

Nettverk og samarbeid i kulturhusbransjen



Mastergradsavhandling i økonomi og ledelse, 2016

Fordypningsområde: Strategi og kompetanseledelse

Skrevet av Knut André Bjerke

Forord

Denne oppgaven er siste del av masterstudiet i strategi og kompetanseledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge, avd. Hønefoss. Oppgaven tar for seg nettverk og relasjoner i interorganisatorisk sammenheng, med kulturhusbransjen i Norge som utgangspunkt.

Hittil i utdanningsforløpet har tilnærmingen til ledelsesfag vært bred, og omfattet fagfelt som strategi, motivasjon, mestring, læring, kompetanseutvikling, samarbeid, allianser og nettverk. Jeg har fattet spesiell interesse for fagfeltene som omhandler relasjonelle perspektiver. Med denne oppgaven ønsker jeg, med bakgrunn som kulturhusleder, å sette kunnskap i en kontekst som er faglig relevant for meg – og forhåpentligvis bidra med noe nyttig om en bransje som i liten grad har vært gjenstand for akademiske studier tidligere.

Denne prosessen har vært både krevende og tidvis frustrerende, ikke minst fordi jeg satte meg som mål å klare dette alene. Samtidig har prosessen gitt et solid ledelsesfaglig utbytte, og jeg har lært en hel om å forme en større oppgave innenfor de rammene en akademisk tilnærming forutsetter.

Det må presiseres at jeg selv er ansvarlig for innholdet i denne oppgaven, og at eventuelle feil og mangler ikke kan klandres Høgskolen i Sørøst-Norge.

Jeg vil takke min veileder, Håvard Ness, som har tatt seg god tid til å diskutere og komme med nyttige innspill underveis. Videre må jeg takke øvrig personale ved avdelingen for økonomi og administrasjon, som viser interesse og stiller opp når det er behov for å ta en prat. Dette er inspirerende og skaper en god arena for læring. Jeg må også takke for god hjelp fra informantene fra ulike kulturhus, som har stilt opp til intervju og gjort det mulig å gjennomføre en grundig analyse.

Hønefoss, 18. mai 2016

Knut André Bjerke

Sammendrag

Nettverk og relasjoner forstås i dag som betydningsfulle for virksomheters ytelse, og etter snart 30 års forskning har det vokst frem teorier som forklarer dette innenfor ulike kontekster og bransjer. Denne masteravhandlingen tar sikte på å undersøke hvordan relasjonelle fenomener arter seg innenfor *kulturhusbransjen* i Norge. Hensikten er å forstå hvordan det enkelte kulturhus oppnår ytelse gjennom nettverk og samarbeid med andre virksomheter. For å belyse denne problematikken fra ulike sider foretas en kartlegging av kulturhusenes nettverk, og en undersøkelse av forløpere, praksiser, og effekter tilknyttet samarbeid. I tillegg pekes det på faktorer som fremmer samarbeid. Studien er basert på kvalitativ metode og bruker intervju av kulturhusledere for å samle informasjon om praksisfeltet.

Resultatene viser at kulturhusene i hovedsak forholder seg til 4 ulike kategorier av samarbeidspartnere, forstått som separate nettverk: (1) det landsdekkende nettverket Norsk Kulturhusnettverk, (2) regionale kulturhusnettverk, (3) lokale nettverk av ulike virksomheter og (4) nettverk av bransjespesifikke innholdsleverandører.

Disse nettverkene arter seg i praksis ulikt og fører til forskjellige effekter av betydning for kulturhusene. Eksempelvis fører Norsk Kulturhusnettverk og regionale nettverk av kulturhusledere til effekter som læring og styrket forhandlingsmakt. Lokale nettverk gir tilgang til komplementære ressurser og styrker kulturhusenes legitimitet og status. Samarbeid med artistene og deres representanter kan gi positive effekter i form av dempet spenningsforhold og lavere transaksjonskostnader. Nettverkene tjener altså ulike formål og har komplementære egenskaper som i sum bidrar til ytelse for kulturhusene.

