "Byggeprosjektet" er brukerrådet delt inn i 7 brukergrupper med hver

sin leder; dette gjelder for publikum, kunstneriske prøver og forestillingsgjennomføring, harde verksteder, akustikk, kostymeproduksjon, administrasjon, planlegging og støtte og teaterteknikk.

For omstillingsperioden frem til nytt hus står ferdig (2001-2008), er det pekt på en del aktiviteter som må gjennomføres for å kunne sette organisasjonen best mulig i stand til å kunne oppfylle målene for nytt hus. Disse aktivitetene er kalt satsningsområder og presenteres under:

1. Oppbygging av forestillingstilbudet.
2. Utvikling av fremtidig repertoar, dvs. nye samtidsverker innen opera og ballett, musikk- og danseteater.
3. Økt satsning på utenlandsgjestespill.
4. Utbygging av DNOs riksdekkende virksomhet og etablering av DNO som nasjonalt ressurs- og kompetansesenter.
5. Økt volum av radio- og TV-transmisjoner fra DNOs scene.
6. Utbygging av DNOs formidlingsprogram.
7. Ensembleutbygging.
8. Utbygging av ballettskolen.
9. Kompetanseutvikling, rekruttering og bemanningsutbygging.
10. Markedsbygging og eksterne relasjoner.
11. Eksterne lokaler.

I tillegg til satsningsområdene er det beskrevet ti underprosjekter som går på tvers av organisasjonen, og som skal gjøre operaen best mulig rustet til innflyttingstidspunktet. Underprosjektene legger blant annet vekt på organisasjonsbygging, personalutvikling og utvikling av administrative verktøy, og innebærer blant annet utvikling av organisasjonsmodell, økonomimodell, lederutvikling, personalpolitikk, kompetanseutvikling og bemanningsplaner for å nevne noen. I skrivende stund er det så langt tatt få beslutninger om den kommende organisasjonen og det nye huset. Det er likevel blitt reist en del interessante problemstillinger i forhold til organisasjonen, som i løpet av perioden frem til innflytting skal være avklart.

Økonomi

Organisasjonens økonomi i 1999 viser til:

Prosentvis fordeling på inntektssiden:

Driftstilskudd	82%
Billett- og programinntekter	12%
Andre inntekter.	6%

Det samlede driftstilskudd utgjorde i 1999 184 millioner norske kroner.

Prosentvis fordeling på kostnadssiden:

Opera	17%
Ballett	12,8%
Turné og riksopera	5%
Orkesteravdelingen	18,7%
Produksjonsteknisk avdeling	12,4%
Kostymeavdelingen	7%
Driftsavdelingen og huskostnader	12,6%
Administrasjon	8%
Marked og salg	5,2%
Musikkteateret	0,6%

Regnskapet som DNO opererer med, er kontospesifisert etter Oslo-virksomheten, turné- og gjestespillvirksomheten, musikkteateret og operatoriet.

Det er en forutsetning for statstilskudd til Den Norske Opera at Operaen har kontinuerlig drift av produksjon og fremvisning av opera- og/eller ballettoppsetninger. Det er videre en forutsetning at Operaen er medlem av Norsk teater- og orkesterforening, slik den er forpliktet til. Den Norske Opera skal målrette virksomheten og utvikle styringssystemer som sikrer god måloppnåelse både kunstnerisk og publikumsmessig, samt god ressursforvaltning. I tillegg er det i tilskuddsbrevet fra Kulturdepartementet lagt vekt på prioritering av aktiviteter som

Operatoriet og Ballatoriet, transmisjon av scenekunst på NRK fjernsynet, funksjonshemmede med gratis billett til ledsager og operahusprosjektet.

Hovedmålene for regjeringens kulturpolitikk for Teater- og operaformål i 2001 var følgende:

1. Sikre at flest mulig skal få tilgang til opplevelse av teater, opera og dans av høy kunstnerisk kvalitet.
2. Fremme kunstnerisk fornyelse og utvikling.
3. Institusjonen skal utnytte ressursene best mulig og målrette virksomheten.

Som oppfølgingskriterier har departementet lagt opp følgende resultatmål:

- Institusjonen skal nå flest mulig med scenekunst.
- Institusjonen skal videreutvikle formidlingen av scenekunst til barn og unge og nye grupper.
- Institusjonen skal fremme bruken av norsk musikkdramatikk og koreografi.
- Institusjonen skal styrke formidlingen ved utprøving av nye idéer og samarbeidskonstellasjoner.
- Institusjonen skal drives kostnadseffektivt.
- Institusjonen skal utvikle strategiske planer for fastsatte mål for styring og forvaltning av institusjonen.

Opplegg for økonomiforvaltning, rapportering og kontroll er i 2001 tilsvarende opplegg som i 2000, og innebærer at DNO må følge retningslinjer for økonomiforvaltning og kontroll trukket opp av Kulturdepartementet, blant annet med innlevering av halvårs regnskapsrapport og innlevering av årsrapport for 2001. Som det fremkommer av tilskuddsbrevet, er det en forutsetning for tilskuddet at institusjonen vurderer sin egen planlegging i lys av de mål som er fastsatt, og at det blir tatt hensyn til disse så langt det er mulig innenfor rammen av en "forsvarlig totalprioritering".

Selv om de aller fleste retningslinjer og krav fra Kulturdepartementet er kvantitative, gjør departementet følgende refleksjon over problematikken rundt målsetting i kultursektoren:

På alle deler av kultursektoren er det både kvantitative og kvalitative mål. Mens det uten større vanskeligheter kan utvikles måleverktøy for førstnevnte, er dette vanskeligere for de kvalitative målene. Dessuten kan det i noen tilfelle være motsetning mellom det kvantitative og kvalitative.

For eksempel har institusjonene til oppgave å presentere oppsetninger med bred appell, men samtidig skal institusjonene være en arena for det eksperimentelle og vanskelig tilgjengelige, som ikke uten videre kan forventes å trekke et stort publikum. Utfordringen er å finne et likevektspunkt der de samlede tilbud omfatter både eksperimentelle og velkjente uttrykksformer innenfor gjeldende budsjettammer.

"Likevektspunktet", som departementet refererer til, kan innebære å balansere det brede med det smale og det ukjente med det kjente, og illustrerer noe av den spenningsfylte virkeligheten som operaen må leve i og forholde seg til.

Sammendrag

Den Norske Operas virksomhet spenner over flere programmer med hovedvekt på opera og ballett-forestillinger i Operaen i Oslo. Organisasjonen har som visjon å være en ledende europeisk arena for musikkdramatikk og dansekunst. DNO er organisert som et AS, og den øverste ledelse består av operasjef, direktør og ballettsjef. Neste ledernivå rommer ca. 23 avdelingsledere. Totalt ansatte i 1999 var 414 fast ansatte. Innenfor kunstorganisasjonens virksomhet drives også mindre og selvstendige prosjekter, slik som Operatoriet, Ballatoriet, Den Norske Operas Ballettskole, Musikkteateret på Vestbanen og konserter av både orkester og kor. Siden oppstart i 1959 har operaen holdt til i Folketeaterbygningen i Oslo. Stortinget vedtok 15. juni 1999 at ny opera skal bygges i Bjørvika, og forventes ferdigstilt i 2008. Dagens organisasjon preges av planlegging og forberedning av flytting, økt produksjon og økt bemanning, noe som blant annet forutsetter endringer for organisering og kompetanse.

Kulturdepartementet legger føringer både på dagens drift og den kommende, ved å definere hovedmål, delmål og effektmål for nytt operahus. Departementet gjør noen refleksjoner over problemene forbundet med kvalitative og kvantitative mål, som viser til en spenningsfylt hverdag med mange og vanskelige avveininger mellom motsetninger.

I det følgende kapittel beskrives nettopp motsetningene, spenninger og paradokser som kommer til uttrykk i kunstorganisasjonen Den Norske Opera; "sett innenfra".

8. Den Norske Opera sett innenfra

Catacombae. Sepulchrum Romanum

Engasjementet for Den Norske Opera er stort og følelsesmessig motivert, noe som går igjen i beskrivelser fra ansatte på alle plan i operaen. Det er begreper som lidenskap, engasjement, emosjoner og følelser som dominerer. Videre florerer begreper som "stå-på-vilje", høye ambisjoner og høye kunstneriske krav i beskrivelser av de menneskene som har valgt operaen som arbeidsplass. Mange hevder også at valget å jobbe i operaen er mer valg av livsstil enn valg av yrke, noe som gjelder for alle typer yrkesgrupper i operaen.

Kunst - det er bohemen - vi selger følelser over scenen. Vi kan ikke måle eller veie det. Så den ene kvelden, bang - da er det kunst. Resten av uka kunne være ok. Jeg beundrer inspisienten - folk roper og skriker til hverandre. Det er en vanskelig produksjonsform i forhold til en fabrikk - og det påvirker hele organisasjonen. Vi er improvisasjonsmestere. Det er topp å få en oppgave som er umulig å løse - men ikke hver dag. [Mellomleder]

Jeg vil i det følgende beskrive og analysere Den Norske Opera sett innenfra organisasjonen, ut fra hvordan paradoksene kommer til uttrykk. Kapitlet er på samme måte som analysen av Oslo-Filharmonien strukturert etter de syv paradoksene. Analysen er hovedsakelig basert på data fra intervju og deltagende observasjon i organisasjonen.

Sitat fra intervjuene vil også her bli gjengitt uten navn. Dette for å sikre anonymitet for den enkelte medvirkende i studien, og følgelig hindre at min forskning påvirker organisasjonen og enkeltpersonene i den i ettertid. Jeg henviser imidlertid til rolle/stilling ved å dele opp respondentene i to hovedgrupper; toppleder og mellomleder for å gi en "retning" på hvor uttalelsene kommer fra. Med toppleder menes en representant for toppledertrioen. Med mellomleder mener jeg hovedsakelig alle andre; både kunstneriske og administrative lederfigurer med både formelt og uformelt beslutningsansvar. I noen tilfeller henviser jeg til eksakt stilling som operasjef og styreformann. Dette gjelder da utsagn av generell og overordnet karakter. Data fra observasjon er infiltrert i teksten.

Produksjon av opera- og ballettforestillinger er en sårbar produksjon. Prosessen frem til forestillingens premiere er både utsatt og usikker, noe som preger de ansatte og organisasjonen de virker i. Usikkerheten tilhører alle ledd og faser av produksjonsfasen, og da logistikken rundt hver enkelt forestilling er så sammensatt og komplisert, eksisterer det alltid usikkerhet i forhold til uforutsette hendelser. Den usikre produksjonsformen er også med på å skape et magisk og mulig et høytidelig forhold til egen virksomhet.

Kunst - Det er mye de ikke kan strukturere, for eksempel forkjølelse og en forstuet ankel. Vi er verdensmestere i improvisasjonskunst. Alle blir berørt av det. 3 mnd før kommer regissører for å lage produktet - det er litt av et vågestykke. Jo nærmere premiere, jo mer press på oss - da kommer de [de ansatte] hit [til ledelsen]. Vi driver en produksjon som er veldig sårbar.
[Mellomleder]

Det er blant de ansatte i operaen velkjent at det eksisterer motsetningsforhold i kunstformen og virksomheten. Mange fremhever at det i selve kunstformen er innebygde motsetningsforhold.

Operaen er et umulig foretak i seg selv. Alle motsetninger som er innebygd i kunstformen og i produksjonen. [Toppleder]

Et annet kjennetegn ved operaen og dens organisasjon, er at huset osrer av historie, støv og mystikk ved sin betydelige størrelse og sin uoversiktighet. Man blir stadig innhentet av fortiden og historien med de mange bildene, statuene, gamle scenerigger, kostymene og parykkene som man finner på de merkeligste steder. De færreste har total oversikt over operahuset og dets innhold.

Har vært her i 20-21 år. Kjenner huset godt innenfra, men kjenner ikke alle kriker og kroker.
[Mellomleder]

Selv var mitt første møte med Den Norske Operas lokaliteter preget av store øyne. En gryende fasinasjon og beundring over at dette virkelig kunne fungere ble skapt allerede første dag. Følgende betraktning er hentet fra loggbok mandag 21. februar 2000:

Jeg følger Gisle (informasjonskonsulent) gjennom huset i løpet av en kort time. Huset er omfattende; det rommer mange etasjer, mange ulike bygg og mange, mange rom. Huset bærer

selvfølgelig også preg av slitasje, og da det i utgangspunktet ikke er bygget for opera, er mange planløsninger ulogiske og tungvinte. Eksempelvis har ikke orkesteret eget øvingsrom i huset. De må øve et annet sted og frakte instrumenter til huset før forestillinger og prøver i huset. For meg virker huset stort, uoversiklig og komplisert, og jeg har ingen tro på at jeg kommer til å finne frem på egen hånd - noe som skal vise seg å stemme.

Motsetningsforholdene og paradoksene i virksomheten uttrykkes på mange ulike måter, blant annet ved nødvendigheten av både å ha et kortsiktig og et langsiktig perspektiv.

Å ha dette nære og det overordna perspektivet over tid. Alle medledere er operative, vi sitter med oppgaver som skal gjøres hver dag i det nære perspektivet, samt at vi skal prøve å tenke alminnelig på organisasjon og drift innimellom. Da må vi være pragmatiske. [Toppleder]

Motsetningene og paradoksene betegnes internt blant annet som "hybrider". Og hybridene gjør seg synlige blant annet ved organisasjonsstrukturen. Operasjef er øverste leder i organisasjonen og samtidig daglig leder og overordnet for direktør og ballettsjef, jfr. forrige kapittel.

Hybridene i huset her; operasjefen på den ene siden og i tillegg daglig leder, og så har du ballettsjefen som er daglig leder for balletten, mens jeg er daglig leder i virksomheten. [Toppleder]

Vekslingene mellom kunsten og administrasjonen beskrives også som vekslingene mellom det flytende og det konkrete, og ligner da dynamikken mellom det emosjonelle og det rasjonelle, eller de ulike ideologiene som ble drøftet i kapittel 4.

Vekslingene mellom det kunstneriske og det administrative. Mellom det flytende og det konkrete. Det er mye fabrikk og rutinearbeid dette her...[Mellomleder]

Analysens første paradoks ligner nettopp på dynamikken mellom det flytende og det konkrete, eller mellom den emosjonelle kunsten og det rasjonelle foretaket.

Paradoks 1: Kunst versus foretak

Paradokset kunst versus foretak tar utgangspunkt i grunnleggende forestillinger om at kunst og foretak tilhører to adskilte verdener og er motsatser til hverandre. Paradokset utgangspunkt befinner seg på et samfunnsnivå. At kunst og foretak tilhører to adskilte verdener er naturligvis vanskelig å observere fullt ut inne i en av verdenene. Likevel er det interessant å merke seg hvordan operaen forholder seg til den andre ytterligheten. De aller fleste aktører i, eller tilknyttet, Den Norske Opera anser nemlig operaen som å være betydelig annerledes enn næringslivet. Kunstformen i seg selv betraktes som en historisk verdifull motvekt til det moderne og stressende samfunn vi lever i, da opera klarer å benytte de ekstreme følelsene i uttrykk og vektlegger det humane.

I denne dataverden - har vi behov for menneskelig kontakt - og jeg er optimistisk for fremtiden - for vi vil alltid ha behov for menneskelig kontakt. Direkte menneskelig kontakt. [Toppleder]

Næringslivet oppfattes som kaldt, rasjonelt og kynisk, mens innsiden av operaen oppfattes som varm og emosjonell. Næringslivet som blått, operaen som rødt. De sterke personlighetene og individualistene i operaen oppfattes også som vanskeligere å lede enn næringslivsrepresentanter, med utgangspunkt i at kunstorganisasjonen preges mer av emosjoner enn næringslivet.

Det er annerledes å lede DNO enn næringslivet: Mer emosjoner. Personer med sterke ambisjoner på egne vegne. Du tenker mer på deg selv enn på institusjonen.

Lettere å inspirere, vanskeligere å lede. [Styreleder]

Sett innenfra opprettholder de ansatte i operaen sin annerledeshet til næringsliv og andre virksomheter ved å definere forskjeller. Videre skaper de avstand til alle andre virksomheter og organisasjoner, også andre kunstorganisasjoner, da operaen som monopol alltid ender opp med å være annerledes og spesiell, og stryker dermed sin legitimitet og nødvendige eksistens. Operaen er som en historisk og sagnomsust oase i et ellers så moderne og stresset samfunn, noe de ansatte liker å fremheve og ivareta. Dørene "lukkes" for å bevare og beskytte kunstformen, glansen av storhetstid og storslått kunst, og for å bevare annerledesheten. De færreste i DNO kan forestille seg et liv utenfor huset og langt mindre et liv og virke i næringslivet.

Paradokset mellom kunst versus foretak ser ut til å være ensidig tilstede ved at operaen definerer seg selv som annerledes enn foretaket og næringslivet. At kunstorganisasjonen også kan betraktes som et møte mellom disse to verdenene, ser ikke ut til å være gjenkjent på samme måte, noe jeg vil komme tilbake til under paradoks 3.

Paradoks 2: Estetisering versus økonomisering

Paradokset estetisering versus økonomisering tar utgangspunkt i trender som er å spore i samfunnet i dag. Næringslivets søken mot og bruk av estetiske virkemiddel betegnes her som en estetisering av ikke-kunsten, mens kunstlivets økende bruk av foretaksøkonomiske begreper og styringsmodeller betegnes som økonomisering.

Å studere trender i samfunnet for næringsliv og kunstliv gir samme mulige feilfokus som forrige paradoks når det betraktes kun fra det ene brilleglasset. Likevel er det interessant å se hvorvidt operaen har, eller ikke har, tendenser som minner om en økonomisering.

Operaen har både direkte og indirekte kontakt med næringslivet. Sponsorvirksomhet har lenge vært et av DNOs satsningsområder, og utgjør i dag rundt 5 millioner i samlede sponsorinntekter. Sponsoraktører får gjerne egne kvelder med operasjefen og andre sentrale ledere, med mottagelse og servering på VIP-rom før forestilling. Også i denne settingen merkes og fremheves forskjellene mellom de to verdene og næringslivets uvitenhet om opera.

Vi må ofte lære næringslivet hva vi holder på med. Vi vinner hver eneste gang - Vålerenga kan tape - dette må jeg lære sponsorene. [Mellomleder]

Konkurranse merkes nå i kunstorganisasjonen som i næringslivet. Krav om inntjening og målstyring forventes og kreves, og representerer begreper som tidligere og tradisjonelt har vært knyttet til næringslivsvirksomhet. Fra Kulturdepartementet er det også krav til en forretningsdrift av kunstorganisasjonen som vitner om forventet bruk av økonomiske teorier og modeller, jfr. kapittel 7.

Nå skal det relateres til målstyring - det er alltid noe misnøyeelement. Det er tøffere nå enn for ti år siden. For alle. [Toppleder]

Operaen er i dag organisert som et aksjeselskap; en styringsform som fremstår som en vanlig styringsform for foretak.

Vi prøver jo mot en næringslivsmodell ved aksjeformen. Viktig med ryddighet, og det gir det. Ryddighet i styringsform, og DNO er organisert som et AS med beskyttelse i Aksjeloven.
[Styreleder]

Kravene fra Kulturdepartementets tilsagn om tilskudd relateres til begreper som målrettet virksomhet, utvikling av styringssystemer, måloppnåelse, god ressursforvaltning etc, og representerer foretaksøkonomiske begreper som kan benyttes om hvilken som helst virksomhet. Det er lite som tyder på at kunstorganisasjonen styres eller "forvaltes", for å bruke departementets egne ord, på noen annen måte enn andre gevinstsøkende foretak. Tendensen til økonomisering i form av begrepsbruk og styringsmodeller i kunstorganisasjonen Den Norske Opera ser dermed ut til å være delvis påtvunget, blant annet gjennom kulturpolitiske virkemiddel, egen styringsform og struktur samt søken mot næringslivets mulige sponsormidler.

Den gryende og langsomme tendensen til økonomisering av kunstorganisasjonen Den Norske Opera ser ut til å være resultat av en lang tilnæringsprosess mot "allmenn-nyttige" og allment aksepterte begreper som opprinnelig stammer fra en bedriftsøkonomisk verden; krav om inntjening, økonomisk styring, kontroll og styring av virksomheten og så videre. Paradokset, og eventuelt motsetningene i paradokset, ser ikke ut til å representere et problemfylt spenningsforhold i operaen, men derimot en normal og akseptert hverdag.

Paradoks 3: Frihet versus institusjonalisering

Paradokset frihet versus institusjonalisering representerer et paradoks på organisasjonsnivå, som tar utgangspunkt i den frie og autonome kunsten på den ene siden, i møtet med institusjonens rammer og strukturer på den andre siden.

Institusjonen Den Norske Opera ser ut til å bære preg av rutiner, strukturer og systemer som er bygd på og rundt gamle, inkorporerte arbeidsprosedyrer som stort sett fungerer. Adferd i organisasjonen er styrt og regulert av disse rutinene. Organisasjonen Den Norske Opera kan se ut til å bygge på en gammel og mulig utgått organisasjonsmodell som ivaretas, og en

"modell" det er vanskelig å få total oversikt over. Organisasjonen preges av og beskrives både som en flat og en spiss organisasjon. Videre preges den av en omfattende møtestruktur og et utbygd byråkrati før og under møtene. Organisasjonen kan oppfattes som tungrodd med alle sine regler og rutiner, men samtidig ser det ut til at organisasjonen overlever nettopp på grunn av rutinene og de erfarte og rutinerne menneskene.

Kulturen her; gammel organisasjonsmodell. Sensitivt. Mye å ta hensyn til, mange tær som kan trekkes på. Interpleie blir viktig her. [Mellomleder]

Organisasjonens spisse organisering kommer til uttrykk ved toppledelsen, bestående av operasjonssjefen som øverste leder og ved direktøren og ballettsjefen som nærmeste underordnede. Mange beslutningsprosesser, trolig de aller fleste, tas helt opp til toppledelsen. Og mange av konfliktene.

Selv om vi er en stor organisasjon, er det ikke lang vei til toppen - slik som i Hydro eller noe slikt. [Mellomleder]

Konflikter - går lett opp til toppen. Vi har forsøkt å - det er ikke Bjørn som skal bestemme om vi skal kjøpe inn en kaffemaskin eller ikke. Han er blitt flinkere til å si fra. Stort og smått. [Mellomleder]

Den Norske Opera preges også av en betydelig uformell organisasjon. De som kjenner organisasjonen godt vet at den uformelle finnes, og bruker muligheten til å gå utenom formelle beslutningslinjer, noe som kan skape usikkerhet og uklarhet i organisasjonen. Videre er det flere sentrale lederroller som formelt ikke har beslutningsansvar, men som for organisasjonen fremstår som både beslutningsdyktige og beslutningsvillige.

Førsteintrykket av operaen var alle kommandolinjene, informasjons- og kommunikasjonslinjer. Mye uformell informasjon - på tvers av linjestrukturen. Veldig ordna på møter - organisert. Men uoversiktlig [Respondenten tegner opp en sirkel med mange linjer for å illustrere kommunikasjonen]. Har funnet ut etter hvert hvor kompetansen sitter. [Mellomleder]

Organisasjonen beskrives som nevnt også som en flat organisasjon, da særlig med tanke på at antall nivåer i organisasjonen er få og at mange fungerer på mellomledernivå. Men det hersker uklarhet og usikkerhet om hvorvidt den egentlig er flat, og videre om hvem som har, eller

ikke har, beslutningsansvar. Blant annet er det ingen klar formening om hvor mange mellomledere organisasjonen har, hva de gjør og eventuelt har myndighet over.

Flat organisasjon og i noen teorier er det veldig moderne det, med de fordeler og ulemper med det. Under oss tre har du avdelingslederne, men egentlig har du jo teknisk sjef for en del av avdelingslederne... Men ting henger så mye sammen her hos oss så det er et OG i plenum. Den uformelle organisasjonen ser kanskje litt annerledes ut - for du har mennesker som jobber flere timer i døgnet...[Toppleder]

Det er mye rart i dette huset skjønner du. Alle disse er på linje med hverandre - alle disse er sideordnet. Og det fungerer også slik, bortsett fra personal og økonomi som er stabsretta, som jobber på tvers av organisasjonen. Det gjør det jo...de kan jo sies å være...og det er jo det som skiller stab og linje. [Toppleder]

Det er videre et utbredt *ønske* om å ha en flat organisasjon, selv om konsekvensene av en slik organisering ikke er gitt. Det er tydelige forsøk på å lage organisasjonen flatere, selv med vissheten om at man ikke helt kan komme utenom en hierarkisk struktur i en så stor organisasjon.

Men vi prøver jo å gjøre organisasjonen mer flatere, fjerne en del nivå. Men hierarki vil vi alltid ha, utopisk med flat organisasjon...[Toppleder]

Mellomlederne, eller avdelingslederne, har både før og etter omstruktureringen i januar 2001, jfr. kapittel 7, uklare formeninger om sitt reelle ansvarsområde. Mye av virksomheten i organisasjonen er styrt etter mange og lange tradisjoner av rutiner tilhørende den enkelte stilling, og av at det samme mennesket bestitter sin stilling gjerne frem til avgang ved pensjon. Lite utskiftning av personell vedlikeholder gamle og forsåvidt velfungerende rutiner, selv om det er uklarheter vedrørende ansvar og myndighet tilhørende stillingen.