For å sette disse sammenhengene i system, drar studien veksler på etablerte teorier fra nettverksforskningen, og utleder et sett distinkte proposisjoner og en modell som illustrerer helheten.

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning.....	7
1.1.	Bakteppe	7
1.2.	Nettverksforskningens relevans for kulturhusbransjen	7
1.3.	Forskningsspørsmål:	8
1.4.	Valg av teoretisk grunnlag.....	10
1.5.	Avgrensninger	10
1.6.	Oppgavens struktur og oppbygning.....	10
2.	Kulturhusbransjen	12
2.1.	Definisjon av kulturhus	12
2.2.	Historikk	12
2.1.	Kulturhusbransjen i dag	14
2.2.	Dagsaktuelle spørsmål om kulturhusbransjen	14
2.3.	Kulturhus som virksomheter, perspektiver på ytelse og ledelsesfaglig tilnærming ..	15
3.	Nettverksforskningen	19
3.1.	Definisjon og tilnærming.....	19
3.2.	Nettverk forstått gjennom ulike rammeverk.....	21
3.2.1.	Social capial	21
3.2.2.	Embeddedness	23
3.2.3.	The relational view	24
3.2.4.	Systematisering av nettverksforskningen.....	26
3.2.5.	Avklaring av sentrale begreper innenfor nettverksanalyse	28
3.3.	Mekanismer og effekter som fører til ytelse.....	29
3.3.1.	Læring, imitering og innovasjon	29
3.3.2.	Sosial tilhørighet	32
3.3.3.	Forhandlingsmakt.....	33
3.3.4.	Legitimitet	34
3.3.5.	Status	34
3.4.	Kartlegging av nettverk og forståelse av relasjonelt innhold	35
4.	Metode.....	38
4.1.	Vitenskapsteoretisk utgangspunkt og valg av metode.....	38
4.2.	Forskningsdesign	40
4.2.1.	Casedesign versus små-N-studier.....	41
4.2.2.	Utvalg	43
4.3.	Datainnsamling.....	45
4.3.1.	Kvalitativt intervju	45

4.3.2.	Gjennomføring av intervju	47
4.3.3.	Transkripsjon av intervju	48
4.3.4.	Datatriangulering, eller ikke...?	49
4.4.	Dataanalyse.....	50
4.4.1.	Koding.....	51
4.4.2.	Fremstilling av analysen.....	52
4.5.	Forskningsprosjektets kvalitet	53
4.5.1.	Styrker ved studien knyttet til validitet	54
4.5.2.	Svakheter ved studien knyttet til validitet	55
4.5.3.	Reliabilitet	56
4.5.4.	Generaliserbarhet	56
4.5.5.	Oversikt over valideringsformer og tiltak	57
4.6.	Min rolle som forsker og etiske betraktninger.....	58
4.7.	Oppsummering	59
5.	Analyse.....	61
5.1.	Kulturhusenes oppdrag og omgivelsesfaktorer	61
5.1.1.	Kulturhusenes oppdrag.....	61
5.1.2.	Kulturhusenes ytre omgivelser og betingelser	62
5.1.3.	Tradisjonell kulturhusdrift.....	64
5.1.4.	Fremtidsrettet kulturhusdrift	65
5.1.5.	Samarbeid som del av fremtidsbildet	66
5.2.	Kulturhusenes nettverk	67
5.2.1.	Kartlegging.....	68
5.2.2.	Avgrensninger i forhold til videre arbeid	69
5.2.3.	Nasjonale nettverk.....	70
5.2.4.	Regionale nettverk.....	73
5.2.5.	Lokale nettverk.....	74
5.2.6.	Nettverk av innholdsleverandører	77
5.3.	Effekter forbundet med nettverkene	79
5.3.1.	Læring, imitering og innovasjon	79
5.3.2.	Sosial tilhørighet	81
5.3.3.	Forhandlingsmakt.....	82
5.3.4.	Legitimitet	83
5.3.5.	Status	83
5.4.	Effektens betydning for et større mål: ytelse	84
5.4.1.	Styrket program – oppfylging av samfunnsoppdraget	86
5.4.2.	Interaksjon mellom ulike nettverk.....	87

5.4.3. Matrise.....	89
6. Drøfting og forslag til forskningsmodell.....	90
6.1. Kulturhusenes oppdrag og betingelser	90
6.2. Kulturhusenes nettverk	91
6.3. Utledning av proposisjoner tilknyttet nasjonale og regionale nettverk	93
6.4. Utledning av proposisjoner tilknyttet lokale nettverk og ytelse	95
6.5. Utledning av proposisjoner tilknyttet nettverk av innholdsleverandører	97
6.6. Forslag til modell.....	99
7. Oppsummering og konklusjon	101
7.1. Besvarelse av oppgavens forskningsspørsmål.....	101
7.2. Ledelsesmessige implikasjoner	103
7.3. Begrensninger og forslag til videre forskning	106
7.3.1. Begrensninger.....	106
7.3.2. Videre forskning	107
Kilder.....	108

Vedlegg:

I: Intervjuguide

II: Tematiske kategorier, fra analyseprogrammet Nvivo

Figurer og tabeller:

Figur 1: Illustrasjon av studiens bærende idé.....	9
Figur 2: Egosentriske og hele nettverk.....	20
Figur 3: Bedriftens ytelse (the relational view).....	25
Figur 4: Single og multiple casestudier (Yin).....	42
Figur 5: McCrackens modell for intervjuprosesser.....	46
Figur 6: Forslag til forskningsmodell.....	99
Tabell 1: Interessentenes forventninger.....	17
Tabell 2: Sosial kapital, embeddedness og the relational view satt i system.....	26
Tabell 3: Mekanismer og analysenivåer	27
Tabell 4: Forløpere, konsekvenser og analysenivåer.....	28
Tabell 5: Oversikt over informanter.....	44
Tabell 6: Oversikt over valideringsformer og tiltak.....	57
Tabell 7: Gruppering av samarbeidspartnere.....	69
Tabell 8: Oppsummering av analyse.....	89

1. Innledning

1.1. Bakteppe

Det investeres i disse tider stort i nye kulturhus rundt om i landet. Denne utviklingen satte journalister i Aftenposten søkelyset på våren 2014, da de dokumenterte at det i løpet av perioden 2004-2019 bygges kulturhus for nærmere 14 milliarder kroner. Debatten som oppstod i kjølvannet av Aftenpostens kritiske søkelys har dreid seg om kulturhusenes legitimitet. Det har blitt stilt spørsmål om nybyggingen er økonomisk forsvarlig og om det er et reelt behov for profesjonelle kulturhus så mange steder i landet.

Forhenværende styreleder i Norsk Kulturhus Nettverk (NKN) Ola M. Løkholm kommenterte Aftenpostens beregninger på følgende måte: «*Kultur koster, men det lønner seg. Hva får fagfolk til å flytte til mindre steder? Etter jobb og skole, så er det kultur (...)* Likevel ser NKN utfordringene når det gjelder drift av byggene. Selv om byggingen kan være finansiert i et spleiselag av midler fra stat, fylke, kommune og private, er det i all hovedsak den enkelte kommunene som må ta driftsutgiftene alene.» (Gjestad, Christiansen, & Bach, 2014).

Løkholms kommentar til misforholdet mellom investeringsomfang og økonomiske begrensninger knyttet til drift av kulturhus representerer en overordnet problematikk: Hvordan kan kulturhusene forsvare sin legitimitet og drive innenfor rammer som er akseptabelt for kommunene, i kjølvannet av denne kulturhusboomen?

Det er rimelig å anta at suksessfaktorene til et kulturhus kan være flere, og omfatte alt fra eksterne forhold som f.eks. antall innbyggere, konkurrerende tilbud og tilgang til gode sceneproduksjoner – til interne forhold som kompetanse og ressurser i virksomheten. Det er dog ikke denne oppgavens intensjon å favne hele dette bildet, eller forsøke å «løse alle floker» for kulturhusbransjen. Derimot vil jeg forsøke å bidra innenfor et begrenset område, som handler om kulturhusenes muligheter til å dra nytte av relasjoner og gjeldende teorier innenfor forskning på nettverk.