Hva gjør du: Det er mange som lurer på det. [Mellomleder]

Ansvarsområder: Usikker på det. Har vært her i 31,5 år og fortsatt usikker på min funksjon. [Mellomleder]

Møtestrukturen er særdeles omfattende i Operaen. Det finnes daglige og ukentlige fora for mange ulike sammensetninger av lederfunksjoner; planleggingsmøter, oppfølgingsmøter, krisemøter etc. Møtevirksomhetens nødvendighet understøttes av at få er tilknyttet andre kommunikasjonskanaler som for eksempel datanettverk. Hele arbeidsdager kan gå med til møter, og flere av de ansatte gir inntrykk av at det er for mye møtevirksomhet.

Videre er møtevirksomheten gjenkjent ved en byråkratisk møtestruktur, noe som ser ut til å ligge "i veggene" som en urokkelig tradisjon. Skriftlig innkalling til møter med saksliste og referat fra forrige møte er det vanlige og forventes.

Vi har noe vi kaller under streken møte torsdag kl. 1000, etter ukeplansmøte kl. 0900.

Gjennomgang av blant annet roller. Det har vært slik i 40 år - men da går Bernt ut, da kommer i tillegg regissørene, Svein Winge er meget sentral, kormester. Disse møtene har vært en slik hellig institusjon i alle år - 40 år tror jeg. Det har man bare - det har vært viktigere før - nå blir beslutninger tatt på så mange andre plan, det blir bare en gjennomgang av uka. Siste hånd på verket. [Mellomleder]

Organisasjonen beskrives av mange som tungrodd, samtidig med vissheten om at den muligens overlever på grunn av at rutinene og de innarbeidede arbeidsprosedyrene eksisterer. Den tungrodde organisasjonen farges også av lite egnede lokaler og verktøy, nedslitthet og utslitthet av ansatte.

Veldig mye går på rutine. Også fordi det er veldig lang fartstid for ansatte, mange passert 40 år. Og ganske mange som har jobbet her i 30 år. 20 år er liksom ikke noe. En veldig rutine i huset. Slik det er nå er huset meget presset. Høyere ambisjonsnivå enn dagens kapasitet, og det tærer en del. Mange avdelinger som er veldig presset. Også fordi huset er veldig tungt. Konflikter i forhold til det å hele tiden å vise mest mulig forskjellig. Du kan ikke sette opp en forestilling 5 dager i uka - det er ikke en sanger som holder det - men i mellomtiden må vi gjøre noe annet - huset kan ikke stå tomt. Det betyr at en del mennesker får en del belastninger med å sette frem ulike scenedekorasjoner - det er så mange hjul som skal gå i hverandre. [Mellomleder]

Organisasjonen gir inntrykk av motstand mot endring. Blant annet ble det i 1998 forsøkt en omorganisering under navnet "NY START 98". Fokuset var prosjektorganisering, men resultatene er uteblitt. Det finnes ingen entydig og klar forklaring eller forståelse blant de ansatte om hvorfor omorganiseringen ikke ble gjennomført i henhold til intensjonene. Det kan

se ut til at de eksisterende rutine og systemene er så institusjonalisert at planlagte og omfattende endringer "motarbeides", og dermed fører til at resultater av omorganiseringer uteblir. I tillegg uttrykker organisasjonen en generell og utbredt frykt for forandringer.

Dårlig prosjektorganisering. "Ny start 1998" en omorganisering, som dessverre har fått en slik vond smak. Det ble satset noe voldsomt, men det stoppet opp. [Mellomleder]

Prøver å lirke det til, min tilnærming er at å få til endringer, å få prosesser som organisasjonen skal jobbe med, er ikke noe vi gjør over natta, her er Ting tar tid- TTT- prosesser. Endringer tar tid. Vi må være litt utålmodige, men også vite at endringer tar tid. [Toppleder]

Institusjonens motstand og redsel for endringer vil settes drastisk på prøve ved utvikling av ny organisasjon og ny kompetanse for det nye huset. Prosessen frem til innflytting i 2008 innebærer et forsøk på "de-kobling" fra den eksisterende organisasjonen. Målsettingen er en betydelig økning av aktivitetsnivå og antall ansatte.

Og det er også hovedmålet for DNO å oppnå en slik målsetting, mens vi nå ser operaen frem til 2008 så er det jo det viktigste at vi klarer å få organisasjonen...klarere å fri-koble oss mest mulig fra dagens organisasjon. [Toppleder]

Selv om det nye huset representerer en gulrot for organisasjonen og en forhåpning om en lysere og lettere fremtid, er frykten for forandringene det medfører gjennomgående og tydelig. De ansatte uttrykker redsel for endringer i arbeidsprosedyrer, endringer i prøvetider, endringer i etablerte privilegier og fleksibilitet og redsel for å miste en attraktiv plassering eller posisjon i organisasjonen. I tillegg finnes det mye udokumentert og personifisert kunnskap som gjør endringer vanskelig.

De er redde for forandringer. Samtidig som mange vil ha forandringer. De er redde for endringer i arbeidsprosedyrer, redd for å bli slave igjen. Vi har faste prøver fra 0900-1615, men kan ha kveldsprøver fra kl. 1900-2300. Det ville vært mer effektivt å ha en forlengelse fra kl. 1615, men det vil ikke danserne. De er også redde for å flytte prøvene for Nasjonalballetten ut av huset. Angst for å bli isolert - ikke være en del av hele huset. Mistenksomhet for at operaen skal utnytte dem...[Toppleder]

Jeg er redd for forandringer som betyr at man jobber tregere. Hvis jeg skal tenke nytt - blir det mer ineffektivt. Det er mye som er udokumentert - som ligger i hodet på oss. Du blir aldri ferdig med en sak. Når det er arbeidspress - da er det rasjonelt å gjøre det på den gamle måten.

[Mellomleder]

I operaen skilles det mellom kunstneriske og øvrige ansatte. I utgangspunktet er dette skillet trukket opp for å finne representanter for styreverv, men fungerer som et lite treffende og kunstig skille mellom grupper av ansatte, som i mange tilfeller skaper misnøye. Misnøyen beror delvis på at de ansatte ikke liker "bås-setting" generelt, og på at de blir tilhørende en gruppe de ikke føler seg hjemme i. Det finnes mange flere i organisasjonen som definerer seg som "kunstnerisk ansatt" enn de som faktisk er oppført i denne gruppen.

Organisasjonen deles i kunstnerisk og øvrige personlet - for styreverv. Men innenfor det...det er så mange begrep. Det er mange forskjellige begrep som brukes i ulike sammenhenger. Tidligere var det jo diskusjon over de som var øvrige ansatte, malere og de med kunst og håndverksutdannelse - så begrepet kunstnerisk og øvrige ansatte er ikke noe heldig.

[Mellomleder]

I operaen fremheves og fremelskes spesielt de kunstneriske ansatte, noe som kan betraktes som naturlig i og med at virksomhetens produkt og kvalitet avhenger av nettopp disse. Kunsten blir helliggjort, og det samme mener enkelte blir gjort med de kunstneriske ansatte. Et hierarki av status og posisjon bygges på denne måten internt mellom de kunstneriske og øvrige ansatte, og skaper et markert skille mellom utøvere og "de andre". "Statushierarkiet" verner så om de kunstneriske ansatte, mens hos andre grupper og nedover i hierarkiet kan kritikk og uro lettere flyte åpent.

Organisasjonen har ikke noe eget liv - utover det som skjer på scenen. Vi har to oppdragsgivere - det er kunstformene opera og ballett og så er det publikum. Oppdragsgivere er 1. Publikum og 2. Opera/ballett/ samfunn. Det må vi være innstilt på. Vi skal betjene kunsten og kunstnere. Vi har jo en trang til å lage oss egne vyer, men vi har et oppdrag og det er å betjene scenen.

[Toppleder]

Synlig alt vi gjør - men kompetanse ikke synlig. Feil blir påpekt fra alle kanter mens feil fra utøverne snakket det ikke om! [Mellomleder]

Det klassiske skillet mellom fag og administrasjon er også synlig i operaen, og representerer en fundamental og mulig naturlig og nødvendig "konflikt" i organisasjonen. Flere fra administrativt hold uttaler behov for en opplæring av de utøvende når det gjelder å utvikle samarbeid mellom de to "enhetene".

De utøvende ser ikke behovet for administrasjon. Vanskelig samarbeid.

Behov for en opplæringsfunksjon mellom utøvende og administrasjon. Finne mennesker som forstår og være brobygger. [Mellomleder]

Avstand mellom kunst og administrasjon, eller mellom fag og administrasjon, illustreres av en av respondentene med en sammenligning med Oslo-Filharmonien. Operaen er i følge respondenten en kunstorganisasjon med større avstand mellom kunst og administrasjon enn hos Oslo-Filharmonien, men at ledelsen er mer markant og synlig i operaen.

Følte jeg kom til steinalderen når jeg kom hit. Det er skrøpelig her - materielt. Ikke nettverk. Oslo-Filharmonien har bedre arbeidsvilkår. DNO sliter med å bli sett, men det er høyere profil her på grunn av ledelsen. Større avstand mellom kunst og administrasjon også. [Mellomleder]

Tariffer og fagforeninger står sentralt i organisasjonen. Det er slik operasjefen oppfatter det; mange gamle tariffavtaler som legger hindringer for organisasjonen, men at det nå er en bevegelse i "riktig retning". Operaen er en kompleks organisasjon med mange yrkesgrupper og tilhørende fagforeninger. En av respondentene regnet opp at det var (minst) 8 ulike fagforeninger for operaens ansatte. Omfattende avtaleverk påvirker organisasjonen, og legger føringer for driften. Tariffene er skapt for og av utøverne for å beskytte og verne om utsatte yrker, noe som naturligvis kan komme i konflikt med organisasjonens krav til arbeidsinnsats og resultater.

Enkelte ting er blitt vanskeligere på grunn av tariffavtaler. Arbeidsmiljøloven. En vrien terskel. Det å snakke om glanstiden på 1970-tallet har ikke mye for seg. Ja, flere forestillinger da - repertoaret raskere - vi skiftet oftere. Det var ikke noen gullalder for det. Vi gjør fortsatt like mange forestillinger nå. Sliter nok nå etter denne sesongen...[Mellomleder]

Men huset er styrt av tariffer og avtaler. Vi kan ikke forvente dugnad. [Mellomleder]

Mange i organisasjonen etterlyser mer planlegging, flere rutiner og mer forutsigbarhet. Det kan tyde på at langsiktig planlegging er blitt skadelidende på grunn av et konstant høyt tempo. Etterlysning av flere rutiner kan videre bety savn av en klarere ledelse og klarere arbeidsprosedyrer. Noen ønsker en mer byråkratisk organisasjon, noe som også kan tolkes som et uttrykk for at organisasjonen preges av for mange uklare retningslinjer og en betydelig uformell organisasjon.

Og så er det en myte som jeg har hørt her i 20 år, at det er dårlig planlegging - har hørt det i 20 år. Veldig lett å skyld på. Ofte de som skylder på det har en skyld selv. [Mellomleder]

Vi må strukturere organisasjonen - vi må bli mer byråkratiske. Vi har veldig uklare rutiner. Større krav til administrasjonen, rapportering til offentlige myndigheter. Det begrenser seg hva du kan gjøre for kunstnere.[Mellomleder]

Jo mer du kan strukturere hverdagen, desto bedre tid har du til slike ting. De ansatte setter pris på å bli tatt hånd om - det er tindrende klart. Det betyr mye at du kjenner gutta. Jeg hater å se på at ting ikke blir gjort. Vi kan ikke være for pripne her. Men det finnes selvfølgelig grenser. Vi må få tingene gjort. [Mellomleder]

Samtidig med krav om og savn etter flere og bedre rutiner, er det flere som peker på at alt ikke kan planlegges, og at mye av virksomheten går ut på å gjøre tingene som dukker opp - når de dukker opp. Direktøren er den eneste i toppledelsen som ikke er ansatt på åremål, noe som signaliserer stabilitet for de ansatte. Samtidig har organisasjonen merket seg noen systemer som er blitt innført som vitner om en viss langsiktig planlegging og stabilitet.

Men heldigvis har Bauge [direktør] satt opp noen gjerder - som gjør det uavhengig av hvem som er operasjef. Avhengig av å gjøre noe på gammel mistanke som jeg kaller det. Omstilling blir mindre effektiv. Vi er ikke så mange at du kan skrive retningslinjer for alt. [Mellomleder]

Noen har planer, andre har ikke. Du kan ikke planlegge deg bort fra det. Vanskelig å strukturere fremdrift i produksjoner. Å se avsluttende prøver for ballett - er det morsomste jeg vet. Når orkesteret kommer - de vil spille alt igjennom uten stans, mens danserne må ta det om igjen. Da er det ofte noen sterke meningsutvekslinger. [Mellomleder]

Det eksisterer ulike meninger om hvordan operaens toppledelse burde vært organisert. Det er like mange som fremhever at direktør skulle vært på toppen, slik at de to kunstneriske sjefene ble underlagt ham, som hevder at dagens organisering er den optimale.

Det burde vært en bedriftsleder på toppen og de kunstneriske veilederne under. [Mellomleder]

Det eksisterer også mange meninger om ballettens plassering og posisjon i organisasjonen. Balletten skal, eller bør, representere 40% av organisasjonens totale virksomhet. Men hva en slik deling mellom operaen og balletten innebærer av fordeling av resurser, fordeling av scenetid og betydning i den totale organisasjonen, er det få som tør å ta noe standpunkt til. Diskusjoner omkring toppledelsens organisering og ballettens posisjon er vanlige og hyppige i Den Norske Opera.

Det burde vært 50/50. At operasjefen er øverst gir inntrykk av at ballett er en avdeling. Strukturen påvirker - og egentlig skulle vi hatt "en Bauge" på toppen og de to kunstneriske lederne under. Bjørn besitter egentlig en dobbel stilling, og dette påvirker balletten - gjør det vanskelig å få en 50/50. [Mellomleder]

Mye av dagens virksomhet og aktivitet er basert på institusjonaliserte rutiner, praksis og seremonier. Blant annet gjelder dette premierer og premiefester, som for alle ansatte er en åpen kilde for anerkjennelse, ros og andre tilbakemeldinger, noe som også gjelder generelt for kunstorganisasjoner. Markeringer av premierer, åpninger eller andre spesielle anledninger, åpner opp for utløp av meninger, tilbakemeldinger og også mulige frustrasjoner. Slike markeringer ser også ut til å gi energien tilbake i ensemblet etter at en lang prøvetid går over i en forestillingsperiode.

Men vi markerer når vi har avsluttet prosjekt, da klemmer vi hverandre. Premierer, da skruer vi på et par ekstra positivitets-hakk, jeg gjør iallefall det. På sånne kvelder er folk veldig sugne på godord. [Toppleder]

Fra mange hold, både i organisasjonen og fra styreformann, fremstår kontakten mellom ledelsen og styret som både tett og hyppig. Styreformann mener at på grunn av uklare ansvarsdelinger mellom administrasjonen og styret, blir det daglig kontakt mellom styreformann og organisasjonen.

Hvordan er det å være styreformann for DNO:

Tidkrevende. Det er uklare forhold mellom administrasjon og styret. Til dels stor makt, til dels ikke stor makt. Vi har vedtekter og styreinstruks. Jeg har daglig kontakt med organisasjonen, mest med direktør. Operasjefen er ansiktet utad, daglig leder, men i enkelte saker rapporterer han direkte til direktør. Styret skal blande seg. [Styreformann]

Frihet i Den Norske Opera, eller søken mot frihet, gjør seg blant annet gjeldene gjennom uttrykt redsel for at det skal bli for mange reproduksjoner, repriser og gjentakelser i stedet for nye produksjoner, nye roller og nye utfordringer. For mange repriser eller kjøp av produksjoner fra utlandet forbindes med mye mindre utfordring for "huset" og lite inspirerende i så måte. Friheten, den skapende og levende kunstproduksjonen, innskrenkes og erstattes med noe som oppfattes som bundet, trangt og forutbestemt. Å følge en vei som allerede er oppgått tilfredsstillende ikke utøverne eller de øvrige ansatte i organisasjonen.

Koristene er redde for at det skal bli for mye jobb, at de skal bli slukt av dette og at de ikke skal få stimulerende oppgaver - at det skal bli for mange repriser. [Mellomleder]

Den Norske Opera er organisert, strukturert og styrt i henhold til et omfattende og uoversiktlig kommunikasjonsmønster som har utviklet seg siden 1959. Mange, og mulig alle, av de gamle rutinene eksisterer fortsatt i en eller annen form. Mange rutiner er lite formalisert og mye kunnskap er i stor grad personlig eid og lite overførbart. Institusjonen Den Norske Opera gir på mange måter et uryddig bilde mellom myndighet og ansvar, men fremstår samtidig som et stort byråkrati av regler, rutiner og tradisjoner, som ser ut til å være et av overlevelsesgrunnlagene for organisasjonens tunge og arbeidskrevende virksomhet.

Paradokset mellom frihet og institusjonalisering kommer også til uttrykk igjennom følgende sitat:

Det beste med operaen er å holde på med opera. Det vanskeligste er dårlig organisasjonskultur. Lite fleksibelt - ligger i grunnvollene. [Mellomleder]

Den frie og skapende kunstproduksjonen opera og ballett har et "fortrinn" ved at institusjonen er relativt ny. Dessuten får institusjonen lov til å glede seg til et nytt hus med nye muligheter og en mulig dekobling fra dagens organisasjon, som for noen oppfattes som tungrodd, lite

planlagt og byråkratisert. Frihet betyr for mange i operaen "nyhet", en ny produksjon, nye elementer i tidligere spilte produksjoner, eller en helt nyskreven opera eller ballett, og er dermed nært knyttet til neste paradoks; tradisjon versus nyskaping.

Paradokset frihet versus institusjonalisering kan dermed karakteriseres som tilstede i kunstorganisasjonen Den Norske Opera. Den autonome kunsten møter institusjonens rammer, og spenningene som oppstår i dette møtet oppleves for mange ansatte som et dilemma. Det nye huset representerer for mange en stor mulighet til å forberede institusjonen, slik at en bedre og mulig "friere" kunstproduksjon skal kunne finne sted. Nøklene til en suksessfull endring av organisasjonen er imidlertid ikke funnet.

Paradoks 4: Tradisjon versus nyskaping

Tradisjon versus nyskaping representerer spenninger mellom det å ivareta tradisjonen og historien på den ene siden, med kravet og ønsket om å være nyskapende, kreativ og grensesprengende på den andre siden. Paradokset studeres både ut fra kunstform og kunstproduksjon, samt organisasjon og organisasjonsform.

Paradokset illustreres best med operasjefens egne ord om organisasjonen:

Det er som en liten landsby eller samfunn som dels representerer middelalder-yrker og dels representerer det moderne. [Operasjef]

Opera er ikke bare kultur, men også i underholdningsbransjen, og skal representere både det tradisjonelle og det nye og moderne. [Operasjef]

Tradisjon versus nyskaping ser ut til å være et gjennomgående paradoks i organisasjonen. Spesielt kommer dette frem i forhold til valg av repertoar. Respondentene fremhever at det er vanskelig å balansere mellom nytt og tradisjonelt, da de ansatte heller etterspør nye produksjoner enn repriser.

Det vanskeligste i jobben min er å finne et repertoar som er kunstnerisk utfordrende, og attraktivt for publikum, fornyende, og ta hensyn til tradisjon, og likevel være i økonomisk balanse. Det er mosaikken. Det er ikke så lett å få til. [Mellomleder]

Det er en felles oppfatning i organisasjonen at tradisjon, eller kjent repertoar, selger lettere, og det nye og moderne er vanskeligere tilgjengelig for publikum, og dermed vanskeligere salgbart. Dette gir store utfordringer internt, da repriser og gjentakelse ikke setter i gang samme engasjement som nye produksjoner.

Lage spennende forestilling av et variert repertoar - for et størst mulig publikum. Det er jo det som er vanskelig for oss, er at det som er interessant for oss er vanskelig å selge, kjedelig med repriser. Finne opp hjulet på nytt. Da er det vanskelig å finne den helt store entusiasmen. Går litt på tomgang. Prøver da å lage noe nytt i forestillingen...Der vil jeg tro at vi er blitt flinkere med årene til å finne på nye ting. [Mellomleder]

Opera er en relativt ny kunstform i Norge, jfr. kapittel 7, noe de ansatte liker å fremheve. At opera i Norge har kort historie brukes for å forklare at mye er ugjort, og at man kan opptre som en lillebror overfor mer etablerte operaer som Stockholm og København. En lillebror med sine feil og mangler.

Hele tiden, selv om det er mye rutine, så er det veldig spennende. Vi jobber jo med noe som har veldig lite tradisjon her i landet vårt. Veldig mye nytt - mye som ikke er gjort her før.
[Mellomleder]

Operaen er en ung bedrift. Og det er mangel på historie - sammenlignet med eksempelvis Stockholm. Videre er det en kreativ bedrift. Eller kunne ha vært. Men vi oppfordres ikke til det. Her er man redd for å slippe til folk. [Mellomleder]

Selv om operaen som kunstform og organisasjon er relativt ny i Norge, forvalter institusjonen mange tradisjonsrike yrker og produksjonssystemer. Operaens håndverkere, malere og snekkere har spesialisert seg på operaproduksjoner. Det samme gjelder kostyme- og parykkmakere for å nevne noen. Å rasjonalisere eller effektivisere slike oppgaver i en operaforestilling er en umulig problemstilling.

Vi forvalter gamle yrker og tradisjoner som ikke kan rasjonaliseres på samme måte - produktet kan ikke effektiviseres - vi kan ikke spille Mozart på kortere tid - noe er som det alltid har vært. Det ønsker vi også. [Toppleder]

Spesialiseringen av ansatte fører til spisskompetanse og personifisert kunnskap. At organisasjonen preges av lite utskiftning av kjernepersonell, kan først og fremst betraktes som en styrke for organisasjonen med tanke på stabilitet, kompetanse, lojalitet og videreføring av tradisjoner. Men lite utskiftning kan også skape utfordring ved at de samme menneskene skal tenke nytt og kreativt uten innspill fra "nytt blod". Da det finnes få avansemuligheter internt, skapes det også en fare for at individenes egne ambisjoner blir undertrykt og urealisert med tap av motivasjon og innsats som følge, noe som også berøres under paradoks 7.

Men det finnes like mange eksempler på folk som har vært på sin post i 20-30 år. Er du korsanger, blir du korsanger. De faste kunstnere må gjøre karriere i den forstand at de må... fra korsanger til solist finnes det en topp, men det finnes ikke noe mer enn det, det finnes roller som gir anerkjennelse da. På teknisk finnes det flere muligheter, kanskje i form av nivåer.
[Mellomleder]

Alle er så spesialiserte. Og det er få andre jobber å sette folk i, og det er et problem man møter hver dag. Det er ikke bare bare å sette folk på gata heller, men vi gjør det fra tid til annen, sier opp folk, men da er det... kan være misbruk eller noe sånt. [Mellomleder]

Suset fra fortiden er sentralt i Den Norske Opera. Tradisjoner, myter og seremonier i organisasjonen tas for gitt og forventes vedlikeholdt. Programmer, bilder rundt om i lokalene, statuer, jubileumsskrifter og historiske bøker er med på å vedlikeholde og bringe historien videre. Fortiden dyrkes, både i henhold til store kunstneriske bragder, men også i henhold til tidligere organisasjon og ledelse.

Jeg fikk stadig høre hva min forgjenger sa og gjorde. Inntil ganske nylig, og det misliker jeg sterkt. Ofte føler jeg man søker for mye tilbake i historien til 70 og 80 tallet. Det er ofte lite relevans å bringe inn dette nå. Det har skjedd en masse utvikling på veien. [Toppleder]

Imidlertid setter ny tid nye krav og utfordringer for organisasjonen. Mange i organisasjonen gir, som vi allerede har sett, uttrykk for at man er redd for forandringer; forandringer som gjelder arbeidsrutiner og -prosedyrer, rettigheter, privilegier og fleksibilitet. Det eksisterer en forkjærlighet til å dyrke det eksisterende og tradisjonelle.

Hva er folk redd for: forandringer! Veldig redd for alt man tror er kontroll. Da skriker fagforeninger høyt. Men man må kunne vise hva man bruker arbeidsdagen til. [Mellomleder]

Det er en erkjennelse av lite forandringsevillighet i organisasjonen, noe som henger sammen med det vi har sett som institusjonalisering i paradoks 3. Arbeidsrutiner og -prosedyrer er institusjonalisert og motvirker fundamentale endringer. Det er tryggest å gjøre det på den gamle måten. Personifisert og spesialisert kunnskap bygger opp under vedlikehold av de eksisterende prosedyrene.

Kunne vel være noe mer forandringsevillige altså - vi er en monopolorganisasjon - og det prøver jeg å bekjempe. Vi har lett for å stivne. Vi må føle presset fra publikum og samfunnet.

[Toppleder]

Utfordring nummer en for det nye huset; vi driver et teknisk museum, og vi har mye fysisk slitasje - vi drar manuelt i tau. Skal vi over i nytt operahus, regner med at dette da er datastyrt. En enorm kompetanseheving. Vi forblir fortsatt et museum til 2008 - ingen vil bruke penger på dette huset nå. [Mellomleder]

Den nye organisasjonen skaper en usikker fremtid. Som under vises det til en forventning om en fordobling i produksjon, 50 % økt bemanning, ny teknologi og større og bedre lokaler. Fremtiden er både usikker og skremmende. Nye og høyere krav til kompetanse, organisasjon og operadrift settes. Endringer er dermed nødvendig. Men hvilke endringer, på hvilke områder og hvilke konsekvenser endringene skaper, er ikke gitt.

Hvis vi nå sto helt fritt, hvordan ville vi da bemanne organisasjonen ideelt sett? Ny teknologi og med en aktivitet som ligger 100% over dagens, hvordan ville da organisasjonen se ut - få folk til å tenke slik er en viktig målsetting, og ikke tenke så mye på dagens posisjoner. Vi prøver nå å lage en slik plan, og er de i samsvar med suksessmålene for det nye operahuset? Metoden for å komme dit er ikke diskutert, men vi har nå vår eneste sjanse i hele vår historie til å tenke helt fritt. Men vi har ikke begynt denne diskusjonen, men skal begynne nå i Brukerrådet. Det er ikke noe klart svar om hvordan vi skal gripe det an. Hva slags tilpasning kan vi gjøre for å komme så langt som mulig, kanskje 80% mot målet. I perioder ligger jeg våken om nettene nå, det bekymrer meg hvordan vi skal håndtere organisasjonsendringen, for det er så mye følelser involvert, for det er så mye følelser fra før. Det som videre bekymrer meg er at vi ikke får så mye tid på å finne gode løsninger, så møter vi et skjær som vi ikke har sett. Når vi ideelt sett skal ha 50% økning i bemanning, og 100% økt produksjon, ny teknologi +100 år, vi må utvikle kompetanse innenfor ny teknologi som ikke er manuelt, at vi gjør dem mest mulig kompetent til å takle det nye huset, men først må vi kartlegge hvilken kompetanse vi har. [Toppleder]

Organisasjonen preges av en skrekkblandet fryd for det nye huset. De ansatte er forventningsfulle til bedre arbeidsforhold. Men nytt hus, ny organisering, økt bemanning og økt aktivitet er ikke bare en gulrot for fremtiden og de ansatte. Det er også kilde til en voksende frustrasjon og frykt for ikke å strekke til, frykt for ikke kunne håndtere utfordringene og frykt for manglende kompetanse.

Det snakkes mye om det nye huset, jobbes veldig mye med fremtida. Tror det er skrekkblandet fryd. Redd for at det blir for lite. Skal økes med 50 % - til 600 ansatte. Og øke aktiviteten.

[Mellomleder]

Mye av dagens organisasjon og struktur er som nevnt basert på en gammel og innarbeidet modell, og de ansatte forventer å beholde godene ved dagens organisering. Beholde godene og bli kvitt de dårlige sidene. Av godene forventes det blant annet at de fleksible løsningene i forhold til avspasering og ferie beholdes.

Man tar en del ting for gitt, og det kan være at jeg tar en del for gitt jeg også. Fordi man antar at slik er det, tradisjon, uten å stille spørsmålstegn ved det. Innenfor personal...eller ting, eller hvilke rettigheter folk mener de har her i huset. Det man tar for gitt, det løftes ikke frem i en totalvurdering...at veldig mange ville finne ut at totalt sett, selv om det er mange problemer, men man har en hel del fordeler som man ikke har andre steder. Det går på fleksibilitet i forhold, når man har gjort jobben, kan man gå hjem. Det er liberalt til avspasering, og til ferieordninger. [Toppleder]

I følge ansatte i DNO skjer nyskaping og kreativitet i organisasjonen i første rekke hos en liten krets i toppledelsen. Nyskaping ser dermed ut til å henge sammen med beslutningstaking. Beslutninger tas på høyeste hold. Aksept fra toppledelsen er nødvendig for gjennomføring, noe som påvirker nyskaping. Operasjefen har som mandat å sette repertoar. I og med at nyskaping først og fremst forbindes med repertoarmessige valg, blir operasjefen øverste leverandør av nyskapende og kreative løsninger. Ut fra beslutningsmyndighet får de tre i toppledelsen ansvar og honnør for gjennomføring av kreative ideer.

Hvordan stimuleres det til kreativitet? Det skjer blant annet oppe i hodet til Bjørn. Hans sterkeste...[Mellomleder]

Kreativitet starter med at noen har en ide, en liten krets. Det er den kunstneriske lederen pluss en liten krets. Og da skjer kreativiteten hos oss. Og noen annet ville vært umulig. [Mellomleder]

Vi kan også ha kreativitet i det administrative også, vi har jo noen ikke-systemer som vi mangler, det er jo begrenset hvor mye de fleste gidder å bry seg. Men det er klart at ledere og mellomledere kommer jo med forslag. [Mellomleder]

Når jeg kommer med noe nytt - det tar Bernt. Han tenker nytt - etter hvert. Han går videre med nye ideer. Det er bra, selv om han har glemt at det kom fra meg. [Mellomleder]

Det er mye udokumentert og personifisert kunnskap i operaen, som umuliggjør eller vanskeliggjør oppsigelser og avgang. Slik personlig eid kunnskap gjør organisasjonen mindre endringsdyktig. Organisasjonen kan ikke si opp folk, men trenger ny kompetanse. Utfallet, i stedet for ansettelse, blir omorganiseringer - av den lette, overfladiske sorten som kun gjelder deler av organisasjonen og vanskelig implementeres.

Vi trenger spesialister på en del felt. Vi har en del ufaglært hjelp, de er veldig positive, men...vi mangler folk - en fagperson - på lyd. Men vi har ikke lov å ansette nye folk, men vi kan omorganisere. [Mellomleder]

Det finnes fortsatt ansatte i operaen som ikke er villig til å lære seg nye arbeidsverktøy. Blant annet er det noen som nekter å lære seg å bruke PC. Det er med andre ord lov å opptre som særegen i sitt virke i operaen ved å nekte tilegning av ny kunnskap og nye verktøy.

Det er vanskelig å forandre gamle vaner. [Toppleder]

Den Norske Opera vil lett kunne karakteriseres som en tradisjonsrik og tradisjonstung organisasjon. Tradisjon ligger sentralt i kunstformene; og både i opera og ballett fremelskes de kjente verkene fra publikum og mulig også pressen. Nyvinninger som Ballatoriet og Operatoiret viser likevel til nye satsninger innen kunstformene. Tradisjon preger også organisasjonsform. Det gis uttrykk for at de er redde for forandringer, og at de ønsker å beholde gamle administrative verktøy og strukturer. Krav til fornying og endring følger med prosessen frem til nytt operahus. Det nye huset skaper dermed det nødvendige presset for en ny organisering og organisasjonsmodell.

Paradokset tradisjon versus nyskaping er tilstede i Den Norske Opera, både når det gjelder kunstformene og organisasjonsstrukturen. Det ser også ut til å være akseptert som et iboende paradoks, som er naturlig å finne i kunstvirksomheter. Hvordan, og om, paradokset kan håndteres eller balanseres på noen måte, hersker det uenighet om. Enigheten er imidlertid stor om at det nye huset og prosessen frem til 2008 innebærer nødvendige avgjørelser om hva som skal vedlikeholdes og hva som skal erstattes.

Paradoks 5: Tyranni versus anarki

Studiens paradoks 5 gjør bruk av metaforer for å illustrere et paradoks på gruppenivå, som studeres ut fra aksept av ledelse og lederstil. Det kan se ut til at for kunstnerisk ledelse er det aksept for autoritære og eneherkende ledere. For administrativ ledelse finnes det ikke slik aksept for ledelse, og kravene fra de ansatte om medbestemmelse og inkluderende beslutningsprosesser kan se ut til å danne et anarki.

Det ser ut til at det finnes både tyranniske og anarkistiske ledelsestendenser i organisasjonen Den Norske Opera. Imidlertid finnes ikke noe klart todelt bilde av ledelsen i operaen, hvor en type ledelse fremstår som tyranni og en annen som anarki. Det finnes likevel representanter for både tyrannisk ledelse og for anarkistisk ledelse.

Tyranniet - eller den eneherkende ledelsen i operaen, ser blant annet ut til å være representert ved toppledelsen; operasjef, direktør og ballettsjef. De fleste beslutninger tas av toppledelsen. Ingen beslutning ser ut til å være for liten til å bli tatt opp til toppen. Den eneherkende rollen som toppledelsen har fått, kan være et resultat av struktur og aksept for denne type ledelse. Det ser ut til at det er en viss aksept for en mer "brutal" og autoritær lederstil fra disse lederne enn fra andre i organisasjonen.

I realiteten de tre på toppen. Veldig toppstyrt. Veldig få beslutninger som tas nedover. Alt for mye tas helt opp. Noe av det er fordi man er organisert sånn, og noe av det - der er forskjellige avdelingsledere. Ja, det fungerer, men det kunne vært... [Mellomleder]

Han [operasjefen] kan komme inn å kjeft på meg for å få ut ett eller annet, men han kommer også inn for å drikke kaffe, og han har veldig mange ideer som han slenger ut. [Mellomleder]

Bernt er ikke flink til å gi ros - ga avdelingen mye kjeft. Bjørn flinkere. [Mellomleder]

I særlig fremtredende grad står operasjefen som øverste kunstneriske leder. I valg av repertoar, rollelister og produksjonsteam fremstår operasjefen som eneherkende; en rolle som i stor grad aksepteres av de fleste ansatte, men ikke av alle.

Operasjefen bestemmer hvem som skal stå på scenen, sangerne og hva som skal spilles. Og hvilket produksjonsteam vi skal bruke. [Mellomleder]

Bjørn skal heve kvaliteten, men bruker meg ikke. Det er en belastning for meg å være der. Han tar spontane avgjørelser, vil gjerne ta alle avgjørelsene og han tåler ikke å bli motsagt. [Mellomleder]

Kulturen i organisasjonen beskrives som en kultur der man ønsker å bli ledet. Og i første rekke ønsker man å bli ledet av operasjefen. Ansatte i operaen finner det med andre ord naturlig å ha en ledestjerne, en "hersker" å følge og adlyde.

Kulturen - største parten av huset er å bli ledet. Hvor stor innvirkning har huset i dag på repertoar - ingen. Operasjefen er ganske lydhør, men det er ikke noe formelt. [Mellomleder]

Operasjefen beskrives som lydhør i forhold til innspill fra ansatte, men han ikke har noen formelle krav om å følge andres råd i kunstneriske anliggende. Det finnes et Repertoarråd, som i følge navnet skulle tilsi en rådgivende funksjon, men få har inntrykk av at rådet benyttes. Det er flere i organisasjonen som setter spørsmålstegn ved rådets funksjon, og om det har noen innflytelse overhodet.

Operasjefen oppfattes av ansatte som, og oppfatter seg selv som, "intens". Han beskrives som en intens leder gjennom sitt store engasjement for operaen og menneskene i den. Han beskriver seg selv som rastløs, en som vil ha ting gjort og oppnå gode resultater, noe som også er sammenfallende med de ansattes beskrivelser av sin øverste leder. I løpet av studien blir operasjefens karismatiske egenskaper tydelige for meg. De ansatte verbaliserer både beundring og respekt for sin øverste leder, og uttrykker at de har tillit til sin leder.

Jeg har alltid jobbet slik - meg som leder - veldig intens - blir på en måte valg av livsstil. Fordi man er opptatt av produktet, har studert det - opptatt av menneskene og opera. Jeg liker folk. Det er ingen jeg misliker - det er viktig å like folk for det kan slå tilbake også - de må jo ha tillit til deg. Føler jeg har det. [Operasjef]

Har en lav personlig prestisje. Det er ikke noen formelle grenser. Det er litt fordi at man har noe å fare med, folk har personlig og faglig autoritet...Forsøker å la folk få ta sine beslutninger. Det er jo det som er delegering - delegering er to ting; for det første at det kan bli gjort ting man er uenig i, og så må man backe det opp. Så forsøker jeg å stimulere til nytekning og nyskaping her - jeg sier at da må man finne et annet budsjett da - se ting fra andre vinkler. Det finnes penger i samfunnet til å gjøre ting. Ideene kommer...jeg kommer nok med mye kanskje - jeg leser alt mulig, tidsskrifter, blader og får ideer fra mange hold. Og da gjelder det å få folk med seg, og det er jo lett, for folk liker jo å gjøre spennende ting. [Operasjef]

Det gjelder å være premissleggende og etterkommende. Jeg er nok veldig rastløs - vil ha ting gjort, vil ha resultater. Synes det er moro at det skjer noe. [Operasjef]

Tross organisasjonens respekt for, og beundring av sin øverste leder, har han som alle andre karismatiske ledere ikke samme effekt på alle. Dette kommer særlig frem ved at enkelte har behov for å forsvare direktøren. Det kan se ut til at mange ansatte har problemer med å "velge side"; hvorvidt de skal forholde seg mest til operasjef eller direktør.

Hvem tar de endelige beslutninger: Bernt. Bjørn tar ikke det ansvaret han burde. Tidligere sjef brydde seg om hva som skjer i huset. Bjørn er som kongen - kommer frem og sier noe, snur seg og tror alle klapper. [Mellomleder]

Andre kunstneriske ledere i operaen kan også oppnå eneherskende posisjoner. Tyranniet er også akseptert fra kunstneriske lederne som scenografer, koreografer, dirigenter og regissører. Anarkiet ser ut til å være representert av nivået under toppledelsen; som i denne studien omtales som mellomledelsen eller avdelingslederne. Det hersker stor usikkerhet om myndighet og tilhørende ansvar for avdelingslederne. Mellomledernivået har inntil nylig bestått av mellom 20-23 ledere, men tallet har aldri vært avklart internt. Dette skaper et uoversiktlig bilde av ledere; formelle og uformelle, som påvirkes av ulike og uklare maktstrukturer.

Det er en veldig flat organisasjon, 20-23 mennesker på samme plan. Det er alt for mye. Må ha noen grupper. [Toppleder]

Savner litt klarere linjer - ok jeg har beslutningsansvar, men det hjelper ikke når jeg ikke har den siste biten. Bjørn kan gjøre om på mine beslutninger. Det er kanskje litt frustrerende, men også ok da man slipper det tunge ansvaret på slutten. [Mellomleder]

Anarkiet skapes av en kunstig konstruert flat organisasjon. Avdelingslederne blir lett oppfattet som "småkonger". Sammen med andre konger, primadonnaer og helter i organisasjonen, skapes et lett kaotisk spill, hvor beslutningsansvaret på avdelingsnivå utvannes.

Beslutningsansvaret flyttes oppover, og havner gjerne hos direktøren eller operasjonssjefen.

Anarkiet i Den Norske Opera skapes også ved usikkerhet og uklarhet ved toppledelsens ansvars- og arbeidsfordeling, ved den kontinuerlige evalueringen av dagens organisering av toppledelsen og alternativer til organisering. I hovedsak diskuteres det hvorvidt det er direktør eller operasjonssjef som bør være organisasjonens øverste leder.

Direktøren, Bernt - han har en enorm arbeidskapasitet. Riktignok avlastning i Kari. Bjørn er veldig flink til å fronte, men han er ikke flink til å få det ned på papiret. Bjørn er mer en gallionsfigur - har kjent ham siden 1985, gode venner, han er den idérike. Men Bernt er nok vinneren, økonomisjef er alltid øverst. Det kommer en ny plan for ny organisasjon, og der prøver Bernt igjen å plassere seg øverst. Min kommentar er at det går ikke, det kunstneriske må øverst, det mener jeg. [Mellomleder]

I prinsipp er det Operasjonssjefen som tar beslutninger. Men har inntrykk av at direktør og operasjonssjef kniver noe, direktør har fått mandat fra styret. Vår struktur ligner ikke på så mange. [Mellomleder]

Selv om både direktør og operasjonssjef uttrykker at deres ansvarsforhold og arbeidsfordeling er klar, er ikke resten av organisasjonen av samme oppfatning. I enkelte sammenhenger oppfattes de to som et "tohodet troll". Deler av organisasjonen har behov for å plassere disse to i et makthierarki hvor den ene er overordnet den andre, men de ansatte er ikke enige om at den reelle øverste leder alltid er operasjonssjef.

Det er egentlig delt ledelse - men samlet ledelse. Det har jeg alltid vært tilhenger av. Samlet ledelse på to personer - det som er bra her er at teknisk/administrativt tar han - det stopper hos ham. Han har tilstrekkelig autoritet der - selv om jeg er øverste leder. [Operasjef]

Til syvende og sist er det Bernt som sitter på pengesekken, styrer alt, det må kanskje være sånn. Bjørn er med på det. [Mellomleder]

Samling av ansvar og deling av makt. Selvmotsigelse, men jeg mener det jeg sier. Slik at produktet kan bli bedre. [Toppleder]

De ansatte uttrykker at ansvarsområder i organisasjonen er uklare. Mange av de jeg intervjuet kom med stillingsbeskrivelse for å forklare hva de formelt hadde ansvar for. Det er flere som etter å ha lest stillingsbeskrivelsen for meg, så at de avviker fra denne og at de muligens beveger seg utover sitt området.

Det er litt flytende ansvarsområde mellom plansjef, operasjef og meg, for de har de samme menneskene. Operasjef har det siste ordet, "the big boss", men særlig Bjørn er veldig flink å høre på og hører på det som jeg råder ham til. [Mellomleder]

Informasjon er et evig problem i operaen. Huset er stort med mange ansatte, og de tilgjengelige kommunikasjonskanalene er hovedsakelig via skriftlige brev hengt opp på vegger eller lagt i posthyller, muntlig på møter, eller tilfeldig overlevering muntlig. Informasjonsspredningen og -tilgangen er dermed for mange i organisasjonen basert på tilfeldigheter. Det kan også se ut til at enkelte siler ut hvilken informasjon som skal ut, og holder tilbake informasjon som en mulig kilde til makt i organisasjonen.

Det er lett å få makt ved å holde tilbake informasjon. [Mellomleder]

Administrasjonsmøter hver tirsdag - hovedkanal til informasjon. Det er kanskje min feil at jeg ikke er flink nok å gi informasjon videre. Jeg mener at alt ikke bør ut med en gang. [Mellomleder]

Det finnes flere eksempler på kunstneriske ledere som har fått, eller laget seg fortrinn, slik at de fremstår som eneherkende for en enhet eller avdeling. For en organisasjon som Den Norske Opera fremstår dette tyranniet som forstyrrende for den totale organisasjonen. Ønsket

er å fremstå som en samlet enhet, en samlet organisasjon, hvor de kunstneriske lederne ikke blir for dominerende. Med opera som kunstform er det vanskelig å avgjøre hvilke elementer som er de meste sentrale i forestillingen, og hvilke kunstneriske ledere som har den avgjørende myndighet. Blant annet berører dirigentens rolle en slik problemstilling - hva er dennes reelle innflytelse på den totale produksjonen og på organisasjonen?

De beste dirigenter - de er kanskje uenige med meg. Det har vi hatt eksempler på, skal vi ha faste dirigenter så må de akseptere det synet som huset har. Det skaper konflikter - en strid med den forrige dirigenten som hadde i sin kontrakt...så må man av og til si at det går ikke. Det kommer vi aldri ha igjen, det kan vi ikke si til styret at det har han i sin kontrakt og det har... En hver organisasjon må en eller annen gang snakke med en stemme, men en dirigent har veto, slik kan vi ikke ha det...det skal vi aldri ha igjen. [Mellomleder]

Blant annet på grunn av spisskompetanse, blir det mange små og selvstendige "herredømmer" som får råde i organisasjonen. Toppledelsens innflytelse på fagkunnskapen og de erfarne og rutinerne medarbeiderne er liten. "Tyranniet" vil derfor alltid ha justerende elementer i sin maktutøvelse, da fagkunnskap og ekspertise er så spesialisert at mange blir "sin egen sjef" på sine områder. Anarkiet i organisasjonen kan dermed oppfattes mer som en samling av mange små kongedømmer; som "lovløse" samfunn "uten statsstyre".

Veldig mye av det som gjøres er faglige ting, som jeg ikke bør mene noe om, så det vi snakker om er generelt på økonomi, de generelle ledelsesbeslutninger. Innenfor marked har operasjefen og jeg direkte påvirkning, men om teppet på scenen skal trekkes eller ikke...[Toppleder]

Den uformelle organisasjonen preges av enkeltpersoner og noen nøkkelstillinger. Flere posisjoner oppnår en stor innflytelse i organisasjonen, og blant annet gjelder dette produsentene; operaprodusent og ballettprodusent. Deres posisjon og innflytelse i organisasjonen er meget sentral i hele organisasjonen, selv om det reelle og formelle beslutningsansvaret er betydelig mindre. Organisasjonen gir uttrykk for at operaprodusent og ballettprodusent "styrer mye av butikken". Produsentene, og tydeligvis operaens advokat, er med på å begrense tyranniets maktutøvelse i organisasjonen.

Produsentene har stor uformell innflytelse. Stor makt. De er...formelt sett har de ingen de er direkte overordnet, de er ansvarlig for produksjonen, men ingen formell myndighet, men i kraft

av deres posisjon og person, har de veldig mye å si for operaens virksomhet. Ballettprodusenten har stor innflytelse på ballettsjefen. [Toppleder]

Sentrale aktører i operaen: De to produsentene er meget sentrale. De har nøkkelstillinger, og de har gjort stillingene viktige. Innenfor teknisk avdelingen som jeg opplever som viktig, engasjert. Det er mange diplomatiske finesser for å få til det umulige - og de liker ikke å bli forbigått. [Toppleder]

Det hender operasjefen vil ha ting gjort som ikke henger på greip - da sier jeg at jeg ringer advokat Berg. Det er min balansegang - å få dem til å besinne seg. Det svinger litt - ok å være her. [Mellomleder]

Det kan altså se ut til at det finnes tyranniske og anarkistiske ledelsestendenser i Den Norske Opera. Topplederen og kunstneriske ledere ser ut til å representere tyranniet. Mellomledelsen, den uformelle organisasjonen og den høye spisskompetansen som mange av de ansatte er i besittelse av, danner et uoversiktlig bilde av organisasjonens indre liv, med mange små "lovløse" enheter som danner anarkiet. Det er likevel ikke et todelt bilde av operaen når det gjelder lederstil; det finnes ikke en enhet som er tyranniet og en enhet som er anarkiet, men organisasjonen viser aksept for begge.

Paradokset tyranni versus anarki kan betraktes som tilstede i operaen, i alle fall delvis. Operaen viser aksept for både tyrannisk og anarkistisk ledelse, selv om ikke det er mulig å tegne opp et enkelt todelt bilde der kunstnerisk ledelse er eneherskende og der administrativ ledelse er anarkiet. I og med at operaen beskriver sin kultur med ønsket å bli ledet, viser den stor aksept for all type ledelse.

Paradoks 6: Streng far versus omsorgsfull mor

Paradokset streng far versus omsorgsfull mor betraktes ut fra de ansattes behov for ledelse med både en streng og kravstor far og en omsorgsfull og støttende mor. Ansattes behov for både krav og omsorg er gjenkjent i operaen. De forventer "både og" hos sentrale ledere. Operasjefens beslutninger er urokkelige, noe som er allment kjent og akseptert i organisasjonen. Samtidig utøver han en tydelig forståelse for de utøvende kunstneres utsatte yrker. Hans rolle som en streng og god far er tydelig og viktig for de ansatte i organisasjonen.

Forventinger at man skal ha en god, kjærlig og streng operasjef som en pappa - god og streng. Vi har en gammeldags pappa som operasjef. [Mellomleder]

Operasjefen fremsetter kravene og forventer høy innsats av alle ansatte i operaen. De aller fleste i organisasjonen gir uttrykk for at de aksepterer kravene om høy innsats og resultat. Å jobbe i operaen blir for mange en livsstil med forventning om lange dager.

Så er du flink jente/gutt og ryddig, da holder det. Og så må du være villig til lange dager. Det er en livsstil. Og det blir det også, det ble bare sånn. [Mellomleder]

Streben etter anerkjennelse i organisasjonen er høy. De ansatte uttrykker behov for å bli sett, og særlig av de sentrale lederne. Streben etter anerkjennelse ser ut til å gjelde for hele organisasjonen, men det oppfattes som vanskelig å bli sett som mellomleder i en ikke-kunstnerisk avdeling. Anerkjennelsen fra operasjefen etterspørres fra både kunstnerisk og øvrig personal. Til og med frilans-sangere, som har vært engasjert i enkelte produksjoner, betrakter ros fra operasjefen som den eneste riktige kilden til anerkjennelse i operaen. Også "ikke-kunstnerisk" ansatte uttrykker savn for anerkjennelse for den jobben de gjør.