1.2. Nettverksforskningens relevans for kulturhusbransjen

Langt de fleste virksomheter har en eller flere interorganisatoriske relasjoner som er noe mer enn distanserte kunde- og leverandørforhold. Bekjentskaper mellom personer på tvers av virksomheter vil gjerne utvikle seg på en slik måte at det bygges vennskap, tillit og felles forståelse. Jeg går ut i fra at slik er det også i kulturhusbransjen, og legger til grunn en antakelse om at kulturhusene forholder seg til ulike interorganisatoriske relasjoner. I den

sammenheng vil jeg først peke på at Norsk Kulturhusnettverk har nedfelt som en av sine hovedoppgaver nettopp å samordne kulturhusene, både formelt og uformelt, for å fremme deres interesser (NKN, 2014). Man kan derfor gå ut i fra at det eksisterer samhold og foregår kommunikasjon mellom kulturhusene på en måte som er verdifull for dem.

Så er det slik at et kulturhus gjerne har en sentral plassering i sitt lokalmiljø, både bokstavelig talt og i overført betydning. Som lokal og regional møteplass og arena for kunst- og kulturaktiviteter er kulturhuset gjerne plassert med optimal geografisk beliggenhet, midt i et sentrum. Kulturhusene kan i tillegg være samlokalisert med andre attraktive tilbud, som f.eks. bibliotek, kino, svømmehall, hotell og café/spisested. Nye Sandnessjøen kulturhus, Stormen kulturhus i Bodø og Hamar kulturhus er eksempler på dette. Det er rimelig å anta at det ligger en bevisst målsetning om å hente ut positive effekter som følge av geografisk sentralitet og samlokalisering, og min antakelse er derfor at kulturhusene knytter nære relasjoner til aktører i den lokale sfæren.

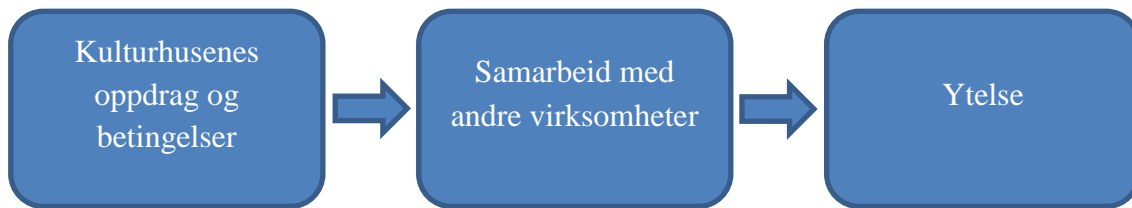
I den daglige driften av kulturhus foregår det også utstrakt kontakt med innholdsleverandører, som artister, ensembler, arrangører, management og booking-byråer. Konserter og forestillinger kan neppe sees på som homogene varer, og det er rimelig å anta at kulturhusenes medarbeidere og innholdsleverandørene må yte en felles innsats og sette ulike mekanismer i spill for å oppnå vellykkede arrangementer. Derfor vil jeg anta at det eksisterer samhold og samarbeid mellom kulturhus og innholdsleverandører.

Med dette som bakteppe vil jeg argumentere for at håndtering av relasjoner vil forklare deler av kulturhusenes ytelse. Med tanke på de utfordringene bransjen står overfor, bør det dermed være legitimt å trekke veksler på nettverksforskningen, og bidra med relasjonelle perspektiver som kan ha ledelsesmessig betydning for moderne kulturhusdrift.