Sliter med å få anerkjennelse for den jobben man gjør. Det blir aldri ok. Alltid noen som mener noe. [Mellomleder]

Mellomleder i kulturorganisasjon: - produktet er mennesker - de vil alltid være prioritert. Andre avdelinger vil komme i bakerste rekke når det gjelder personalkultur fra toppledelsen. [Mellomleder]

Det kreves mye av hver enkelt å jobbe i en organisasjon som operaen. Lange dager med stress og tidspress. Flere påpeker at en jobb i operaen krever mye av privatlivet, da mye tilstedeværelse er "målebarometer" for innsats.

Men stort sett vil folk være her. Liker jobben selv om det er stressende. Det er produksjonene på scenen som inspirerer. Varierer mye. Men det krever mye av ditt privatliv. [Mellomleder]

Jeg kan godt være her hele dagen når det er forestilling. Klokken er ofte 1930 før jeg går hjem. Dagen begynner et sted mellom 0830-0900. Dette er noe som passer meg. [Toppleder]

De lange dagene, presset og stresset er med på å bygge opp et behov for en omsorgsfunksjon; et sted for å få utløp for gryende frustrasjoner. Omsorg og støtte forventes i første rekke fra de sentrale lederne. Og aller helst fra operasjonssjefen, selv om det er gjenkjent at han alene umulig kan ta hånd om *alle* ansatte. En personalavdeling forventes å representere et sted for å søke omsorg. Flere etterlyser en slik personalavdeling, som man kan bruke som en "snakke"-instans; for omsorg, støtte og oppmuntring.

Vi har ingen personalavdeling! [Mellomleder]

Savner personhåndtering. Det er jo ikke så lett å være operasjonssjef heller - skal ta vare på utøverne. [Mellomleder]

Operasjonssjefen stiller seg tilgjengelig for å fylle en omsorgsfunksjon ved å være tilgjengelig for de ansatte. Særlig har han en utstrakt arm for de utøvende, da de er hans ansvarsområde.

Forsøker å være tilgjengelig og lytte til hva de har å si. Både i formelle og uformelle sammenhenger, vi har det godt formelt...men man trenger andre kanaler også. *Kan alle komme inn på kontoret ditt med stort og smått?* I prinsippet ja, heldigvis gjør de ikke det. De fleste innser at vi må ha...noen griper fatt i meg utenfor kontoret. [Operasjonssjef]

Omsorgsbehovet er særlig stort i operasjonen på grunn av stress, lange arbeidsdager, dårlige arbeidsforhold og slitasje. Ansatte blir utslitt og oppgitt over egne arbeidsforhold. De fleste gir likevel uttrykk for at de ikke ønsker noen annen jobb - de ønsker å fortsette sitt virke i og for operasjonen til de går av med pensjon. Behovet for oppmuntring er stort. Selv med forhåpninger om en lettere og bedre hverdag i det nye operahuset, vil behovet for oppmuntring og omsorg prege dagens og fremtidens organisasjon.

Hva tar folk for gitt? At de skal være her resten av livet. Det skjer noe med mennesker som begynner her - til slutt gidder de ikke lenger. Det var en utslitenhet som eksisterte - må oppmuntre folk - at det man gjør er verdifullt. Operasjonen har løftet litt. [Mellomleder]

På samme måte som farsrollen ivaretas av toppledelsen, og særlig operasjonssjefen, blir også morsrollen i en viss grad ivarettatt av de samme lederne. Men det er også andre i organisasjonen som ivaretar morsrollen. Det kan se ut til at også mellomledernivået får i

oppgave, eller tar oppgaven, å fylle omsorgsfunksjonen for de utøvende. Mellomlederne tar også oppgaven med å være oppdragende og opplærende.

Opplærende til det kjedsommelige. Mytenedbrytende virksomhet. [Mellomleder]
Morsrollens representanter stiller opp, lytter, støtter og hjelper til på alle mulige måter for de utøvende og andre i utsatte posisjoner, også i private anliggende. Flere mellomledere gir uttrykk for at de er disponible hele døgnet, og kan på kort varsel stille opp dersom noe skulle oppstå. Og det skjer stadig noe som påkaller morsfigurenes oppmerksomhet og innsats. Det blir også antydning at administrasjonen har i oppgave å gå rundt i kantine og ganger for å vise sin tilgjengelighet og omsorg for de ansatte.

Er sjarmerende folk - det er veldig mye cowboy-virksomhet her. Jeg skriver en søknad for dem for å hjelpe dem - kan sitte og høre på dem. Det ville vært uhørt i Kredittkassen. [Mellomleder]

Vi har ikke nok folk, vi har en vedlikeholdsavdeling på 1 mann. Vi skal hente kunstnere på flyplassen - slikt gjør jeg - plutselig er en leilighet oversvømt - da plasserte jeg ham på et hotell. Ved at en del av oss holder på sånn, synes kunstnerne at de blir tatt hånd om i utkanten av kloden. Man følger dem opp. Sånne ting at enkelte ting...en gang i blant gjøre stas på.
[Mellomleder]

"The show must go on" - det er så sjelden at vi avlyser en forestilling. Jeg er disponibel hele tiden - vi må trå til. Administrativ personal burde være flinke til å gå rundt i kantina - vi gjør det i varierende grad. Jeg kjenner alle - er på fornavnet med alle her - og de med meg.
[Mellomleder]

Behovet hos de ansatte for både krav og omsorg ser ut til delvis å være gjenkjent hos ledelsen. Operasjefen setter både krav og forsøker å ta vare på enkeltindividene i utsatte posisjoner, men påtar seg først og fremst rollen som en streng far i organisasjonen. Han forsøker som nevnt å verne om og støtte utøverne som han har spesielt ansvar for. Omsorgsfunksjonen ivaretas ellers av ulike avdelinger i huset, og det ser ut til at spesielt mellomledere innen administrative oppgaver tar ansvar for å støtte og oppmuntre de ansatte. Behovene for både ambisiøse og høye krav og omsorg og støtte er gjennomgående i hele organisasjonen.

Paradokset streng fra versus omsorgsfull mor kan dermed karakteriseres som tilstede i kunstorganisasjonen Den Norske Opera. Det er spesielt utøverne som uttrykker behovene, men hele organisasjonen etterlyser en personalavdeling for å håndtere omsorgsbehovet.

Paradoks 7: Individ versus kollektiv

Individ versus kollektiv studeres ut fra spenningene som følger av både å være kollega og konkurrenter. Spenningene ligger i å fremstå som solist, individ og stjerne, og samtidig virke i et ensemble, et samspill og et pålagt samarbeid. Det forventes en viss konkurranse blant utøverne i opera- og ballettkompaniet, selv om de også skal opptre i et ensemble på scenen.

Utøverne i Den Norske Opera beskrives som individualister og egenrådige. Det er aksept for å være det, og det forventes en viss egosentrisk, eller "egofokusert" atferd av utøverne.

Primadonnabransjen. Egenrådige. Og det bør de jo være for å få til noe. Det dreier seg om å få kunstnere til å trekke i samme retning. [Toppleder]

Dansere: De er veldig ego. Mye energi. Det er vanskeligere enn for 30-40 år siden. Alle skal ha innflytelse på egen jobb. Men man har ikke det når man er danser. Avhengig av sjefen - og det kan være vanskelig å akseptere. Det er derfor noen vil være i en fri gruppe i stedet. [Toppleder]

Problematikken i paradokset kommer særlig til uttrykk i diskusjonen om hvorvidt operaen skal ha et fast ensemble av solister eller ikke. Operasjef Bjørn Simensen skrev i 1996 "Operamanifestet 2000", hvor blant annet denne problematikken var et av de sentrale tema, jfr. kapittel 7. De voldsomme interne reaksjonene som fulgte, tyder på at det er vanskelig å finne den "optimale balansen av konkurranse" i et slikt miljø. Et fast ensemble sikrer fast ansettelse for solistene. Bruk av frilansere og gjestesolister fra andre kompani skaper større fleksibilitet, større spekter i rolletildelingen og et større tilbud til publikum, men øker konkurransen blant sangerne.

Solistene - det blir reaksjoner - men det er lite av det. Veldig lite av det. Det er et veldig godt klima her: Tre sopranner kan sitte sammen i kantina, og det ville aldri skjedd andre steder. Godt klima, har vært det nesten alle år. Bemerkelsesverdig for folk som kommer utenfra - det er klart at det finnes et konkurranseelement, men det er ikke noe utrygghet og konflikter. Men i forhold

til operasjef, eller operasjefer, så er det klart mange har meldt sin skuffelse. Det er jo et motsetningsforhold på mange måter. Vi har et ensemble her som er nødvendig og viktig å ha for å bygge opp virksomheten..., og de utdyper seg i ensemblet. Men samtidig utdannes det mange nye sangere, og da er det begrensninger på antallet for å få plass til de nye - og da blir det konflikter. [Mellomleder]

Organisasjonen gjenkjenner konkurransen mellom utøverne. Konkurransen anses som naturlig og mulig nødvendig. Det er også erkjent at konkurransen ikke nødvendigvis skaper samhold blant de "mest utsatte utøverne".

Og ja - det er det, veldig konkurransen. Jeg visste ikke før at det var så mye..., og det er naturlig også. Når det er fire tenorer og alle kan gjøre rollen utmerket, vil det bli litt sånn innad i ensemblet, blant sangerne. Andre har et mer avslappet forhold til det. *Hva gjør dette med disse menneskene* - de er jo ikke noen homogen gruppe - det er ikke så veldig til gruppesamhold blant sangerne - det går litt mer på fagforeningsspørsmål - men det er ikke noe naturlig samhold. [Mellomleder]

For sangerne og danserne, som jeg her omtaler som de "mest utsatte utøverne", vil konkurransen utarte seg både i det norske markedet og i det internasjonale. Det er stor "kamp" for å få de mest ettertraktede rollene i en oppsetning. For hver rolle som tildeles, er det minst et dusin andre som ikke får den - og som dermed utgjør "reservebenken" - dog med vissthet om at de trolig aldri kommer ut på banen under den pågående kampen, men må stå over til neste kamp.

Tror nok det er intern konkurransen - de som føler det sterkeste er sangerne - for de er de eneste i huset her som opererer med en reservebenk. "Passer det ikke for noen at jeg er med så er det bare å gå å sette seg". De er utsatt for to typer konkurrenter - for det første er det de norske solistene som bør få prøve seg, og så det internasjonale markedet - publikum vil ikke ha noen dårligere forestilling enn det de hører på plate. [Toppleder]

Konkurransen blant utøverne er på ingen måte ensidig problematisk. I Den Norske Opera kan det virke nesten motsatt. Konkurransen mellom utøvere; både med de andre fast ansatte og med andre norske og internasjonale utøvere, er gjenkjent som en drivkraft og viktig kilde til motivasjon og forbedring. Det bør være en viss konkurransen; en sunn konkurransen.

Konkurranse er en del av drivkraften hos dansere. En sunn konkurranse. Vi hører fra andre kompani at det blir lagt barberblad i dansesko - eksempel i Amerika er det en konkurranse om penger også - det finnes ingen faste stillinger. Du kan ha det bra som danser i Norge - det skal være litt konkurranse. Godt samarbeidsklima her - det sier de som kommer utenfra. Alltid et par personligheter som skal hevde seg - det finnes alltid. [Toppleder]

Likevel finnes det noen mindre heldige konsekvenser av den interne konkurransen. Det konstante presset om å være god nok - og mulig best - skaper et voldsomt press og høyt stressnivå hos utøveren. Og en stadig "overbevisningsprosess" for seg selv og andre om at man er god nok, påvirker og styrer ens virke i organisasjonen.

Redd for å ikke være god nok (sangerne). Ikke strekke til. Det er jo sånne ting jeg av og til må si - det var ikke bra nok - det holder ikke mål. Det gjelder også alle sammen. Vi må ha gode håndverkere. Det hender jo at det må tas avgjørelser om oppsigelser av engasjement. Har ikke mer enn tre til fire slike som jeg virkelig gruer meg til - det verste i jobben min å si det. Du skal alltid gjøre ditt beste. Gruppen er meget sensitive mennesker - sangere, musikere - alle er vi jo følsomme. Det blir bare mer synlig. Er rom for å være det - å være ekstra følsomme.

[Mellomleder]

En ting er å komme inn her, men en annen ting er å beholde den. Du må bevise at du gjør en god jobb. [Mellomleder]

Operaen preges av mennesker med en sterk kritisk sans for egen og andres innsats, noe som skaper en "selv-evaluerende" kultur. Kritikk av utøvere kommer imidlertid sjelden til uttrykk verbalt, mulig som en følge av sterke emosjonelle ladninger blant ansatte.

Ulik kvalitet - alle er ikke like flinke. Men det er ingen kultur for å kommentere det. Men alle gjør sitt beste. Vet om feilene selv. [Mellomleder]

[...] og jeg vil tro at vi også er blitt flinkere til å bruke nye talenter. Fra Operahøgskolen - og det mener jeg vi har vært med på å bidra til. Jeg synes det er viktig at vi må være litt åpen for... Flere får sjansen. Ikke på død og liv være ansatt på livstid, men slike åremålskontrakter - 6 år - 2 stk. Etter det er det takk og farvel. Vi har først begynt med det nå for to år siden. De vil få en vurdering - egentlig hele veien - føler litt musa på gangen hvordan det går. [Mellomleder]

Det er generelt høy toleranse for uttrykte emosjoner i organisasjonen, noe som setter sin farge på institusjonen og naturligvis på *alle* ansatte i institusjonen.

[...] og her er det mange ildsjeler, og entusiasme finnes det mye av, selv om det går mye på følelser og mye opp og ned. De fleste identifiserer seg med produktet. Vi gjør mer enn hva vi kan forvente. Mange jobber masse. [Mellomleder]

Jeg blir påvirket i den forstand, av temperaturen rett og slett. Du kan si, det er noen som er svarte og noen som hvite. [Toppleder]

Individene, og spesielt de kunstneriske ansatte, kan se ut til å bevege seg på en større skala av akseptert adferd og språk (både verbalt og kroppsspråk) enn i andre organisasjoner.

Temperament, svingende humør og aggresjon kommer lett til uttrykk. Men samtidig kommer også lidenskap, energi og glede like ofte frem.

Profesjonell holdning, innstilling og engasjement, men ideelt sett kunne han kontrollert temperamentet sitt mer slik at det ikke gikk utover nærmiljøet. Jeg har andre eksempler, som også har et slikt svingende humør, og det er vanskeligere - og særlig da hvis aggresjonen er rettet mot meg og jeg føler det er uberettiget. De er ikke alltid like voksne i å takle problemene. [Toppleder]

Det beste med operaen som organisasjon er at det er folk med lidenskap fra golvet til toppen. Og følelsen etter premiere. [Mellomleder]

Lidenskap, energi og engasjement skaper en dynamisk organisasjon hvor det er lov å virke individualistisk. Samtidig skaper en sterk selvstendighetstrang et dilemma for operaens samlede virke. Dette kommer blant annet til uttrykk i orkesteret, hvor det sitter mange utdannede solister, men deres fremste oppgave er å akkompagnere det som skjer på scenen. Deres oppgave er med andre ord å stille seg i bakgrunnen og dermed bli mer en "støttefunksjon". Som utøver å akseptere en posisjon i skyggen av andre aktører, kan i enkelte tilfeller skape frustrasjoner.

Problemet er at noen ønsker å være for selvstendige, solistene, orkester. Et operaorkester...det kan være et problem av og til - de ser hvordan det gjøres i OF. Her er de avhengig av solistene, koret, balletten - det er et problem. De tror de kan...operaorkester er en helt annen ting - men

forståelsen må være at de har tre oppgaver - deres oppgave er å komme - rekkefølgen er slik at... de ønsker helst å være et symfoniorkester. Her er det helt andre arbeidsbetingelser - mange ulike prøver - de blander tre fire fem programmer i løpet av en uke. Dersom operakonserten spilles bra, er det ingen som likevel gir kreditt til dem. Det er så mye som skal klaffe. [Toppleder]

Den samme problematikken vil også gjelde for koret, hvor det sitter utdannede og erfarne operasangere. Imidlertid har de sitt virke i et ensemble, hvor alle ledd er like viktige og like (lite) fremtredende, selv om roller innebærer ulik posisjonering i forestillingen. Konsekvenser av å underkaste seg egne kunstneriske ambisjoner kan skape frustrasjon, misnøye og mulig misunnelse.

Det finnes elementer av frustrasjoner. Det er nok en del av våre musikere som egentlig ønsker å være i OF. Men noen ønsker nok å spille opera for det skjer mye her. Så har du solistene - jeg sier at de trenger flere ben å stå på. Jeg sier bare at dersom alle får ja, blir det kaos. Å si nei kan være vanskelig - når man har meget begavede sangere som gjerne vil gjøre noe. Før kunne en sanger gjøre en rolle her 25 ganger, nå kanskje en til tre ganger - publikum kommer ikke for å høre det de har hørt før. Det må til fornyelse. [Toppleder]

Et interessant spørsmål er hvor lojaliteten hos de ansatte i operaen ligger. Som utøvende kunstner, hos ensemblet eller hos organisasjonen som helhet? Organisasjonen preges i stor grad av yrkes stolthet, at folk oppholder seg og arbeider mye i huset og i stor grad av utholdenhet. Likevel er det vanskelig å si hvor de ansatte har sin lojalitet.

Det er stor grad av yrkes stolthet over alt. [Mellomleder]

Kommer til å bli her til de bærer meg ut...[Mellomleder]

I likhet med veldig mange ledere i dette huset, jobber de fleste mer enn hva ordinær arbeidstid tilsier. Enten her eller hjemme, eller også ved at vi følger med på det som skjer på scenen, at vi sitter i salen - det er en del av jobben. [Toppleder]

Paradokset mellom individ og kollektiv, mellom konkurranse og samarbeid, er i høyeste i grad tilstede i kunstorganisasjonen Den Norske Opera. Paradokset er akseptert som et iboende dilemma som eksisterer i alle kunstneriske virksomheter. Organisasjonen gir rom og aksept for emosjoner og "utagerende atferd", trolig i større grad enn i andre virksomheter.

Konsekvenser av utsatte yrker, stort press, stor belastning, stress og dårlige arbeidsvilkår ender ofte opp i frustrasjoner og slitasje. Paradokset betraktes som iboende, nødvendig og følgelig vanskelig håndterbart. Og kanskje er håndtering heller ikke ønskelig?

Sammendrag

Den Norske Opera beskrives som et sted for lidenskap, engasjement og emosjoner. Videre fremgår det at ansatte har et nært og følelsesmessig motivert forhold til sin jobb og til operaen. Huset oser av historie, støv og mystikk, med sin betydelige størrelse og sin uoversiktlig organisasjon. De mange paradoksene kommer til uttrykk i organisasjonen på mange måter, og beskrives internt blant annet som "hybrider".

Operaen dyrker sin annerledeshet i forhold til næringsliv og næringslivsforetak, noe som studeres i paradokset kunst versus foretak. Monopolet Den Norske Opera "lukker dørene" for å bevare og beskytte kunstformen, glansen fra storhetstid og storslått kunst og for å bevare annerledesheten.

Operaen som organisasjon viser tendenser til økonomisering, blant annet ved krav fra departementet, betydelig bruk av foretaksøkonomiske styringsmodeller og som aksjeselskap. Det oppleves imidlertid ikke som et problemfylt spenningsforhold, men representerer en akseptert hverdag for kunstorganisasjonen.

Frihet versus institusjonalisering er et paradoks som både er tilstede og oppfattes som et motsetningsforhold. Kunstens autonomi, frie produksjon og skapelse møter en flytende og uoversiktlig organisasjon med mange institusjonaliserte rutiner og prosedyrer av både formell og uformell karakter. Det nye huset representerer en forhåpning om en "dekobling" fra dagens organisering mot en mer moderne og kreativitetsfremmende organisasjon. Paradokset skaper merkbare spenninger i dagens organisasjon.

Spenninger mellom tradisjon og nyskaping er tilstede, og oppfattes som et iboende paradoks i kunstorganisasjonen Den Norske Opera. Paradokset representerer både spenninger i henhold til kunsten og kunstproduksjonen og i henhold til organisasjonsstrukturer. Organisasjonens frykt

for endringer skaper en lite endringsvilling organisasjon der det gamle fortsatt er best, noe som vil gi store utfordringer ved utforming av ny organisasjon.

Tyranniet og anarkiet som studeres i forhold til aksept for ledelse og lederstil i operaen viser ikke et klart todelt bilde. Det finnes både tyranniske og anarkistiske ledertendenser, men rollene kan ikke enkelt fordeles i henholdsvis kunstnerisk og administrativ ledelse.

Toppledelsen, og særlig operasjef, fremstår på mange måter som eneherkende. Ingen beslutninger ser ut til å være for små til å ende på toppnivå. Andre kunstneriske ledere har også oppnådd eneherkende posisjoner i organisasjonen. Anarkiet ser ut til å være representert ved en stor mellomledelse, bestående av avdelingsledere med uklare fullmakter og uklart ansvar, og en utbygd uformell organisasjon. Organisasjonen preges av stor aksept for all form for ledelse.

Behovet hos de ansatte, og spesielt de utøvende, for både krav og omsorg er tilstede i operaen. Operasjefen representerer den strenge og kravstore farsfiguren, men utøver også omsorg og støtte til sine sangere. Andre avdelingsledere på administrativ side bidrar med å fylle de ansattes behov for støtte. Omsorgsfunksjonen er likevel ikke dekkende i forhold til uttrykt behov, og ansatte mener at en personalavdeling eller -funksjon kan fylle behovet.

Paradokset individ versus kollektiv fremstår som tilstede, iboende og akseptert i kunstorganisasjonen Den Norske Opera. Den interne konkurransen oppleves som nødvendig og uunngåelig. Positive effekter av den interne konkurransen er et skjerpet miljø fokusert på høy innsats, stadig utvikling og motivasjon til bedring. Negative effekter er kjent som press, slitasje, frykt for ikke å være god nok og nerver.

De syv paradoksene som er trukket opp i kapittel 4 er alle identifisert i kunstorganisasjonen Den Norske Opera. Paradoksene, eller hybridene, kommer til uttrykk på mange forskjellige måter, og flere oppfattes som motsetningsforhold. Paradoksene henger sammen på mange og kompliserende måter, og skaper en bevegelig og spenningsfylt hverdag.

Hovedfunnene fra analysene av Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera vil i det følgende kapittel bli oppsummert og diskutert. Et naturlig og interessent spørsmål som følger er hvordan paradoksene kan bidra til å utdype vår forståelse om ledelse av kunstorganisasjoner.

9. Kunstledelse: Mot en overordnet forståelse.

La Cabane sur des pattes de Poule. Baba-Yaga

De foregående analysene av Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera forteller oss mye om kunstorganisasjonenes indre liv. Motsetningsforholdene, konfliktene, dilemmaene og paradoksene er mange og dynamikken tydelig. Ut fra tilgjengelig litteratur og studiens empiri utkrystalliseres de syv paradoksene som de *mest sentrale* i en kunstorganisasjon, og som essensielle for å utvikle en overordnet forståelse for *ledelse av kunstorganisasjoner*.

Hovedbidraget fra studien er identifiseringen av paradoksene. I dette kapitlet vil jeg diskutere studiens funn, bidrag og implikasjoner for å trekke relevante "tråder" mer sammen. Som presentert i kapittel 1 ble fem underproblemstillinger gradvis utformet gjennom arbeidet med teori og bearbeiding av studiens empiri. Studiens data ble gjennom den omfattende analyseprosessen bearbeidet og sortert på en slik måte at også problemstillingene til en viss grad kunne besvares. Det er likevel viktig å presisere at det er hovedproblemstillingen; *hva vil det si å lede kunstorganisasjoner*, som er utgangspunktet for avhandlingen.

Den første underproblemstillingen; hvilke sentrale paradokser er tilstede i kunstorganisasjoner, belyses gjennom teorikapittel 4. Analysene i kapittel 6 og 8 viser hvordan paradoksene kommer til uttrykk i henholdsvis Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera og belyser underproblemstilling 2. Tabell 8 og 9 viser hvilke paradoks som kan karakteriseres som "gjenkjent" i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera og viser til den tredje underproblemstillingen.

Underproblemstilling 4 og 5; hvorvidt paradoksene er gjenkjent som håndterlige, mulig å balansere eller som kilde til endring og om de oppfattes som en ledelsesoppgave, ble vanskelig å svare eksplisitt på. Delvis kan det bero på problematikken med å bruke dialektisk analyse og studiens data. Jeg vil i kapitlets siste del diskutere hvorfor paradoks kan være kilde

til endring og utvikling, og hvordan de skaper ledelsesoppgaven fremfor noen; identifisering og håndtering av paradoks. Håndteringsmodeller av paradokser diskuteres i *La Grande Porte De Kiev*, men diskusjonen berører ikke inngående konsekvenser av håndtering da dette går ut over studiens omfang. Imidlertid er det svært fristende å foreslå det som et steg videre i fremtidig forskning, noe jeg vil komme tilbake til.

I det følgende vil hovedfunnene fra analysene av Oslo-Filharmonien bli repetert ut fra om paradoksene er tilstede, hvordan de kommer til uttrykk og hvorvidt det er gjenkjent. Tabell 7, som er identisk med tabell 6 i kapittel 4, repeterer de syv paradokene med analysenivå og ligger til grunn for den følgende oppsummeringen

<i>Paradokser i kunstorganisasjoner</i>		<i>Analysenivå</i>
<i>Kunst</i>	<i>Foretak</i>	<i>Samfunnsnivå</i>
<i>Estetisering</i>	<i>Økonomisering</i>	<i>Samfunnsnivå</i>
<i>Frihet</i>	<i>Institusjonalisering</i>	<i>Organisasjonsnivå</i>
<i>Tradisjon</i>	<i>Nyskaping</i>	<i>Organisasjonsnivå</i>
<i>Tyranni</i>	<i>Anarki</i>	<i>Gruppenivå</i>
<i>Streng far</i>	<i>Omsorgsfull mor</i>	<i>Gruppenivå</i>
<i>Individ</i>	<i>Kollektiv</i>	<i>Individ- og gruppenivå</i>

Tabell 7: Oversikt over paradoksene

Hovedfunn fra analysen

Paradoks 1: Kunst versus foretak

Studiens første paradoks refererer til våre forestillingene om kunst og foretak, som indikerer at de tilhører to adskilte verdener. Ut fra litteratur og språk får vi inntrykk av at de ikke bare er adskilte, men også står i skarp kontrast til hverandre. Paradokset tar utgangspunkt i samfunnsnivå, selv om det studeres ensidig inne i kunstorganisasjonen for å se hvilke forestillinger som eksisterer i kunstverdenen om kunst og foretak.

Paradokset kunst versus foretak er gjenkjent i begge organisasjonene, eller sagt på en annen måte - ansatte i både Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera ønsker å definere seg selv som annerledes enn næringslivet. De liker å fremsette forskjeller og konkluderer gjerne med at egen kunstorganisasjon inneholder mer spennende mennesker enn næringslivet, spennende mennesker som har et kall eller en livsoppgave å fylle for kunsten. Antagelsen er at slike kreative, entusiastiske, skapende og lidenskapelige mennesker ikke finnes i næringslivet.

Paradokset kunst versus foretak i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera gir et bilde på hvordan forestillinger, oppfatninger og meninger i samfunnet kommer til uttrykk i kunstorganisasjonen. Paradokset kan karakteriseres som ensidig tilstede i begge kunstorganisasjonene studien omfatter.

Paradoks 2: Estetisering versus økonomisering

Studiens andre paradoks tar utgangspunkt i tendenser som er å spore i samfunnet. Næringslivet ser ut til å tilstrebe en estetisering ved stadig økende bruk av estetikk i sin strategi og merkevarebygging. På den andre siden synes det for kunstorganisasjoner å være uproblematisk å benytte foretaksøkonomiske begreper, modeller og styringssystemer i sin virksomhet.

Både Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera viser tegn på en voksende økonomisering av sin virksomhet. Begge organisasjonene benytter foretaksøkonomiske modeller og begreper for å styre virksomheten. Denne "økonomiseringen" er delvis pålagt av styrende og eiende

myndigheter. De stiller få eller ingen spørsmål internt til egnetheten av foretakets styringsverktøy for kunstproduserende virksomheter. Begge kunstorganisasjonene har videre en aktiv og positiv holdning til nåværende sponsorer, og en aktiv og konstant pågående søken etter nye sponsorer. Paradokset, og eventuelt motsetningene det innebærer, ser ikke ut til å representere et problemfylt spenningsforhold verken i Den Norske Opera eller Oslo-Filharmonien, men derimot en normal og akseptert hverdag. Paradokset estetisering versus økonomisering er ensidig tilstede i begge kunstorganisasjonene som studien omfatter ut fra tendenser til økonomisering.

Analysen gir naturligvis ikke et fullstendig bilde av paradokset da det studeres ensidig i kunstorganisasjonen. Det er likevel interessant å se at samtidig som næringslivet viser større og større interesse for bruk av estetikk, kunst, design og arkitektur, har kunstorganisasjonen få problemer med å bruke næringslivets og foretakets styringsmodeller, begreper og målestokker i styring av sin virksomhet.

Kanskje henger kunstorganisasjonens uproblematisk bruk av foretaksmodeller sammen med mål, og styring etter mål. Mål for kunstneriske virksomheter er ubetinget knyttet til den kunstneriske prosessen og skapelsen. Målene forblir ”uoppnåelig” på grunn av den konstante streben etter stadig bedring og utvikling, noe som fører til en konstant flytting av mål. Å styre organisasjonen etter kunstneriske mål blir dermed vanskelig, om ikke umulig. I mangel av andre alternativer benytter derfor kunstorganisasjonen ”foretakets styringsindikatorer” for sin virksomhet.

Paradoks 3: Frihet versus institusjonalisering

Paradokset frihet versus institusjonalisering viser til spenninger mellom den frie og autonome kunsten som ideal på den ene siden, og institusjonens rammer, regler og rutiner på den andre siden. Kunstens autonomi er, og vil alltid være, et grunnleggende ideal for all kunstnerisk produksjon. Dette gjelder også for studiens to kunstorganisasjoner, selv om det i seg selv er interessant å spørre hva og hvilke momenter ved denne kunstproduksjonen som er autonom og fri. Begge representerer en kunstproduksjon som på mange måter er, og må være, hierarkisk oppbygd. Likevel hevdes det at det er den frie kunsten og kunstproduksjonen som er i sentrum; at det er den frie, skapende og levende kunsten som etterstrebes og dyrkes.

Det kan se ut til at institusjonene Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera er inspirert av etterkrigstidens organisasjonsprinsipper om rask utbygging og krav om effektiv og rasjonell drift. Disse grunnleggende byggeklossene ser ut til å ha vært vanskelig å endre eller fjerne. Rutiner, regler og praksis i institusjonen blir vanskelig å endre, noe som samsvarer med institusjonell teori. De endringer som har funnet sted ser ut til å bli lagt oppå eksisterende, og lager høye tårn av rutiner, regler og systemer.

I Oslo-Filharmonien forsterkes paradoksets motsetninger fysisk avstand mellom orkester og administrasjon. Ulike subkulturer har fått utvikle seg sammen med et relativt stort konfliktnivå mellom de to enhetene. Den organisatoriske siden av Oslo-Filharmonien preges av et stort og utbygd byråkrati med institusjonaliserte regler og rutiner. Uklare fullmakter og uklare ansvars- og myndighetslinjer skaper en uoversiktlig og flytende organisasjon, som i stor grad preges av korte beslutningsprosesser, "brannsløkking", og en stadig større utbygging av en uformell organisasjon. OFLED, den nye ledergruppen, lever i følge de ansatte ikke opp til forventningene om å bedre kommunikasjonen mellom orkesteret og administrasjonen. Man kan derfor undre seg om institusjonen, på grunn av sitt store velde av regler, rutiner og grupperinger, blir et kaotisk, voksende og vakkende tårn, mens orkesterets udiskutable struktur og hierarki blir stående som det stødige, forutsigbare, ryddige og tilsynelatende fungerende regelsamfunnet.

Organisasjonen Den Norske Opera bærer også preg av rutiner, strukturer og systemer, som bygger på institusjonaliserte arbeidsprosedyrer. Organisasjonen preges av både en flat (mellomledernivå) og spiss organisering (toppledelsen), en omfattende møtestruktur og et utbygd byråkrati før og under møtene. Organisasjonen beskrives som tungrodd på grunn av alle rutineene, men overlever muligens på grunn av dem. Toppledelse består av tre ledere, men det er vanskelig å tallfeste neste ledernivå. Mellomledernes beslutningsansvar er også uklart, og fører til at de fleste beslutninger tas opp til toppnivå. Organisasjonen preges videre av en betydelig uformell side, hvor nøkkelpersoner, enten i kraft av sin rolle eller person, har oppnådd mer makt og betydning enn deres stilling formelt skulle innebære. Uklare fullmakter, og en utbygd uformell organisasjon, skaper uklare og lite planlagte beslutningsprosesser. Manglende resultat av tidligere omorganiseringer kan tyde på motstand mot fundamentale endringer. Selv om det nye operahuset representerer en forhåpning om noe bedre, innebærer det også mange og omfattende endringer, som igjen representerer en kilde til bekymring for de ansatte.

Både Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera uttrykker behov for mer planlegging, flere og bedre rutiner og mindre "ad hoc"-beslutninger. Det uttrykkes behov for en mer "byråkratisk" organisasjon, som tyder på behov for mer forutsigbarhet. Ansatte savner en klar ledelse og tydeligere styring i sin hverdag. Uttalelser fra utøvere viser samtidig at de forventer at administrasjonen skal være et serviceorgan, som skal tjene de utøvende og den produksjon som skjer på scenen.

Operaens ulike elementer som kor, orkester, solistene, ballettkompaniet og solistene der, utgjør alle mer eller mindre selvstendige enheter som krever en synlig plass og stor grad av frihet. Dynamikk skapes ut fra hver enkelt enhets ønske om å være sentral i kunstproduksjonen og i institusjonen. Orkesteret har først og fremst i oppgave å akkompagnere solister og ensemblet på scenen, men kan ha ønsker og ambisjoner om å være selvstendig skapende. På denne måten kan paradokset frihet versus institusjonalisering betraktes som mer komplisert og sammensatt i operaproduksjon/ballettproduksjon enn produksjon av symfoniske konserter. Det er flere *enheter* i Den Norske Opera som krever rett til fri og autonom kunstproduksjon.

Operaen fremsetter det fortrinn at institusjonen er relativt ny som kunstinstitusjon, spesielt i sammenligning med andre kunstinstitusjoner i Europa, og det nye operahuset skaper muligheter til å "legge kortene på nytt". Imidlertid er det interessant å spørre seg hvorvidt innflytting i nytt hus virkelig gir full mulighet til "dekobling" fra dagens organisasjon. De eksisterende institusjonelle kreftene bør på ingen måte undervurderes, heller ikke i Den Norske Opera.

Paradokset frihet versus institusjonalisering kan karakteriseres som tilstede i begge kunstorganisasjonene, og delvis gjenkjent ved at de spenninger som paradokset skaper til en viss grad oppfattes som motsetningsforhold og dilemma i organisasjonen.

Paradoks 4: Tradisjon versus Nyskaping

Studiens fjerde paradoks representerer et iboende dilemma for all kunstnerisk virksomhet. Det kan betraktes som iboende, uavhengig av hvor lang tradisjon og historie institusjonen har, og vil gjøre seg gjeldende både i kunstproduksjon og i organisasjonsstruktur. Paradokset studeres i studien ut fra et organisasjonsnivå.

Tradisjon som verdi er sentralt i begge organisasjonene. Tradisjon i kunstformen vil for mange tilsi en videreføring og bevaring av repertoar, tolkning og fremføringsformer som har vært gjeldende innen symfoniske konserter, opera- og ballettforestillinger i mange århundre. Å være tro til en kunst-tradisjon, vil innebære å tilstrebe en bevaring av historien og tilhørende grunnleggende verdier for oss mennesker. Å videreføre tradisjonen kan dermed betraktes som en nasjonal, og internasjonal oppgave for å bevare vår egen og Europas identitet.

Likevel er nyskaping, nytenking og kreativitet verdier som lett forbindes med og forventes av kunstnere, kunstneriske ensemble og følgelig kunstorganisasjoner. Ambisjonene om å være nyskapende og kreativ finnes i både Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera, og kan betraktes som en viktig drivkraft. Motivasjonen ligger i å være delaktig i skapelse og nyskaping. Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera uttrykker ønsker om å tilstrebe nyskaping både i kunsten og i organisasjonsutformingen. Likevel stiller ansatte i begge kunstorganisasjonene seg undrende til ledelsens villighet til nyskaping, nytenking og til å la de ansatte være kreative og delaktige i organisasjonens nyskaping.

Oslo-Filharmonien fremsetter i sitt visjonsdokument at både tradisjon og nyskaping skal representere grunnverdier i organisasjonen, men det er ingen klarhet i hvordan det skal realiseres eller vektas i organisasjonen. Nyskaping forbindes i Oslo-Filharmonien særlig med å fremføre ny musikk eller samtidsmusikk - altså først og fremst relatert til repertoarvalg og musikkgenre. Når det gjelder organisasjonsstruktur, ser det ut til at det gamle er best. Tradisjoner blir uttrykt gjennom struktur og organisering, og blir på mange måter dominerende i rutiner og praksis.

Operaen fremstiller sin paradoksale virkelighet mellom det gamle og det nye på flere måter. De erkjenner at på samme tid som de forvalter en gammel kunstform, et stort og eldre repertoar og mange middelalderyrker, lever, produserer og skaper de i en moderne verden. Kreativitet og nyskaping skjer i operaen, i følge de ansatte, hos en liten krets rundt og i toppledelsen. Spesielt fremtredende blir operasjefen, som har ansvaret for å sette repertoar. De ansatte uttrykker at frihet forbindes med nye produksjoner, noe som illustrerer en relasjon til paradoks 3. Suset fra fortiden står sentralt i operaen. Tradisjoner, myter, historier og seremonier forventes vedlikeholdt. Selv om nytt hus setter nye krav og utfordringer til organisasjonen og dens kunstproduksjon, erkjenner mange frykt for forandringer.

Spenningsene mellom tradisjon og nyskaping er tilstede på mange måter i begge kunstorganisasjonene, både i henhold til kunstproduksjon og organisasjonsstruktur. Det forventes begge deler, men konsekvensene av en slik holdning er ikke kjente. Paradokset oppfattes som iboende og er følgelig mer eller mindre akseptert som nødvendig i en kunstorganisasjonen.

Paradoks 5: Tyranni versus Anarki

Paradoks 5 gjør bruk av sterkt ladede metaforer for å illustrere forskjell i aksept av ledelse og lederstil i kunstorganisasjonen. Aksepten av ledelse er forskjellig i forhold til hvorvidt det er kunstnerisk ledelse eller administrativ ledelse det er snakk om. Det kan se ut til at for kunstnerisk ledelse er det aksept for en autoritær ledersil, og en tendens til underkastelse for en eneherkende leder. I administrative anliggende derimot bestrebes en mer medbestemmende, inkluderende og demokratisk beslutningsprosess, som kan minne om et anarki, hvor alle er sin egen sjef. Analysenivået er gruppenivå, og studeres ut fra gruppens aksept for ledelse og lederstil.

En av de mest gjennomgående og høyst levende mytene om kunstnere, er forstillingen om at kunstnere er umulig å lede. Imidlertid stemmer det dårlig overens med studiens funn; vel og merke for kunstnerisk ledelse. Kunstnere har stor aksept for, og lar seg villig lede av dyktige kunstneriske ledere. De kan vise en tendens til underkastelse, ydmykhet og underdanighet, dersom den kunstneriske lederen oppnår den nødvendige tillit og beundring gjennom sin dyktighet, talent, karisma og lederstil. Likevel kan den omtalte myten se ut til å ha noe

sammenfall med administrativ ledelse. Kunstnere uttrykker ofte liten aksept for å bli styrt av administrativ ledelse, og bestreber ofte medbestemmelse og selvstyring. Utøverne gir som nevnt uttrykk for at administrasjonen skal være et serviceorgan som viser ydmykhet og respekt for de utøvende kunstnerne.

I Oslo-Filharmonien har kunstnerisk leder Mariss Jansons gjennom 20 år oppnådd en ubestridt posisjon som øverste leder. Den påvirkningskraft han har som leder og utøver overfor organisasjonen er tilnærmet ubegrenset, og er en følge av både posisjon og person. Han fremstår som en spesielt autoritær, handlekraftig og karismatisk leder. Store deler av organisasjonen deler respekt, beundring og mulig frykt for sin eneherkende leder. Men den yngre generasjon ser også at hans posisjon har hatt negative konsekvenser for orkesteret. Organisasjonens administrasjon beskrives som tilfeldig og ustrukturert, og "anarkiet" innen administrativ ledelse oppstår blant annet som en konsekvens av kortsiktige beslutningsprosesser, selvstyrt orkester og uklart beslutningsansvar. Administrasjonen fremstår, og oppfattes av orkesteret, som underdanig overfor kunstnerisk leder.

Den Norske Opera ser også ut til å ha både tyranniske og anarkistiske "ledelsestendenser" i sin organisasjon. Imidlertid finnes det ikke et todelt bilde av ledelsen i operaen, hvor den ene eneherkende og den andre er demokratisk eller anarkistisk. Det finnes likevel representanter for begge. Det kan se ut til at toppledelsen og kunstneriske ledere representerer den tyranniske lederstilen, og kanskje fremfor noen er det operasjefen som får denne rollen som øverste kunstneriske leder. Anarkiet i operaen skapes av en kunstig konstruert flat organisasjon, hvor avdelingslederne lett blir småkonger i et kaotisk spill hvor det reelle beslutningsansvaret på avdelingsnivå utvannes.

Paradokset tyranni versus anarki, i betydning aksept av ledelse og lederstil, kan dermed betraktes som tilstede i Den Norske Opera. Paradokset representerer ikke et problemfylt paradoks i organisasjonen, da de ansatte viser stor aksept for alle typer ledelse som blir utøvd. I Oslo-Filharmonien er bildet mer todelt og paradokset tyranni versus anarki kan lettere beskrives som eksisterende. Aksept for lederstil er forskjellig ut fra hvorvidt det er kunstnerisk eller administrativ ledelse det er snakk om, og spenningene oppstår ved at organisasjonen som helhet inkluderer begge. Det er lite som tyder på at paradokset og de spenningene som det skaper, oppfattes som et motsetningsforhold eller dilemma i kunstorganisasjonene.

Paradoks 6: Streng far versus omsorgsfull mor

Streng far versus omsorgsfull mor studeres også på gruppenivå ut fra *behovet for ledelse* hos de ansatte, og da særlig behovet hos de utøvende. Ledelse kan både være representert ved en leder, en ledergruppe eller en lederfunksjon. Paradokset viser til behovet for en ledelse som både er sterk og effektiv (en "faderlig" side), og en varm og forståelsesfull (en "moderlig" side). Far forventes å sette krav og ambisjoner, og vil respekteres, beundres og adlydes av de ansatte. Mor forventes å vise omsorg og støtte, og å gi både trøst og varme når det trengs.

Begge kunstorganisasjonene i studien uttrykker behov som er sammenfallende med dette. Ansatte uttrykker behov og ønsker om å ha en visjonær leder som setter krav, presser aktører og organisasjonen fremover og oppover. Når denne lederen en sjelden gang gir ros og anerkjennelse, har det en enorm effekt på aktørene i organisasjonen. Oslo-Filharmonien har hatt Mariss Janson. Han er den som setter kravene, ambisjonene og forventningene om stadig forbedring av hver enkelt og av orkesteret som helhet. Han er streng i sin utøvelse av makt og styring, og har opparbeidet seg stor respekt, anerkjennelse og beundring hos orkestermedlemmene og ansatte i administrasjonen. Den Norske Opera har operasjef Bjørn Simensen, som forventes å være en streng, men god far for organisasjonens alle ansatte. Han setter krav til utøverne, og er for veldig mange den viktigste kilden til anerkjennelse. Hans ros er meget virkningsfull.

På den andre siden uttrykker begge kunstorganisasjonene savn etter en omsorgsfunksjon, og både Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera fremsetter at en personalsjef eller -avdeling vil kunne dekke dette behovet, dersom organisasjonen prioriterte det. Omsorgsfunksjonen forventes å kunne håndtere de ansattes problemer relatert til jobb og privatliv. Mange fremsetter at på grunn av utøverenes utsatte yrke er en slik funksjon nødvendig og viktig. Å bli tatt hånd om, ha noen å snakke med og noen å søke støtte hos, savnes i begge kunstorganisasjonene.

Paradokset streng far versus omsorgsfull mor er tilstede i begge organisasjonene som studeres. Spenningene oppstår spesielt i forhold til mangel av den omsorgsfulle funksjonen, og gjenkjennes som behov i organisasjonene.

Paradoks 7: Individ versus kollektiv

Studiens siste paradoks representerer dilemmaet i kunstorganisasjonen mellom fokuseringen og dyrkingen av individet som utøver, sammen med kravet om den kollektive innsatsen og resultatet. Spenninger oppstår mellom individer i utøvende kunstorganisasjoner ved både å være kollegaer og konkurrenter. Paradokset studeres på individnivå og gruppenivå.

Spenninger mellom det å være kollegaer og konkurrenter eksisterer, og uttrykkes som velkjent i begge kunstorganisasjonene. En viss konkurranse mellom utøverne oppfattes som sunt og kilde til enkeltutøvernes utvikling og motivasjon til å utvikle seg, og paradokset oppfattes som iboende og nødvendig for kunstnerisk virksomhet. Samtidig er ansatte i begge organisasjonene klar over de negative effektene med en konstant konkurransesituasjon slik som stress, press, nerver og prestasjonsangst. Langtids sykefravær forklares ofte med de negative konsekvensene som oppstår som følge av den interne konkurransen.

Det er vanskelig å få fast ansettelse i Oslo Filharmoniske Orkester på grunn av konkurransen med mange andre dyktige musikere. Den "eksterne" konkurransen om å få innpass beskrives som stadig voksende, da musikkutdanning generelt blir bedre og fører til at kravene til nyansatte øker. Den interne konkurransen merkes både i orkesteret og i administrasjonen. Enkeltindividene preges av en konstant evaluering av egen og andres innsats, og den kritiske vurderingen skaper ønske om og streben etter å hevde seg blant de beste. På denne måten skaper den interne konkurransen høy innsats og en stadig utvikling av både musikere og orkester, men også negative konsekvensene som er nevnt over. Orkesterets interne konkurranse ser også ut til å ha en viss smitteeffekt til administrasjonen, og har utviklet en sterk drivkraft hos alle ansatte for å bevise sin dyktighet og sin rettmessige plass i organisasjonen.

I Den Norske Opera forventes det en viss egosentrisk eller "egofokusert" atferd av utøverne. Det uttrykkes aksept for å være egenrådig, da det er forventet som nødvendig for å lykkes som utøver. "De mest utsatte utøverne" i operaen, det vil si sangsolistene og danserne, utgjør ikke noen gruppe med stor grad av samhold. Men den interne konkurransen, slik den er i dag, virker ikke ensidig problematisk. Konkurranse er en viktig kilde til motivasjon og ytterligere innsats. Likevel bemerkes også i operaen de negative effektene som press og frykt for ikke å

være god nok. Den kritiske holdningen til egen og andres innsats er ubestridt tilstede. Den sterke selvstendighetstrangen som lever i ulike deler i Den Norske Opera kan videre utvikle seg til et problem for organisasjonens samlede virksomhet. Aktører i orkester, kor og i danseensemblet må ofte akseptere mindre attraktive roller for kollektivets gode. I noen tilfeller skaper dette frustrasjoner for den enkelte og for den kunstneriske gruppen.

Paradokset individ versus kollektiv er tilstede både i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera og oppfattes som iboende i kunstneriske virksomheter. Paradokset er dermed både forventet og akseptert av de utøvende. I og med at paradokset oppfattes som iboende, nødvendig og akseptert, betraktes håndtering som umulig eller ikke ønskelig. Den interne konkurransen som eksisterer i dag er en konkurranse basert på streben etter å være god, og redselen for ikke å være god nok. De færreste opplever en faretruende oppsigelse pustende i nakken. Det er ens egen vurdering av seg selv som ofte skaper det største presset.

Paradoksenes relasjoner og avhengighet

Paradoksene henger sammen på flere måter. Eksempelvis har paradoks 1 og 3 helt klare relasjoner; mens det første tar utgangspunkt i forestillinger om kunst og foretak i samfunnet, studerer paradoks 3 hvordan slike spenninger kommer til uttrykk i kunstorganisasjonen som representerer "begge verdenene".

Tradisjon og institusjonalisering beskriver mange av de samme elementene i kunstorganisasjonen, ved at det gamle vedlikeholdes og vernes. Frihet og nyskaping kan, som jeg har vært inne på, også anses å være i relasjon med hverandre. Ansatte i operaen uttrykker at frihet forbindes med nye produksjoner og nytt repertoar. For en kunstner kan det å være fri betraktes som det å møte utfordringene ved det nye og ukjente. Men frihet kan også kobles til dyrking av individet, som utøver, talent og geni, og til privilegier og fleksibilitet som individet kan opparbeide seg i organisasjonen. Jo mer fleksibilitet for hver enkelt, desto større frihet for hver enkelt, noe som indikerer relasjonene mellom paradoks 3 og paradoks 7. De negative effektene ved den interne konkurransen kan fremkalle omsorgsbehovet og relateres dermed til paradoks 6. Beskrivelsene av sjefsdirigent Mariss Jansons i Oslo-Filharmonien viser at tyranni og streng far i henholdsvis paradoks 5 og 6 også er relatert til hverandre.

Listen over paradoksenes relasjoner og avhengighet kan utvides ytterligere. Det er naturlig å anta at på grunn av at paradoksenes relasjonelle mønster, vil en endring i et av paradoksene kunne føre til endringer i andre. En endring på et analysenivå kan fremkalle endringer på andre analysenivå. Studien har imidlertid ikke lagt vekt på å avdekke relasjonene mellom paradoksene, men har fokusert på identifisering og beskrivelse av hvordan de kommer til uttrykk. Følgelig er det vanskelig å trekke slutninger om hvordan de henger sammen, og hvilke konsekvenser en endring i et paradoks vil føre til for andre paradoks.

Sammenligning av casene; analyseprosessens siste faste

Analyseprosessen siste fase er sammenligning av casenes, se kapittel 3 og tabell 4. Det er flest likheter og få ulikheter mellom paradoksenes tilstedeværelse i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera. Studien har identifisert de syv paradoksene som tilstede i begge organisasjonene, og det er ikke funnet fundamentale forskjeller mellom casene.

Unntaket ser ut til å være paradoks 5. Det finnes tendenser til både eneherkende lederstil og anarki i operaen, men det er vanskelig å finne et todelt bilde med fordelte roller. Ledelsen fremstår mulig som en mer samlet ledelse, med tettere samarbeid med integrerte kunstneriske og administrative beslutninger. Noe av årsaken kan bero på tilstedeværelse, da både operasjef og direktør i operaen har vært i sine stillinger over lengre tid og har sitt daglige virke i organisasjonen. Dette er ikke tilfellet i Oslo-Filharmonien. Kunstnerisk leder i OF er bare tidvis tilstede. Organisasjonen Den Norske Opera uttrykker stor aksept for all type ledelse; både kunstnerisk og administrativ, noe som gjør paradokset mer utydelig i operaen, men likevel tilstede.

Under følger to tabeller for Oslo-Filharmonien, tabell 8, og Den Norske Opera, tabell 9, hvor funnene presenteres ut fra om paradoksene er tilstede og hvorvidt de er gjenkjent, eller oppfattes, i organisasjonen. Som tabellene viser, er det ingen markante forskjeller.

<i>Paradokser i Oslo-Filharmonien</i>		<i>Paradokset tilstede og gjenkjent?</i>
<i>Kunst</i>	<i>Foretak</i>	<i>Ensidig tilstede</i>
<i>Estetisering</i>	<i>Økonomisering</i>	<i>Ensidig tilstede</i>
<i>Frihet</i>	<i>Institusjonalisering</i>	<i>Tilstede og delvis gjenkjent</i>
<i>Tradisjon</i>	<i>Nyskaping</i>	<i>Tilstede og gjenkjent som ibrørende</i>
<i>Tyranni</i>	<i>Anarki</i>	<i>Tilstede</i>
<i>Streng far</i>	<i>Omsorgsfull mor</i>	<i>Tilstede og gjenkjent som behov</i>
<i>Individ</i>	<i>Kollektiv</i>	<i>Tilstede og gjenkjent som ibrørende</i>

Tabell 8: *Paradokser i Oslo-Filharmonien*

<i>Paradokser i Den Norske Opera</i>		<i>Paradokset tilstede og gjenkjent?</i>
<i>Kunst</i>	<i>Foretak</i>	<i>Ensidig tilstede</i>
<i>Estetisering</i>	<i>Økonomisering</i>	<i>Ensidig tilstede</i>
<i>Frihet</i>	<i>Institusjonalisering</i>	<i>Tilstede og delvis gjenkjent</i>
<i>Tradisjon</i>	<i>Nyskaping</i>	<i>Tilstede og gjenkjent som ibrørende</i>
<i>Tyranni</i>	<i>Anarki</i>	<i>Tilstede</i>
<i>Streng far</i>	<i>Omsorgsfull mor</i>	<i>Tilstede og gjenkjent som behov</i>
<i>Individ</i>	<i>Kollektiv</i>	<i>Tilstede og gjenkjent som ibrørende</i>

Tabell 9: *Paradokser i Den Norske Opera.*

Paradoks 1; kunst versus foretak, kan betraktes som ensidig tilstede i begge organisasjonene da forestillingene om kunst og foretak studeres inne i kunstorganisasjonene. At kunst og

foretak tilhører forskjellige og adskilte verdener, tas som en selvfølge og videreføres ved å definere forskjeller fra næringslivet, med særlig vekt på ulike verdier. Begge organisasjonene understreker at deres egen verden representerer emosjonene, lidenskapen, engasjementet og energien.

Den gryende tendensen til økonomisering oppleves både for Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera som alt annet enn problematisk. Bruk av næringslivets verktøy betraktes som normalt og akseptert. Sponsormidler, som for noen få år siden ble betraktet som "skitne penger" og hemmende for den frie kunstproduksjonen, blir nå ansett som kilde til ettertraktede oppgaver og en større kunstnerisk produksjon. På om lag fem år har aksept for denne type finansiering endret seg fundamentalt, noe som også synliggjøres ved anbefalinger fra departementene om nettopp samarbeid mellom næringsliv og kultur. Selv om det fra mange hold nå oppmuntres til samarbeid har kunstverdenen, slik denne studien viser, fortsatt en tendens til å definere seg annerledes enn næringslivet og foretaket. Søken etter sponsormidler kommer eksplisitt frem i Oslo-Filharmonien, men er også ettertraktet i operaen.

Det er paradoks 3; frihet versus institusjonalisering, som tilsynelatende skaper mest turbulens i begge kunstorganisasjonene. Det kan se ut til at Oslo-Filharmoniens skarpe skille mellom orkester og administrasjon skaper større og vanskeligere motsetningsforhold enn operaens sammensatte organisasjon, hvor ledelsen fremstår mer samlet og integrert. Imidlertid er det flere enheter i operaen som krever sin egen frihet, noe som skaper store utfordringer for håndtering av paradokset og ledelse av virksomheten.

Både paradoks 4; tradisjon versus nyskaping, og paradoks 7; individ versus kollektiv, oppfattes som iboende paradoks i begge organisasjonene. Paradoksene er akseptert som nødvendige spenninger som må, og bør, være tilstede i en utøvende virksomhet. De ser ut til å få lov til "å leve sitt eget liv" i begge organisasjonene og skape en bevegelig og spenningsfylt dynamikk.

Paradoks 5; tyranni versus anarki, og paradoks 6; streng far versus omsorgsfull mor, kan betraktes som tilstede i begge organisasjonene, men skaper noen utfordringer i henhold til dialektisk analyse. De er ikke betraktet som paradoks, eller som direkte motsetninger i noen av kunstorganisasjonene. Paradoksene representerer en "normal tilstand" av ledelse som de ansatte er vant til. De forventer både-og. Det ser ut til at det er høyst vanlig med eneherskende

kunstneriske ledere; ledere som forventer og oppnår respekt, underdanighet og i noen tilfeller underkastelse. Videre ser det ut til å være forventet at i administrative anliggende, eller mer generelt ikke-kunstneriske beslutninger, er det rom for medbestemmelse og delaktighet, selv om bildet, som nevnt, ikke er like todelt i Den Norske Opera. Ulikhet i henhold til ledelse og lederstil for kunstnerisk og administrativ ledelse oppleves hverken i Den Norske Opera eller i Oslo-Filharmonien som paradoks eller motsetningsforhold.

Når det gjelder paradoks 6; de ansattes behov for ledelse, signaliserer og uttrykker de ansatte i kunstorganisasjonene at de forventer at de både skal ha en streng far og en omsorgsfull mor, som på en helhetlig måte kan representere den samlede ledelsen rundt utøverne og til en viss grad alle ansatte. Paradokset representerer ikke et vanskelig motsetningsforhold, da de ansatte uttrykker behov for begge deler. Spenningene oppstår særlig ved mangel av den ene, og som i både Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera uttrykkes å være mangel av omsorgsfunksjonen.

Likhetene mellom Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera når det gjelder tilstedeværelse og gjenkjenning av de syv paradoksene er mange. Ulikhetene er få.

Diskusjon

La Grande Porte de Kiev

Kunstorganisasjonens paradoksale virkelighet

At vår moderne virkelighet er full av paradokser og spenninger, kommer neppe som noen overraskelse. Også innen et forskningsperspektiv poengteres det at vår eksistens er paradoksal. Hovedparadokset ligger i det faktum at et system ikke kan reflektere over seg selv, mener Czarniawska-Joerges (1992). Som Douglas Hofstadter (1980) påpeker, har matematikere, kunstnere og musikere lenge vært vel vitende om dette og lekt med det, gjennom å vise hvordan mennesket forsøker å "gå ut av seg selv for å kunne se på seg selv". Det finnes dog ingen vei utenom; bare ytterligere refleksjoner, skriver Czarniawska-Joerges i sin bok "Styringens Paradoxer" (1992).

Selv om organisasjonsteoretikere er sosialisert og opplært til å utvikle konsistente teorier, påpekes det at:

There is growing recognition that significant advances in management and organization theory will require ways to address paradoxes inherent in human beings and their social organizations (Cameron & Quinn, 1988). Because organizational theories attempt to capture a multifaceted reality with a finite, internally consistent statement, they are essentially incomplete. A good theory is, by definition, a limited and fairly precise picture. It does not attempt to cover everything and would fail to meet the parsimony criterion if it did (Pool & Van de Ven, 1989: 562).

Doktoravhandlingen forsøker å avdekke hva ledelse av en kunstorganisasjon vil si. Målet var å bidra til utvikling av en teori om kunstledelse. For å finne svar på problemstillingen tok jeg et dypdykk inn i to kunstorganisasjoner for å lære hvordan de virket og så ut fra innsiden. Innsiden florerte av spenninger og motsetninger; store og små. Sammen med eksisterende litteratur på feltet, avdekket empirien syv sentrale paradoksene som essensielle for ledelse av kunstorganisasjonen, og følgelig i teoriutviklingen. Som Pool og Van de Ven poengterer er også dette teoribidraget begrenset, ikke konsistent og det dekker ikke alle sidene ved kunstorganisasjonen og ledelse av den. Intensjonen ved begynnelsen av arbeidet var kanskje å "spikre opp" en "idiotsikker" teori om kunstledelse. Slik ble det naturligvis ikke. Viktigheten

av å sette mål og ha høye ambisjoner, som studien har vist, er likevel av stor verdi for arbeidsinnsats og resultat. Identifiseringen av paradoksene viser kunstorganisasjonens dynamiske og bevegelige virkelighet, som skaper store utfordringer, men også fordeler for ledelse.

Kunstorganisasjonenes paradokser og dilemmaer opptrer på alle nivå i organisasjonen, og kommer til uttrykk på mange og ulike måter. Paradoksene beveger seg og skaper mange og ulike håndteringsmodeller og konsekvenser. Konsekvenser av paradoksene kan forenklet betraktes ut fra en skala mellom ytterpunktene *blokkering* eller *endring*. Blokkering viser til at spenningene gjør organisasjonen handlingslammet, konfliktfylt og problemorientert. Endring viser til spenninger som gjør organisasjonen aktiv, handlende og løsningsorientert.

Kunstorganisasjonene studeres og analyseres "sett innenfra", men studien behandler også paradoks på samfunnsnivå for å se hvordan de ensidig kommer til uttrykk i kunstorganisasjonen. Studiens hovedfokus har vært å studere innsiden av kunstorganisasjonen. Likevel er det viktig å være oppmerksom på at kunstorganisasjonene lever i åpne system, som blir påvirket av og påvirker sine omgivelser. Dette er likevel ikke vesentlig vektlagt i analysen, selv om sentrale aktører i omgivelsene er nevnt. Paradoksene i kunstorganisasjonen er mange og komplekse, og flere av dem påvirkes også av andre aktører, som for eksempel Kulturdepartement og Storting, andre kunstorganisasjoner og virksomheter, media og publikum for å nevne noen.

Stenström (2000) påpeker at det ikke er lett å analysere kunstorganisasjonen. Hva man enn sier finnes det eksempler på det motsatte, noe som støtter opp om erkjennelsen av kunstorganisasjonens paradoksale virkelighet. Deler av "arts management"-feltet avdekker lignende fenomen. Guillet de Mounthoux (1998) skriver for eksempel om motsetningen mellom det banale og det totalitære (estetiske speil). Lapiere (1991) skriver om stabilitet versus forandring. John Pick (1986) snakker om spillet mellom motsetninger generelt. Battaglia et al (1991) diskuterer de ulike identiteter, og Chiapello (1995) beskriver ulike ideologier og parallelle system som fungerer i ulike tempi. Kunstorganisasjonens doble identiteter, tvetydighet og ambivalens er i følge DiMaggio (1987) som fordeler å betrakte. Det er ambivalensen som skaper det nødvendige rommet for skapelse. Å håndtere multi-rasjonalitet, og å leve i og håndtere to eller flere verdener samtidig, ser ut til å være kunstorganisasjonens virkelighet og mulig fordelaktige dynamikk.

Dynamikken i kunstorganisasjonen oppstår i spriket mellom ytterligheter, skriver Stenström (2000). Administrerende direktør i Oslo-Filharmonien, Trond Okkelmo, beskriver dette som en "gråson" - gråsonen mellom kunst og administrasjon. Lignende uttrykk kommer også fra operasjef Bjørn Simensen, som betrakter egen virksomhet som en umulighet; et umulig foretak i seg selv, hvor alle motsetninger er innebygd i kunstformen og produksjonen. Dynamikken er dermed uunngåelig og nødvendig for kunstorganisasjonen, dens endring og fremtid.

Ledelse av kunstorganisasjoner handler om å legge forholdene til rette på en slik måte at de ulike prosessene, de ulike systemene og de ulike ideologiene kan finne sted på samme tid, og i samme "rom". Det kan derfor se ut til at nettopp paradoksenes iboende spenninger skaper ledelsesoppgaven fremfor noen; å gjenkjenne og håndtere paradoks i egen kunstorganisasjon.

Paradokser skaper, og er på mange måter, krefter og energi. Disse kreftene må være til stede i en kunstorganisasjon for å opprettholde energi til skapelse av kunst. Kunstorganisasjonen er, som jeg har vært inne på flere ganger, en sammensatt verden hvor både kunst og foretak skal virke sammen. Målet er som regel klart; å produsere best mulig kunst for et størst mulig publikum - eller varianter av dette. Imidlertid er målet ikke like styrende som i andre profittmaksimerende foretak, da det ikke er gitt hvordan man kommer til et godt kunstnerisk resultat. Målet flyttes, endres og omdefineres i henhold til kunstnerisk utvikling. Å komme opp på en fjelltopp, vil bare si at man får se hvor mange andre som finnes lengre bort, for å bruke Mariss Jansons metafor på kunstnerisk utvikling. Jo bedre man blir, desto større vil innsikten bli over hva som kan bli ytterligere bedre.

Å lede en kunstorganisasjon vil dermed innebære å gjenkjenne paradoksene som virker. Etter at de mest fremtredende paradoksene er gjenkjent, finnes flere alternative modeller for håndtering. Grovt forenklet, og inspirert av Marx' dialektiske metode, kan man si at alternativene kan være ett av tre:

1. Velge og prioritere ett av to ytterpunkter
2. Neglisjering - skyve under teppet, eller rett og slett ignorering.
3. "Just face it" ved å finne måter å leve med paradoksene og spenningene på.

Å innføre en ekstrem holdning, ved å prioritere ett av ytterpunktene, vil fjerne dynamikken og ta bort noe av den fordelaktige dobbeltheten, ambivalensen og energien som skapes mellom motpolene. En slik håndtering kan føre til at man mister noen av de iboende spenningene, og dermed kreftene og energien som er nødvendig, og selve eksistensgrunnlaget for kunstorganisasjonen og dens produksjon.

Neglisjering av paradoksene og motsetningene, ved at man unngår å ta hensyn til dem, vil innebære at man lar organisasjonen leve sitt eget liv, og gjør på den måten ledelse mer eller mindre overflødig. Slike "frittlevende" krefter i en kunstorganisasjon kan imidlertid lett utvikle seg til blokkeringer, forhastede beslutningsprosesser "dekoblet" fra organisasjonens strategi og konflikter.

Å innfinne seg med at kunstorganisasjonen består av motsetninger, spenninger og paradokser, vil i henhold til denne studiens funn være fordelaktig og nødvendig for mulige og ønskede endringer. Endringsdyktighet betraktes som et av de viktigste konkurransefortrinn i vår moderne verden. Utvikling og bedring av kvalitet vil alltid være en sentral drivkraft i kunstproduksjon, og for kunstorganisasjonene kan nettopp utvikling og endring være den viktigste kilden til videre eksistens og utvikling. Å finne måter å leve med paradoksene og spenningene på, vil innebære prosessen med å gjenkjenne, håndtere og balansere paradokser slik at dynamikken beholdes, og at man legger forholdene til rette på en slik måte at man kan være utviklings-, handlings- og endringsorientert. Utvikling og endring er nødvendig for alle virksomheter som eksisterer i interaksjon med stadig endrede omgivelser, noe som også gjelder våre kunstorganisasjoner.

For å forstå og lede en kunstorganisasjon må det multi-rasjonelle aspektet tas hensyn til. Store deler av "Arts management"-tradisjonen har i for liten grad tatt hensyn til dette paradoksale aspektet, og i for stor grad lagt vekt på de foretaksøkonomiske teoriene, modellene og verktøyene. Som denne avhandlingen har vist finnes det likevel teoretiske bidrag som bidrar i utvikling av forståelse for ledelse og ledelsesprosesser i kunstneriske virksomheter.

Murnighan og Colon (1991) har vist at den interne dynamikken i intense kunstneriske gruppearbeid består av paradokser, jfr. kapittel 2. Paradoksene som ble gjenkjent i deres studie var ledelse versus demokrati, paradokset med andrefiolinisten og konfrontasjon versus kompromiss. Studien viser at utøvere i kunstneriske virksomheter forholder seg til

paradoksale motsetninger. Hvorvidt gruppen gjenkjente paradoksene og videre håndterte dem, viste seg å virke inn på gruppens kunstneriske resultater. Håndtering av paradokser kan derfor ha en positiv effekt på det kunstneriske resultatet, noe det er rimelig å anta også kan gjelde for større kunstvirksomheter som kunstorganisasjoner.

Atik (1994) beveger seg med sin studie inn i et interaksjonsforhold, som i liten grad er blitt direkte studert tidligere; forholdet mellom dirigent og orkestermusikere. Han fokuserer på at ledelse er en interaktiv prosess mellom leder og de underordnede, og benytter blant annet karismatisk og verdibasert ledelse for å belyse interaksjonen. Karismatiske lederegenskaper står også sentralt i denne studien, da mange av de kunstneriske lederne i begge kunstorganisasjonene som studeres beskrives som karismatiske, med evne til å begeistre, engasjere og forføre utøvere og andre ansatte til stor innsats. Verdibasert ledelse utnytter og aktiviserer også energi, men mer ut fra at de ansatte får jobbe for sine egen verdier og overordnede formål. Ansatte i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera gir ofte uttrykk for at deres virke og arbeid er like mye et valg av livsstil som et valg av yrke, noe som skulle tilsi at ledelse gjennom verdier kan være hensiktsmessig for denne type virksomheter. Høye, ambisiøse mål er en sentral drivkraft for de aller fleste ansatte i kunstorganisasjonene, og viser viktigheten av å sette mål.

Chiapello (1995) viser gjennom sitt forskningsarbeid at styring og kontroll av kunstnerisk virksomhet er vanskelig og kanskje umulig for ledelsen å utøve, men at det finnes måter å utøve påvirkning av kunstnerisk virksomhet på. Hun fremsetter fire styringsmodeller for kunstnerisk arbeid. Selvkontroll, eller egen motivasjon, utgjør en viktig kilde til styring av det kunstneriske resultatet, samtidig som emosjonell tilknytning til arbeidet og relasjonell kontekst skaper en mulig kritisk tilnærming til arbeidet og kan gagne det kunstneriske resultatet. Videre utgjør symbolsk og materiell kontekst kilder til påvirkning av kunstnerisk arbeid. Chiapello (1995) viser at kunstnere *kan* påvirkes, og at ledere av kunstnerisk virksomhet *kan* utøve en viss grad av påvirkning. Som Atik viser hun til symboler og verdier som en viktig kilde til påvirkning. Relasjonell kontekst og emosjonell tilknytning til arbeidet skaper ikke bare lidenskapelige kunstnere, men er også en kilde til påvirkning dersom man som leder er i stand til å bygge en slik kontekst i organisasjonen.

Disse tre teoretiske bidragene trekkes særlig frem i avhandlingen, da de representerer bidrag som retter seg mot den mer overordnede ledelsen og ledelsesprosessene i

kunstorganisasjonen. At utøvere i kunstneriske grupper og virksomheter forholder seg til paradoksale motsetninger, at forholdet mellom leder og utøver er interaktivt og dynamisk og at kunstnere kan påvirkes, som disse tre studiene viser, bidrar i retning av å forstå dynamikken i ledelse av kunstneriske virksomheter. Dynamikken er paradoksal.

Poole og Van de Ven (1989) mener at ledelsen må erkjenne at organisasjonen og ens egen karakter er befengt med paradokser. I en slik erkjennelse ligger muligheten til videre utvikling og integrering av de tilsynelatende motstridende elementer. For å kunne håndtere paradokser, må man akseptere dem og bruke dem konstruktivt. Videre kan en redusere spenninger i en paradoksal situasjon ved å omdefinere, finne andre referansepunkt, en annen tolkningsramme eller skille mellom analysenivå. En annen måte å håndtere paradoks på er å skille elementene i tid og rom. Sekvensiell oppmerksomhet ble lansert av Cyert og March (1963) og innebærer at uforenlige elementer kan organiseres i noe avstand fra hverandre. En annen måte å håndtere paradokser på kan være å introdusere nye konsepter eller nye perspektiver (Poole og Van de Ven, 1989).

Flere organisasjonsforskere argumenterer for at det å håndtere paradoksene, og å leve med dem, karakteriserer virksomheter som lykkes godt (Cameron og Quinn, 1988; Peters og Waterman, 1982). Likevel poengteres det at å arbeide med paradokser er utfordrende, da det er vanskelig å håndtere den kompliserte dialektikken (Pool og Van de Ven, 1989), noe også jeg har merket.

Implikasjoner og bidrag

Det er mange som har beskrevet det å benytte dialektisk metode som både utfordrende, problematisk og til tider frustrerende. *"Paradoxes are paradoxical" - common and surprising, confusing and understandable*, skriver Cameron og Quinn (1988: 13) Jeg må si meg enig. På tross av at mange forskere benytter begreper som paradoks og dilemma i sine forskningsbidrag er det fortsatt mangel på studier som studerer paradokser eksplisitt (Lewis, 2000). Videre er det få som har sett identifisering og håndtering av paradokser i henhold til ledelse. I håp om at denne studien kan bidra i så måte, er det verd å merke seg både *bidraget* og *implikasjonene*.

For å ta det siste først. De syv paradoksene som trekkes opp er, som jeg har vært inne på, ingen uttømmende liste over alle mulige paradokser og spenninger i kunstorganisasjoner. De antas ut fra teori og empiri å være de *mest sentrale*, men det kan være paradokser som virker i kunstorganisasjoner som studien ikke har identifisert.

Det er videre en fare for at de begrep som her benyttes for å illustrere paradoksene gir et ufullstendig og skjevt bilde av kunstorganisasjonen. Bruk av metaforer er forenklinger, og kan problematisere eventuell "måling" av om paradokser er tilstede i kunstorganisasjonen eller ikke. Det samme paradokset kan verbaliseres på mange måter, og noen av paradoksene er spissformulert for å skape kontraster. Jeg har likevel forsøkt å benytte begrep som er velkjente, forholdsvis enkle å forstå og benyttet i kunstverdenen generelt og av respondentene som inngår i studien. Selvfølgelig for respondentene gjenspeiler seg i språket, og bruk av deres egne begrep skaper dermed en større sannsynlighet for gjenkjenning.

Et annet viktig og kompliserende moment når det gjelder å studere og analysere kunstorganisasjoner ut fra dialektisk metode er hvorvidt og på hvilken måte paradoksene er relatert til hverandre. Som jeg har vært inne på avdekkes ikke paradoksenes avhengighet ut fra hvilke effekter en endring i et paradoks skaper i et annet. I studien er paradoksene forsøkt strukturert etter analysenivå, men det er vanskelig å skape klare skiller mellom dem. Analysenivåene har vært både nyttige og problematiske; nyttige i å skille paradoksene fra hverandre, men problematisk da paradoksene henger sammen på kompliserende vis. Empirien kan i mange tilfeller vanskelig plasseres i for klare adskilte kategorier. Det er mulig at dersom sitat og annen data hadde blitt plassert andre steder, under andre paradoks, hadde andre forklaringer blitt generert.

Et ytterligere kompliserende element i analysen av kunstorganisasjoner, er hvorvidt det *virkelig* er snakk om paradokser med to ytterligheter. Kanskje ville det gitt et mer riktig bilde dersom man hadde studert kunstorganisasjonens dilemmaer og spenninger ut fra et mer komplekst sammensatt diagram enn med bare to motpoler. Eksempelvis kan det tyde på at paradokset tyranni versus anarki kunne hatt en tredje dimensjon; *demokrati*, for å skape et mer nyansert og mulig mer riktig analyseverktøy. I denne analysen er demokrati ordnet under anarki for å skape motsetninger til tyranni. Demokrati og anarki er likevel ikke det samme, og skaper en uønsket forenkling i analysestrukturen. Anarki er heller ikke direkte motsatt til tyranni. Tyranni versus demokrati virker mer riktig i så henseende. Jeg har likevel valgt å

benytte tyranni versus anarki, da de begge er mer eller mindre negativt ladet. Tyranni versus demokrati skapte en uønsket vektig mellom det gode og det onde. Forenklingene med bare å bruke to motpoler gjelder for flere av paradoksene, og kan ha ført til uønskede effekter i analysen.

Videre er det viktig å reflektere over hvorvidt det som her fremsettes som paradokser, virkelig er paradokser og motsetninger. Jeg har valgt å benytte paradoks som "tilsynelatende motsetninger" eller "tilsynelatende urimelige påstander som ved nærmere ettertanke skulle vise seg å inneholde visse sannheter". Kunstorganisasjoner har behov for begge ytterlighetene i paradoksene; de trenger både tradisjon og nyskaping, de trenger både far og mor, å virke som både individ og kollektiv og må erkjenne at deres egen virksomhet består av både en kunstside og en foretaksside. "Å velge bort" den ene ytterligheten vil, som jeg har vært inne på, fjerne dynamikken. Det er likevel mulig at min rolle som "paradoksmaker" har fremkalt paradoks-par som egentlig ikke er paradoks.

Studiens metodiske implikasjoner er diskutert i kapittel 3, men jeg vil også her trekke frem noen momenter som kan ha implikasjoner for studien og studiens funn. Datagrunnlaget som denne studien bygger på kan ha ført til skjevheter i analysene. For det første er balletten i Den Norske Opera i mindre grad diskutert som eget tema. Deres posisjon og funksjon i organisasjonen er mer adskilt og selvstendig enn det som kommer frem av denne studien. Likevel har jeg valgt å inkludere data fra balletten inn under annen data fra operaen i betraktninger om kunstorganisasjon og de eksisterende paradoksene. Det skal videre påpekes at jeg i liten grad har intervjuet utøvere i Den Norske Opera. Det har blant annet ikke vært mulig å få avtale med orkestersonen i operaen, noe som har gjort at jeg ikke har data som direkte stammer fra orkesteret og mellomleder knyttet til orkesteret. Imidlertid har jeg forsøkt å imøtekomme denne eventuelle mangelen ved å snakke med musikere og sangere tilknyttet operaen gjennom prosjekt eller som fast ansatte. Dette har i utgangspunktet vært samtaler av personlig karakter, og dataene har av den grunn ikke vært egnet som empirisk grunnlagskilde. Likevel har slike samtaler styrket min tro på at jeg har klart å avdekke sentrale og eksisterende paradoks i kunstorganisasjonen som utøvere kjenner igjen.

En forskers objektive tilnærming til både teori, forskningskontekst og ikke minst intervjurespondentene er som diskutert i kapittel 3 et sentralt kriterium å tilstrebe. Det har også vært min intensjon. Likevel er jeg klar over at min delaktighet i bransjen ikke bare er

som fordel å regne, selv om det positivt har innvirket på aksept og tilgang på data. Det skulle også komme klart frem at store deler av teoridrøftingen støtter seg på, og samsvarer med, Emma Stenströms (2000) forskning. Det kan tenkes at begeistring over hennes bidrag har overskygget tilstrekkelig kritisk refleksjon, selv om intensjonene og ambisjonene har vært i den retningen.

Avhandlingen baserer seg på data innsamlet og analysert i en begrenset tidsperiode. Et interessant spørsmål i den sammenhengen er hvorvidt et annet tidspunkt for datainnsamling ville har ført til andre resultater. Da kunstorganisasjoner fremstår som relativt stabil over tid, med få fundamentale og raske endringer, vil jeg gå ut fra at tidsdimensjonen ikke er så avgjørende for studiens funn. I tiden etter endt datainnsamling har jeg fått kjennskap til mange prosesser i Oslo-Filharmonien og Den Norske Opera. Mye tyder på at den dynamikken som beskrives her som paradoksal fortsatt er kjernen i kunstorganisasjonens virksomheter.

Studiens *bidrag* er først og fremst identifisering av kunstorganisasjoners paradoksale virkelighet. Ledelse av kunstorganisasjoner vil blant annet tilsi å identifisere og håndtere paradokser. De syv paradoksene er studiens teoribidrag og analysestruktur, og viser at det kan være hensiktsmessig å basere analyse av kunstorganisasjoner på en dialektisk metode, da disse virksomhetene er fulle av motsetninger, dilemmaer og paradokser. Krefte i motsetningene skaper spenninger. Kunstorganisasjonens iboende spenninger kan på den ene siden håndteres som kilde til endring, men kan også betraktes som og skape blokkeringer i organisasjonen. På denne måten blir identifisering, gjenkjennelse og håndtering av paradokser essensielt i henhold til ledelse av kunstorganisasjonen.

Studien har dratt tråder fra eksisterende litteratur innen "arts management"-tradisjonen sammen med ny empiri og skaper grunnlag for utvikling av en teori om kunstledelse. Studien kan også betraktes som et bidrag til å belyse ledelse generelt da det er høyst rimelig å anta at ledelse av alle typer virksomheter til en viss grad er avveininger mellom paradoksale elementer. Spesielt vil ledelse av andre kunnskapsorganisasjoner, som innebærer å lede høykompetente og prestasjonsorienterte medarbeidere, trekke fordeler av studiens paradoks-analyse.

Studien viser videre hvordan en omfattende og dyptgående kvalitativ studie kan planlegges og gjennomføres, og vil dermed kunne danne grunnlag for en mer nyansert tilnærming til bruk av

kvalitative studier i ledelsesfaget. Jeg håper, og tror, at studien vil bidra til økt kunnskap om kunstorganisasjoner og ledelse.

Videre forskning

Studiens identifisering av paradokser i kunstorganisasjonen er langt på vei et viktig bidrag i utviklingen av kunstledelse-teori. Paradoksene i kunstorganisasjonen gir oss et utgangspunkt for å forstå hva det vil si å lede en kunstorganisasjon, men det gjenstår ytterligere forskning for å utvikle en mer sammenfallende, mer konsistent og helhetlig teori. Første steg på veien videre bør være ytterligere forskning på kunstorganisasjonenes paradoksale virkelighet og hvilke konsekvenser som følger av håndteringsalternativene.

En studie basert på flere case vil kunne avdekke paradokser i andre kunstneriske virksomheter, og vil kunne avdekke hvorvidt det er sammenfall mellom kunstorganisasjoner og andre kunstneriske virksomheter når det gjelder tilstedeværelse av paradokser. Videre vil en kvantitativ studie være gunstig for å teste paradoksenes eksistens på et større utvalg slik at generalisering blir mulig.

En komparativ studie med *foretak* ville være en annen naturlig videreføring av studien. Med kunstneriske virksomheters trang til å definere seg som annerledes, spesielle og unike, ville en studie ut fra hvilke paradokser som er mest sentrale i foretak og næringsliv, nyansert og utvidet funnene fra studien. De ulike forestillingene for kunst og foretak skaper et bilde av foretaket som ville vært interessant å studere videre. En annet interessant perspektiv vil være en internasjonal studie for kunstorganisasjoner. I hvor stor grad vil kulturelle forskjeller forklare eventuelle variasjoner i paradoksers tilstedeværelse i kunstorganisasjoner?

I håp om videre å utdype og nyansere vår forståelse av kunstorganisasjoner mot en overordnet og helhetlig kunstledelse-teori, vil jeg oppmuntre også andre forskere til å studere våre kunstneriske virksomheter og organisasjoner. Fortsatt er det mange som betrakter kunstorganisasjoner som kaotisk mystikk, noe som påberoper mer organisasjonsteoretisk forskning. Blant annet viser de mange metaforene mellom kunst og ledelse et nesten fullstendig romantisk bilde av kunstneren som kreativ, initiativrik og produktiv. Men som vi har sett har den kunstneriske lederen også muligheter til å fremstå som tyrannisk. Forskere

innen ledelse har siden 1950-tallet benyttet humanistiske modeller og forklaringer for å definere mer akseptable måter å utøve autoritet og ledelse på. Mange av disse teoriene ser imidlertid ut til å ignorere at tyranni og brutalitet også er humanistiske fenomen, og at autoritær ledelse også kan være basert på en humanistisk tilnærming (Lapierre, 2001).

Perhaps it can be said that one of the fascinations of a great artistic performance is the fact that the person succumbs to the authority of the works, to the tyrannical authority of the quest for perfection. This is one of the few remaining areas where people accept - indeed seek out - such authority, agreeing to work with exceptional and highly demanding individuals for whom the pursuit of perfection gives their life meaning. In so doing, they are able to share vicariously in the unique experience of the quest for the Absolute (Lapierre, 2001: 11).

Jeg har latt meg inspirere av den russiske komponisten Modest Mussorskij og Ravels tolkning av "Bilder fra en utstilling" for orkester. Mussorskij's første karriere var innen militæret og hans komponistferdigheter var stort sett selvært. Hans liv bærer preg av mange og alvorlige nervøse sammenbrudd og alkoholisme, og han døde allerede som 42-åring. Musikken til "Bilder fra en utsilling", og maleriene, er som nevnt innledningsvis en bisarr blanding av realisme og fantastiske eventyrskikkelser.

Det samme kan kanskje sies om tematikken i "Skjønnheten og udyret". Hva som er realisme og hva som er eventyr er ikke så lett å avgjøre, heller ikke hva som er skjønnhet og hva som er heslighet. Mulig er det heller ikke så viktig. Det er kunstorganisasjonens dynamikk; mellom det emosjonelle og det rasjonelle, det produktive og det destruktive, det flytende og det konkrete og det skjønne og det uskjønne som er det sentrale.

Kilder og litteratur

Avisartikler

Andersen, Ole-Einar (2001). "Mye kultur for en "mong"". *Adresseavisa*, 20. februar 2001.

Gran, Anne Britt (2000). "Estetisk kapital", *Morgenbladet* Nr 51/52 desember 2000.

Persen, John (2000). " Det rituelle musikkliv". *Dagbladet*, 4. juni 2000.

Tellefsen, Arve (2001). Intervju i *Dagbladets Magasinet*, januar 2001.

Pilotstudien (nøkkelinformanter)

Arntzen, Roar. Tidligere styreformann for Trondheim Symfoniorkester.

Intervjuet 17. januar 2000.

Heiberg, Gerhard. President for LOOC, OL på Lillehammer.

Intervjuet 26. august 1999.

Mathisen, Siri Fristad. Daværende direktør for Trondheim Symfoniorkester.

Intervjuet 11. august 1999.

Litteraturliste

- Adizes, Ichak (1972). "Administration for the Arts", *California Management Review*, vol. 15, nr. 2.
- Adler, P. A., og Adler, P. (1994). *Observational Techniques*. I: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds.): *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications.
- Adorno, Theodor og Horkheimer, Max (1944). *Dialectic of Enlightenment*. New York: Herder.
- Aldrich, Howard E. (1999). *Organizations Evolving*. California: Sage Publications.
- Alvesson, Mats (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Amabile T.M. (1990). Whiting you, whitout you: the social psychology of creativity, and beyond. I: Mark A. Runco og Robert S. Albert (Eds), *Theories of creativity*. California, Sage, s. 61-91.
- Andersen, Svein S. (1997). *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aschehougs konversasjons leksikon (1974).
- Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon (1995).
- Atik, Y. (1994). "The conductor and the Orchestra: Interactive Aspect of Leadership Process". *Leadership and Organisation Development Journal*, vol 15,nr.1 s.22-28.
- Audunson, Ragnar (1989). *Hvordan utvikle et bibliotektilbud for ungdom? (Rapport nr. 1 fra Holmliaprojektet)*. Oslo, Statens bibliotek- og informasjonshøgskole/BRODD.

- Audunson, Ragnar (1990). Ungdoms informasjonsbehov. (Rapport nr 3 fra Holmlia-prosjektet). Oslo, Statens bibliotek- og informasjonshøgskole/BRODD.
- Aune, Marit Moum (2001). Seminar på Sintef om "Kreativitet, emosjon og samhandling". 10. mai 2001.
- Aure, Venke og Boyesen, Marit (1989). Forsøk med kunstsoler for barn og unge i 16 kommuner: bakgrunn, oppstart og status. Stavanger, *Rogalandsforskning, rapport*, 233/89.
- Aure, Venke og Olsen, Kjell Harald (1992): Gjør døren vid eller portalen høy? Evaluering av fylkesgalleriene i Sogn og Fjordane og Nord-Trøndelag, Stavanger, *Rogalandsforskning, rapport*, RF 27/92.
- Bachofen, J.J. (1968). *Myth, Religion, and Mother-Right*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Barach, Jeffrey A. og Eckhardt, D. Reed (1996). Paradoxes of Leadership. I: *Gill Robinson Hickman (1998). Leading Organizations. Perspectives for a new era*. California. Sage Publications, Inc.
- Barrère, Christian og Walter Santaga (1997). "Defining Art. From the Branschi Trial to the Economics of Semiotic Goods". *Forskningsrapport* presentert på "Fourth Biennial Conference. International Association for the Management of Arts & Culture", San Fransisco: Golden Gate University.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York. Free Press.
- Bass, Bernard M. (1990b). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: The Free Press, s. 11-18.
- Battaglia, Valérie, Béatrice Moguel og André Pellicari (1991). "L'administrateur, vecteur d'intégration de l'irrationnel dans la gestion de l'entreprise culturelle" *Forskningsrapport* presentert på "Première conférence internationale sur la gestion des arts", Montréal. École des HEC.

- Bennett, Tony (1994). Financial management for Theatres". *Forskningsrapport* presentert på "17th Annual Congress of the European Accounting Association.
- Bennis, Warren (1989). *Why Leaders can't Lead*, San-Francisco. Jossey-Bass.
- Bennis, Warren (1989). *On becoming a leader*, New York: Addison-Wesley.
- Berulfsen, Bjarne (1969): *Fremmedordbok*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- Bhrádaigh, Emer NÍ (1997). Arts Marketing: A Review of Research and Issues, I: Marian Fizgibbon og Anne Kelly (red) *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management*. Dublin: Irish Studies in Management, Oak Tree Press. s. 207-223.
- Billing, Björn (1994). "Estetiken efter Adorno" I: *Häftet för kritiska studier*, Nr 2-3, s. 20-37.
- Björkegren, Dag (1996). *The Culture Business. Management Strategies for the Arts-related Business*, London. Routledge.
- Björkman, Ivar (1998). "Sven Duchamp - Expert på auraproduktion". *Akademisk avhandling*, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Bjørvik, Kjell Inge og Haukedal, Willy (1997). *Arbeids- og lederpsykologi*, 5 utgave, Oslo. Cappelen Akademisk forlag.
- Boettinger, H (1975). " Is Management Really an Art?" *Harvard Business Review*, vol. 53, January-February.
- Bolman, Lee & Terrence Deal (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bone, Vanessa (1995): Ahead of the game. *Forskningsrapport* presentert på "Third International Conference on Arts Management. London, City University, 1995.

- Bonoma, Thomas V. (1985). Case research in marketing: Opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, vol. 22, s. 199-208.
- Bourdieu, Pierre (1993). *The Field of Cultural Production*. Tekster i utvalg av Randal Johnson. Colombia: Colombia University Press.
- Bourdieu, Pierre and Haacke, Hans (1995). *Free Exchange*. Standford. Standford University Press.
- Brockett, Oscar G. (1977). *History of the Theatre, 3d ed.* Boston: Allyn and Bacon.
- Brunvoll, Gunnar (1999). *Den Norske Opera og Den Norske Ballett*. Bergen: Eide Forlag.
- Butterworth, Tony (1990). "Detroit String Quartet." I: *J. Richard Hackman* (red), *Groups That Work (And Those That Don't)*. San Francisco: Jossey-Bass, s. 207-224.
- Byrnes, William (1993). *Management and the Arts*. Boston: Free press.
- Byrnes, William (1999): *Management and the Arts. Second Edition*. Boston: Free press.
- Cameron, R.E. og Quinn, K.S. (1988) (red). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Camus, A. (1970). L'énigme. I: *Essais, Livre L'été*. Paris: Gallimard, Mobiliothèque de la Pléiade, 1992, s. 123-168.
- Caust, Jo (1999). "Is the Audience More Important than the Art? The Impact of Economic Rationalist Politics on Government Intervention in the Cultural Sector, With Specific Reference to Australia from 1993-1999. *Forskningsrapport* presentert på "Fift International Conference on Arts and Cultural Management", Helsingfors, 1999.
- Chiapello, Eve (1991). "Conflicts de rationalité entre le monde de la gestion et le monde de arts". *Forskningsrapport* presentert på "Première conférence sur la gestion des arts", Montréal: École des HEC.

- Chiapello, Eve (1994). *Les modes de contrôle des organisations artistiques, thèse de doctorat "nouveau régime" en sciences de gestion*, Paris: Université Paris IX Dauphine.
- Chiapello, Eve (1995). What can we learn from the ways artistic work is controlled? *Forskningsrapport* presentert på CEMS conference, Vienna, April 1995.
- Churchill, G. A. Jr. (1991). *Marketing research: methodological foundations*. 5. utgave. Chicago: Dryden Press.
- Colbert, Francois (1989). "La recherche et l'enseignement en gestion des arts", *Forskningsrapport*, Chaire de gestion des arts, Montréal. École des Hautes Etudes Commerciales, 1989.
- Colbert, Francois (1993). *Le Marketing des Arts et de la Culture*. Boucherville: Gaëtan Morin.
- Colbjørnsen (1998). Forelesningsnotater for Norges Handelshøgskole om karismatisk ledelse.
- Conger, Jay A. og Kanunga, Rabindra N. et al (1988). *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cook, T.D. og Campbell, D.T. (1979). Quasi-experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings, Boston, *Houghton Nifflin Company*, s. 1-36.
- Cooke, Pat (1997). "The Culture of Management and the Management of Culture". I: Marian Fizzgibbon og Anne Kelly (red) *From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts & Culture Management*. Dublin: Irish Studies in Management, Oak Tree Press.
- Coward, R. (1983). *Patriarchal Precedents: Sexuality and Social Relations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Crabtree, B.F. og Miller, W.L. (1992). Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map. I: *Crabtree og Miller (red) Doing Qualitative Research. Methods for Primary Care*. Vol. 3, California, Sage Publications.

- Cyert, Richard M. & March, James G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1992). *Styringens paradokser: scener ur den offentliga verksamheten*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Daft, R.L. og Buenger, V. (1990). "Hitching a Ride on a Fast Train to Nowhere: The Past and Future of Strategic Management Research". I: J. W. Fredrickson (red). *Perspectives on Strategic Management*. New York: Harper Business.
- Danius, Sara (1998). "The senses of modernism: Technology, Perception, and Modernist Aesthetics". *Akademisk avhandling*, Uppsala universitet, Literaturvetenskaplige institutionen.
- Degót (1987). Sitert I: Strati, Antonio (1996): Organizations Viewed through the Lens of Aesthetics. *Organization*, Vol. 3, s. 209-218.
- De Pree, Max (1989). *Leadership is an Art*. New York: Dell Publishing.
- DiMaggio, Paul (1987). "Nonprofit organizations in the Production and Distribution of Culture". I: Walter Powell (red): *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: research, findings, practice and skills*. Boston, Mass: Houghton Mifflin.
- Eggen, Nils Arne (1999). *Godfoten. Samhandling - veien til suksess*. Oslo: Aschehoug.
- Engels F. (1873). *Dialectic of Nature*. London: Lawrence & Wishart.
- Engels, F. (1976). *Familiens, privateiendommens og statens opprinnelse i tilslutning til Lewis H. Morgans forskning*. Oslo: Falken Forlag, (eng. utgave 1972).

- Engelstad, Fredrik (1990). Kunst- og kulturinstitusjonene - Hva ønsker vi å vite? I: Kulturforskning - tilhøvet mellom kulturinstitusjon og økonomi. *Rapport fra landskonferansen i Førde 1990*. Oslo, NAVF.
- Eisenhardt K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14. No. 4, s. 532-550.
- Evrard, Yves (1991). Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation? *Forskningsrapport* presentert på Première conférence sur la gestion des arts, Montréal: École des HEC.
- Festinger, Leo (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, vol. 7, s. 117-140.
- Fog, Jette (1997). *Med samtalen som utgangspunkt: Det kvalitative forskningsinterview*. København, Akademins Forlag.
- Fromm, E. (1971). *The Crises of Psychoanalysis*. New York: Cape.
- Furusten, Staffan (1995). The Managerial Discourse - A Study of the Creation and Diffusion of Popular Management Knowledge. *Akademisk avhandling*, Uppsala universitet: Företagsekonomiska institutionen.
- Gardner, Howard (1993). *Creating Minds. An anatomy of Creativity*. New York: Basic Books.
- Gardner, Howard og Emma Laskins (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, nr. 31, s. 9-41.
- Gherardi, S. (1995). *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Girard, A. (1973). *Kulturpolitikk. Teori og praksis*. København, Den Danske Unesco-Nationalkommission.
- Gran, Anne Britt og De Paoli, Donatella (1991). Teaterorganisering: En tverrfaglig tilnærming. *Arbeidsnotat BI nr. 27*.
- Grund, Jan (1998). Ledelse av kunnskapsbedrifter. Oslo, *SPOs 50års jubileum*.
- Grønhaug, K. (1985). Problemer i empirisk forskning. I: *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*, Oslo. Universitetsforlaget, s. 7-17.
- Guillet de Monthoux, Pierre (1998). *Konstföretaget: mellan spektakelkultur och kulturspetaket*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Gyllenpalm, Bo (1995). *Ingmar Bergman and Creative Leadership*. Stockholm: STABIM.
- Habermas, J. (1971). *Borgerlig Offentlighet*. Oslo, Gyldendal.
- Hakim, C. (1987). *Research Design: Strategies and Choice in the Design of Social Research*. Boston, Unwin Hyman.
- Handy C. (1994). *The age of paradox*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hartley, J.F. (1994). Case Studies in Organizational Research. I: Cassell, C. og Symon, G (red): *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide*. London, Sage Publications.
- Hellevik, Ottar (1984). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofkin, Leah (1997): "Foundation Involvement in the Arts: A Framework for Assessing Organizational Integrity". *Forskningsrapport* presentert på "Fourth Biennial Conference, International Association for the Management of Arts & Culture", Colden Gate University, San Francisco, 1997.

- Hofstadter, D. R. (1980). *Gödel, Escher, Bach: an eternal golden braid*. New York: Vintage Books.
- Hollander E.P. (1985). Leadership and power. I: G.Linzey & E. Aronson (Red.), *The Handbook of social psychology*, 3. utgave, Vol. 2, s. 485-537. New York: Random House.
- Holter, Harriet og Kalleberg, Ragnvald (1996)(red). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Huldt-Nystrøm, Hampus (1969). *Fra Munkekor til Symfoniorkester: musikkliv i det gamle Christiania og i Oslo*. Oslo, Filharmonisk Selskap.
- Jepperson, R.L (1987). Conceptualizing Institutions, Institutionalization, and Institutional Effects. *Manuskript*. California, Stanford.
- Kant, Immanuel (1790, 1995): *Kritikk av dømmekraften* (oversatt av Espen Hammer). Oslo, Pax 1995.
- Kay, Sue og Summerton, Janet (1998). " The Changing Landscape of Arts Management". I: *Arts Training Journal*, April.
- Kets de Vries, M. F. R. (1995). *Organizational paradoxes: Clinical approaches to management*. New York: Routledge.
- King, N. (1994): The Qualitative Research Interview. I: Cassell, C. og Symon, G. (red): *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London, Sage Publications.
- Kirk, J. og Miller, M.L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. (*Qualitative Research Methods Series, No.*) Calif. Sage Publications.
- Krag Jacobsen, J. (1982). *At interviewe: En bog om at spørge meningsfuldt*. København: Hans Reitzel.

- Koot, W., Sabelis, I., og Ybema, S. (1996). Epilogue. I: Koot, W., Sabelis, I., og Ybema, S. (red); *Contradictions in context: Puzzling over paradoxes in contemporary organizations*: 208-212. Amsterdam: VU University Press.
- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Krasner, S.D. (1987). "Sovereignty: An Institutional Perspective". Stanford, Calif.. *Manuskript* presentert ved APSAs Annual Convention, Chicago, 2-6. september.
- Kruckenbergh, S. (1993). Den store boken om symfoniorkesteret. Oslo, Wennaghen–Cappelen.
- Kvale, Steinar (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Köping, Ann-Sofie (2001). *Kommende doktoravhandling*, upublisert. Stockholm.
- Lafortune, Andrée, Jean-Guy Rousseau og Lucie Bégin (1999). An Exploration of Management Control in the Arts and Cultural Sector. I: *International Journal of Arts Management*, vol. 2, Nr. 1 , s. 64-76.
- Lapierre, Laurent (1978). "La gestion des arts et l'art de la gestion". *Gestion. Revue internationale de gestion*. April, vol. 3.
- Lapierre, Laurent (1984). "Le(la) metteur(e) en scène de théatre: un(e) gestionnaire". Thesis. Montréal: McGill University.
- Lapierre, Laurent (1991). Exploring the Dynamics of Leadership. I: Manfred Kets de Vries (red) *Organizations on the Coach: Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lapierre, Laurent (1994) (red). *Imaginarie et leadership*. Montréal:  ditions Québec/Amerique/Presses HEC. Vol I: *La méthode subjective et les narrations; l'agressivité, la culpabilité et le leadership; l'idéalisation, le narcissisme et le*

leadership (1992); Vol II: *Le contrôle, les affects et le leadership* (1993); Vol III: *Le deuil, la création et le leadership* (1994).

Lapierre, Laurent (2001). Leadership and Arts Management. *International Journal of Arts Management*, Volume 3, Nr. 3, s. 4-12.

Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site With Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, s. 248-266.

Levitt, Barbara og March, James G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, s. 319-340. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc..

Lewis, Marianne W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, Vol. 25, Nr. 4. s. 760-776.

Liedman, Sven-Eric (1997). *I skuggan av fremtiden: modernitetens idéhistoria*. Stockholm: Bonnier Alba.

Lincoln, Y.S & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.

Locke, Edwin A et al (1991). *The Essence of Leadership: the Four Keys to Leading Successfully*. New York: Lexington/Macmillan.

Mangset, Per (1992). *Kulturliv og forvaltning: innføring i kulturpolitikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Mangset, Per (1993). Forskning om kulturpolitikk. Akademisk bakevje eller forskningsfelt i vekst. *KULTs skiftserie nr. 19*. Oslo, Norges Forskningsråd.

March, J.G og Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

March, J.G. (1981). "Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly* vol. 17, s. 563-577.

March, J.G. (1988). *Decisions and Organizations*. London: Basil Blackwell.

March, J.G. og Olsen, J.P. (1983). "Organizations Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Governing". *The American Political Science Review* vol. 77, s. 281-296.

March, J.G. og Olsen, J.P. (1984). The new Institutionalism: Organizational factors in Political life. *The American Political Science Review* vol. 78, s. 734-749.

Maxwell, J.A. (1992). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, vol. 62, No. 3, s. 279-299.

Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative research design*. Thousand Oaks: Sage Publications.

McGonagle, Declan (1997). Things Change: The Need for New Transactions in Cultural Management. I: Marian Fitzgibbon og Anne Kelly (red) *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management*. Dublin: Irish Studies in Management.

Meyer, Siri (1994). *Menneske eller maske? Refleksjoner over kunst, vitenskap og individ*. Avhandling dr.art., Bergen, Universitetet i Bergen.

Miles, M. og Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Mintzberg, Henry (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, s. 580-589.

Mintzberg, Henry (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris: Editions d'organisation.

Mintzberg, Henry (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris: Editions d'organisation.

- Morgan, Gareth (1993): *Imaginization: The Art of Creative Management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morgan, Gareth (1998). *Organisasjonsbilder: innføring i Organisasjonsteori*. (ny utgave) Oslo, Universitetsforlaget.
- Morley, Eileen og Silver, Andrew (1977). Dirigeants et metteurs en scène. I: *Harvard - L'Expansion*, Automne 1977.
- Morse, J.M. (1994). Emerging From the Data: The cognitive Processes of Analysis in Qualitative Inquiry. I: *Morse, J.M. (red): Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London, Sage Publications.
- Moxnes, Paul (1995). *Psykologi og økonomi: en hermeneutisk og empirisk analyse av kultur og driftsresultat i sparebanker 1984-1989*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Muringhan, Keith J. og Colon, Donald E. (1991). The Dynamics of Intense Work Groups: A study of British String Quartets. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, s. 165-186.
- Nachmias, D. og Frankfort-Nachmias, C. (1992). *Research Methods in the Social Sciences*. Bristol, J. W. Arrowsmith Ltd.
- Nelson, Richard R. og Winter, Sidney (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap.
- Nyeng, Frode (2000). *Det autentiske menneske - med Charles Taylors blikk på menneskevitenskap og moral*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Olsen, Johan P. (1988). *Statsstyre og institusjonsutforming*. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- O'Sullivan, Paul (1997). Marketing the Arts: From Paradigm to Plan. I: Marian Fitzgibbon og Anne Kelly (red) *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management*. Dublin, Oak Tree Press, s. 139-181.

- Peters, Thomas J. og Waterman, Robert H. Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Peters, Tom (1994). *The Tom Peters Seminars. Crazy Times Call for Crazy Organizations*. New York: Vintage Books.
- Peters, Tom (1997). På et seminar i Stockholm desember 1997, referert i Stenström (2000).
- Pettigrew, Andrew M. (1988). *Competitiveness and the management process*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, Andrew M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, vol. 1, No. 3, s. 267-292.
- Pick, John (1980). *Arts Administration*, London: E & FN Spon.
- Pick, John (1986). *Managing the arts?: the British experience*. London: Rhinegold.
- Pine, Joseph og Gilmore, James (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pitcher, Patricia (1992). Character and the Nature of Strategic Leadership: Artists, Craftsmen, and Technocrats. *Akademisk avhandling*. Montreal: McGill University.
- Poland, B.D. (1995). Transcription quality as an aspect of rigour in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, vol. 1, s. 290-310.
- Poole, M.S. og Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, vol. 14, s. 562-578.
- Quine, Michael (1995). "Innledning til avsnittet om markedsføring". I: *Proceedings from the Third International Conference on Arts Management*. London, City University, 1995.

Raymond, Thomas J.C. og Greyser, Stephen A. (1978). The Business of Managing the Arts. *Harvard Business Review*, vol, 56, July/August.

Reavill, Lawrie (1995). Can Current Popular Management Concepts help the Dance Companies in the UK. *Forskningsrapport* presentert ved "Third International Conference on Arts Management". London: City University.

Reich, Wilhelm (1968). *Selected writings: an introduction to orgonomy*. New York: Noonday.

Ryan, Bill (1992). *Making Capital from Culture: the Corporate Form of Capitalist Cultural Production*. Berlin: De Gruyter Studies in Organization.

Salvemini, Severino (1996). Sitert i Strati (1996).

Schmukler, Eugene (1989). Book review in *Personell Psychology*, winter, s. 880-889.

Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data*. London, Sage.

Sjöstrand, Sven-Erik (1985). *Organisasjonsteori*. Lund, Studentlitteratur.

Stake, R.E. (1994). Case studies. I: Denzin, N.K. og Lincoln, Y.S. (red) i *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, s. 236-247.

Stenström, Emma (2000). *Konstiga företag. Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorexamen vid Handelshögskolan i Stockholm, EFI, Elanders Gotab*.

Strati, Antonio (1996). "Organizations Viewed through the Lens of Aesthetics" *Organizations*, Vol. 3, s. 209-218.

Strauss, Anselm og Corbin, Juliet (1990). *Basic of qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications.

- Sykes, W. (1990). Validity and Reliability in Qualitative Market Research: A review of the Literature. *Journal for the Market Research Society*, Vol. 32, No.3, s. 289-328.
- Svendsen, Lars Fr. H. (2000). *Kunst: en begrepsavvikling*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. London: Falmer Press.
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in action: Social Science bases of Administrative Theory*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Trollestad, Claes (1994). *Människosyn i ledarskapsutbildning: en empirisk studie*. Mora: Nya Doxa.
- Troye, Sigurd (1994). *Teori og forskningsevaluering: et kritisk realistisk perspektiv*. Oslo, TANO.
- Vaagland, Jorid (1993). *Kunstformidling i klemme: de regionale kunstnersentrene i en ny tid*. Lillehammer, Østlandsforskning, rapport nr 13/93.
- Vaill, Peter (1989). *Managing as a Performing Art*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van de Ven, A.H. og Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, vol. 1, s. 213-219.
- Vestheim, Geir (1992). *Folkebibliotek i forvandling*. Oslo, Samlaget.
- Weber, Max (1946). *From Max Weber: Essays in sociology / Translated, edited, and with an introduction, by H.H. Gerth and C. Wright Mills*. New York: Oxford university press.
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Aconomic Organization* (translated and edited by A.M. Henderson and Talcott Parsons). New York: Oxford University Press.

- Weimarck, Torsten (1979). *Konst och varuform*. Århus: Kalejdoskop förlag.
- Weizman, E. A. & Miles, M.B (1995). *Computer programs for qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Wennes, Grete (1997). "Energi og nyskaping i Kunst og Kulturinstitusjoner. Casestudie av etableringen av NRK2". *Skriftlig utredning Høyere Avdelings Studium*, Institutt for organisasjonsfag. Bergen, Norges Handelshøgskole.
- Williams, R. (1963). *Culture and Society: 1780-1950*. Middelsex 1958-63.
- Williams, Raymond (1998). Refereres i Sara Danius (1998).
- Wolcott, H.F. (1994). *Transforming qualitative data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, Robert K. (1989). Case Study Research, Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*, Volume 5, Sage Publications.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zajonc, R.B (1965). Social Facilitation. *Science*, vol. 149, s. 269-274.
- Zaleznik, Abraham og Kets de Vries, Manfred (1984). Leadership as a Text: an Essay of Interpretation. *Forskningsrapport*. Boston: Harvard Business School.

Vedlegg

Vedlegg 1: Første kontakt med aktuelle case/organisasjoner

Vedlegg 2: Intervjugal 1

Vedlegg 3: Intervjugal 2

Vedlegg 4: Intervjugal til styreformenn i OF og DNO

Vedlegg 5: Oversikt over intervju i OF og DNO

Første kontakt med aktuelle case

Vedlegg 1

Doktorand Grete Wennes
Wessels gt. 12B
7043 Trondheim

Oslo Filharmoniske Orkester
Den Norske Opera
Trøndelag Teater
Oslo Nye Teater

Angående deltagelse i doktorstudie om ledelse av norske kunst- og kulturinstitusjoner.

Mitt navn er Grete Wennes, og jeg er stipendiat på doktorgrad ved Norges Handelshøgskole i Bergen. Jeg skriver en avhandling som spesielt tar for seg norske, byråkratiske (offentlige) kunst- og kulturinstitusjoner, og forsøker å finne parametre for hvordan lede ansatte i den nevnte settingen. Min veileder er Torger Reve, rektor ved BI, og jeg vil støtte meg til det faglige miljøet både ved Norges Handelshøgskole i Bergen og BI i Oslo.

Ledelse av byråkratiske kulturinstitusjoner er et utradisjonelt forskningstema. Det finnes i dag svært lite forskning og litteratur tilgjengelig som berører ledelse av kunst- og kulturinstitusjoner, og det er dessverre et nesten fullstendig urørt område i Norge. Det som finnes av relevant forskning er stort sett amerikansk og er vanskelig overførbart til norske forhold. Det er imidlertid i flere politiske sammenhenger pekt på viktigheten av å koble fagområdene økonomi og administrasjon med de ulike kunstfagene i forsøk på å finne mer effektive og funksjonelle metoder å lede kulturelle organisasjoner på. Denne doktorstudien er et forsøk på å rette oppmerksomheten mot en viktig og spennende bransje i håp om å øke vår forståelse og kunnskap om bransjen.

Jeg vil i de to kommende årene foreta en kvalitativ datainnsamling hos to norske kulturinstitusjoner, og øverst på min prioriterte liste står xxxxx. Jeg har valgt å konsentrere studien om utøvende kulturorganisasjoner, og årsaken til at nettopp deres organisasjon er av slik stor interesse i denne studien er at dere som institusjon representerer en tyngde innen

utøvende kunst i Norge. Deres organisasjon er en sentral kulturskatt hos det norske folk, og er bærer og representant av mange av de gjeldende verdier som preger vårt samfunn. (Videre representerer dere en institusjon som har vist til "high performance" og stor grad av suksess de siste årene.)

Torger Reve og jeg ønsker å studere hvordan vi kan utøve ledelse i en organisasjon som egentlig ikke tror på ledelse. Kunstnere avviser ofte ledelse i tradisjonell betydning, og har ofte en oppfatning av ledelse som en unødvendig og hemmende funksjon ved skapende kunst. Likevel er organisasjon avhengig av struktur, rammer og målsetting, noe som gjør ledelse nødvendig. Ledelse er en prosess som kan skapes på alle nivå i organisasjonen, og er ofte gjenkjent på de aller fleste nivåene i organisasjonen både som formell og uformell ledervirksomhet. Interne samspill i en kulturinstitusjon kan dermed også ses som en del av den totale ledelsesprosessen.

Vår antagelse er at det nettopp i deres institusjon finnes faktorer for effektiv og suksessfull ledelse av kulturinstitusjoner. En bevisstgjøring og klargjøring av disse faktorene vil være utslagsgivende for utvikling av vår forståelse av ledelse av denne settingen, og avgjørende for en utvikling av ledelse i egen organisasjon.

Datainnsamlingen planlegges over en toårsperiode, og vil hovedsakelig konsentreres rundt kvalitativ metode hvor dybdeintervju, observasjon og tilstedeværelse er sentralt.

Forhåpentligvis vil innledende møter finne sted rett etter sommeren 1999 hvor praktisk samarbeidsform vil bli diskutert. Ytterligere og dyptgående datainnsamling starter januar 2000 med min periodiske tilstedeværelse ut året. Våren 2001 vil bli preget av oppfølging av enkelte emner fra min side, men med betydeligere mindre tilstedeværelse.

For at studien skal bygge på gode data, og at dere som institusjon skal kunne få stort utbytte av dette samarbeidet, vil en fullstendig aksess i organisasjonen for meg som forsker være nødvendig. Jeg trenger også tilgang på skrevet materiell om deres organisasjonen som kan være relevant for studien. Det er videre viktig at ledelsen, representanter fra de ansatte og representanter fra styret stiller seg disponible til dybdeintervju.

Det er helt klare fordeler for deres organisasjonen ved delta i en slik studie:

- Økt kunnskap om egen organisasjon

- Diskusjonspartner/panel representert ved meg og min veileder
- Økt oppmerksomhet rundt egen organisasjon
- Grundig analyse av egen organisasjon

Jeg har tidligere gjennomført en tilsvarende kvalitativ studie av etableringen av NRK2, og viser til tidligere kanalsjef i NRK2; Stein Roger Bull nåværende direktør i Nordisk Film, som referanse for hva et slikt samarbeid kan innebære av fordeler for organisasjonen. Jeg har med andre ord god erfaring med denne type datainnsamling.

Foruten ønsket om å gi et norsk bidrag til forskning på ledelse av kulturinstitusjoner, er valget av tema for doktorgraden et resultat av stor personlig interesse og engasjement for kulturlivet i Norge. Jeg har hele mitt liv vært aktiv innen musikklivet, og er den dag i dag utøvende i form av kordirigent. Jeg har i tillegg vært aktiv de siste årene som administrativ leder for et av Norges mest aktive jazzensembler, The Brazz Brothers, noe som har gjort meg i stand til å betrakte og virke i denne bransjen fra innsiden. Jeg har med denne tredelingen; teoretisk, utøvende og praktisk, utviklet en dyptgående respekt av kunst- og kulturinstitusjoner noe som gir meg et godt utgangspunkt for å studere og forstå denne type institusjoner.

Vi håper dere finner interesse av denne forskningsstudien, og ser fordelene ved å delta. Vi ønsker så snart som mulig å komme i kontakt med dere slik at det videre opplegget kan diskuteres. Vi nevner avslutningsvis at konfidensielle opplysninger vil forbli konfidensielle.

Vi ser frem til et hyggelig og givende samarbeid.

Vennlig hilsen

Grete Wennes
Dr. stipendiat

Torger Reve
Veileder, rektor BI

Intervjugal 1 for doktorgradsstudie

Vedlegg 2

1. Navn:
2. Stilling:
3. Arbeidsoppgaver:
4. Bakgrunn/ Hva har du jobbet med tidligere?
5. Hvor lenge i denne organisasjonen?
6. Hvem jobber du mest med i denne organisasjonen?

Introduksjon fra Grete:

Jeg forsøker å danne meg et bilde over hvordan denne type organisasjoner fungerer. Organisasjonsteoretikere og forskere vet faktisk ikke hvordan det ser ut på innsiden av en kulturinstitusjon, da ingen har tatt tak i denne type forskning før. Vi ser også at vanlige bedriftsøkonomiske modeller ikke fungerer i slike settinger, og vi er derfor helt prisgitt dere ansattes egne erfaringer for å utvikle kunnskap om kulturinstitusjoner. Jeg vil derfor forsøke å finne ut hvordan ting skjer her hos dere, hvordan det fungerer. Jeg har ingen ønsker om å finne feil eller mangler, men å sammenkoble kunst/kultur med organisasjonsforskning for å heve kunnskapen om feltet.

1. Hvordan fungerer organisasjonen

Hva er viktig i organisasjonen/viktigste målsetting slik du ser det?

Hvilke verdier/filosofi/holdninger tror du råder blant de ansatte?

Hva motiverer deg i din jobb/hva driver deg/hva driver dere som gruppe?

Hvordan kan man få anerkjennelse i organisasjonen/hvordan blir man sett?

Hvordan får du dine ansatte med deg?

Hvem gjør hva/sentrale aktører som får ting gjort?

Hva er det for noe å jobbe i denne organisasjonen?

2. Hvordan fungerer ledelsen

Hvordan blir beslutninger tatt her?

Hvordan gjør man karriere her?

Hvem påvirker jobben din i stor grad?

Hvor viktig er de formelle lederne?

Hvem går du til når du opplever problemer?

Hvem tror du har mest innflytelse i organisasjonen?

3. Hvordan opplever du at konflikter blir løst i din organisasjon?

4. Kommunikasjon: hvordan fungerer informasjonsflyten i organisasjonen?

5. Hvordan stimuleres det til kreativitet?

Hva blir sett på som å være kreativ/kreativitet?

Intervjugal 2 for doktorgradsstudie

Vedlegg 3

1. Navn:
2. Stilling:
3. Arbeidsoppgaver:
4. Bakgrunn/ Hva har du jobbet med tidligere?
5. Hvor lenge i denne organisasjonen?
6. Hvem jobber du mest med i denne organisasjonen?

Introduksjon fra Grete:

Jeg forsøker å danne meg et bilde over hvordan denne type organisasjoner fungerer.

Organisasjonsteoretikere og forskere vet faktisk ikke hvordan det ser ut på innsiden av en kulturinstitusjon, da ingen har tatt tak i denne type forskning før. Vi ser også at vanlige bedriftsøkonomiske modeller ikke fungerer i slike settinger, og vi er derfor helt prisgitt dere ansattes egne erfaringer for å utvikle kunnskap om kulturinstitusjoner. Jeg vil derfor forsøke å finne ut hvordan ting skjer her hos dere, hvordan det fungerer. Jeg har ingen ønsker om å finne feil eller mangler, men å sammenkoble kunst/kultur med organisasjonsforskning for å heve kunnskapen om feltet.

1. Hvordan fungerer organisasjonen

Hva er viktig i organisasjonen/viktigste målsetting slik du ser det?

Hvilke verdier/filosofi/holdninger tror du råder blant de ansatte?

Hva motiverer deg i din jobb/hva driver deg/hva driver dere som gruppe?

Hvordan kan man få anerkjennelse i organisasjonen/hvordan blir man sett?

Hvordan får du dine ansatte med deg?

Hvem gjør hva/sentrale aktører som får ting gjort?

Hva er det for noe å jobbe i denne organisasjonen?

2. Hvordan fungerer ledelsen

Hvordan blir beslutninger tatt her?

Hvordan gjør man karriere her?

Hvem påvirker jobben din i stor grad?

Hvor viktig er de formelle lederne?

Hvem går du til når du opplever problemer?

Hvem tror du har mest innflytelse i organisasjonen?

Hva er det folk tar for gitt i denne organisasjonen?

Hva er man redd for her/hva snakker man ikke om?

Hvordan var det før/historie/vesentlige endringer som har skjedd?

3. Hvordan opplever du at konflikter blir løst i din organisasjon?
4. Kommunikasjon: hvordan fungerer informasjonsflyten i organisasjonen?
5. Hvordan stimulerer det til kreativitet?

Hva blir sett på som å være kreativ/kreativitet?

Viktige spørsmål/satt inn februar 2001

Hva er det som er vanskeligst/mest problematisk/mest irriterende i denne organisasjonen?

Hva er det beste med denne organisasjonen?

Hva var første inntrykket ditt av organisasjonen når du kom hit?

Jobber du fritt i organisasjonen eller er den preget av hierarki og rammer?

Hvordan får du de kunstneriske ansatte med deg? Motiverer? Eller går det på selvdrev?

Er det vanskelig eller lett å være kunstnerisk ansatt i denne organisasjonen?

Annerledes enn andre steder? Hva er i så fall forskjellen?

Spørsmål til styreformenn i OF og DNO

Vedlegg 4

Bakgrunn:

Hvorfor styreformann:

Arbeidsoppgaver/ansvarsområder/hvor ofte møter:

Hvordan er det å være styreformann for OF/DNO?

Ditt inntrykk av organisasjonen:

Ditt inntrykk av ledelse av kulturinstitusjonen:

Hvilke utfordringer mener du ligger for organisasjonen i fremtiden; hva er de største utfordringene?

Oversikt over intervju

Vedlegg 5

Oslo-Filharmonien:

Marit Gaasland. Informasjonssjef. Mandag 27/3 2000 kl. 1007-1100
Svein Haugen. Leder for programkomiteen. Mandag 27/3 2000 kl. 1630-1715
Per Erik Kise Lasen. Orkestersjef. Tirsdag 28/3 2000 kl. 1000-1100
Trond Okkelmo. Adm. dir. Tirsdag 28/3 2000 kl. 1310-1400
Erik Lykke. Økonomisjef. Torsdag 30/3 2000 kl. 1000-1110
Eirik Birkeland. Leder for Faglig Råd. 30/3 2000 kl. 1400-1500
Håvard Nordtun. Leder for orkesterkomiteen (fagforening). Onsdag 24/5 2000 kl. 1200
Wigdis Hoel. Administrasjonssjef. Onsdag 24/5 2000 kl. 1400-1530
Nora Taksdal. Leder for bratsjgruppa. Mandag 21/8 2000 kl. 1415-1630
Erik Lykke. Økonomisjef. Mandag 30/10 2000 kl. 1900-2030

Arve Johnsen. Styreleder. Mandag 13/11 2000 kl. 1200-1400
Trond Okkelmo. Administrerende direktør. Torsdag 15/2 2001 kl. 1330-1500
Arve Johnsen. Styreleder. Torsdag 15/2 2001 kl. 1510-1700
Bengt Årskog. Orkestersjef (ny) Torsdag 15/2 2001 kl. 1200-1330

Den Norske Opera:

Per Larsen. Operaprodusent. Fredag 31/3 2000 kl. 1400-1530
Terje Baskerud. Markedssjef. Onsdag 12/4 2000 kl. 1230-1345
Inger S. Flattum. Informasjonssjef. Onsdag 12/4 2000 kl. 1400-1530
Jan Refsnes. Økonomisjef. Torsdag 13/4 2000 kl. 1100-1200
Tore Dingstad. Studieleder. Torsdag 13/4 2000 kl. 1200-1300
Bjørn Simensen. Operasjef. Fredag 14/4 2000 kl. 1100-1200
Bernt Bauge. Direktør. Fredag 14/4 2000 kl. 1230-1340
Jon Larsen. Plansjef. Fredag 16/6 2000 kl. 1130-1230
Gunnel Malmberg. Kostymesjef. 16/6 2000 kl. 1000-1100
Dinna Bjørn. Ballettsjef. Mandag 21/8 2000 kl. 1200-1300
Fredrik Konow. Personalsjef. Torsdag 17/8 2000 kl. 1100-1200

Paul Poldoski. Ballettprodusent. Mandag 21/8 2000 kl. 1100-1200
Edgar Schwuchow. Prod. tekn. sjef. Torsdag 17/8 2000 kl. 0900-1000
Leif Terje Løddesøl. Styreleder. Mandag 13/11 kl. 1400-1545
Lars Notto Birkeland. Kormester. 16/2 2001 kl. 1400-1530
Jan Helge Trøen. Turnésjef 16/2 2001 kl. 1100-1200
Bernt E. Bauge. Direktør. 16/2 2001 kl. 1200-1400
Svein Winge. Sjefsregissør. 19/2 2001 kl. 0930-1000
Alsaker. Freelance scenograf 19/2 2001 kl. 1615-1815

Nøkkelinformanter for pilotstudie høst 1999

Roar Arntzen. Tidligere styreformann for TSO. Mandag 17/1 2000 kl. 1515-1600
Siri Fristad Mathisen. Daværende administrerende direktør for TSO. 11/8 1999 Kl. 1230-1430
Gerhard Heiberg. Tidligere president for LOOC. 26/8 1999 kl. 1400