1.3. Forskningsspørsmål:

Den bærende idéen for denne masteravhandlingen går ut på å undersøke ulike aspekter ved kulturhusenes relasjoner til andre virksomheter i bransjen. Helt fra starten av har jeg hatt en plan om å gjennomføre et utforskende og eksplorerende prosjekt som spenner vidt og bidrar til å sette relasjonelle perspektiver i en større sammenheng for kulturhusene. For å gi en helhetlig forståelse av min tankegang har jeg funnet det hensiktsmessig å gi en avbildning av logikken som dette prosjektet bygger på:

Figur 1: Studiens bærende idé



Figuren ovenfor representerer ikke en forskningsmodell, i den forstand at det er tiltenkt å påvise statistiske regulariteter og samvariasjon mellom de tre boksene. Jeg har i stedet tenkt at figuren representerer en idé, eller et kart som denne studien manøvrerer ut i fra. Jeg tar altså utgangspunkt i at nettverk og relasjoner har noen bakenforliggende årsaker, innebærer en form for praksis og fører til noen konsekvenser for kulturhusene. Dette ønsker jeg å undersøke nærmere. Den overordnede idéen har ligget fast hele tiden, men selve problemstillingen i oppgaven har imidlertid endret seg flere ganger underveis. Etter hvert falt jeg ned på følgende forskningsspørsmål, som oppgaven forsøker å besvare:

Hvordan oppnår det enkelte kulturhus ytelse gjennom nettverk og samarbeid med andre virksomheter?

Dette spørsmålet berører ulike aspekter ved kulturhusdrift som må undersøkes separat. I den forbindelse har jeg utarbeidet noen underordnede spørsmål, som binder forskningsspørsmålet sammen med den bærende idéen:

1. Hva er kulturhusenes oppdrag og betingelser, og hvordan defineres ytelse i denne konteksten?
2. Hvilke samarbeidspartnere forholder kulturhusene seg til?
3. Hva er forløpere til, praksis ved, og effekter av samarbeid?
4. Hvilke faktorer fremmer samarbeid mellom aktører i kulturhusbransjen?

Spørsmål 1 i dette oppsettet relaterer seg til den første og siste boksen i figuren ovenfor. Det har til hensikt å skape en «ytre ramme», og bidra til å forstå konteksten som studien opererer innenfor. Spørsmål 2, 3 og 4 relaterer seg til den midterste boksen i figuren. De representerer studiens hovedfokus, og følgelig er mesteparten av innholdet i denne oppgaven rettet mot å avdekke forhold som kan bidra til å besvare disse.

1.4. Valg av teoretisk grunnlag

Denne oppgaven bygger på ulike teorier fra nettverksforskningen. På et overordnet nivå vil jeg referere til teoriene om *social capital*, *embeddedness* og *the relational view*. Dette er etablerte rammeverk som sier noe om hvordan nettverk og relasjoner kan forstås i en bedriftsøkonomisk kontekst. På et underordnet nivå kommer jeg til å referere til et bredt spekter av studier som sier noe om effekter av samarbeid, og da vil jeg bl.a. berøre organisatorisk læring, imitering, innovasjon, sosial tilhørighet, legitimitet og status – effekter som i sum kan bidra til en virksomhets ytelse.

1.5. Avgrensninger

Kulturhusbransjen består av et stort antall kulturhus, og det er mange ulike aktører som har interesser og oppgaver knyttet til kulturhusenes aktiviteter. I så måte kan man se for seg ulike måter å gå frem for å få svar på forskningsspørsmålet. Jeg har valgt å intervju 9 ledere fra kulturhus rundt om i landet. Dette innebærer en avgrensning i forhold til praksisfeltet, ettersom saken ikke blir belyst fra andre enn kulturhusenes side. Likevel, med tanke på at oppgaven setter det enkelte kulturhus og dets tilnærming til relasjoner i fokus, mener jeg at datagrunnlaget bør være tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Valget av informanter er basert på en rekke kriterier som bidrar til å kvalitetssikre mine funn, noe jeg kommer tilbake til i metodekapitlet (s. 43).

Nettverksforskningen er et bredt og mangslungent forskningsfelt. Denne oppgaven forsøker til en viss grad å belyse overordnede og etablerte teoretiske aspekter, men det er naturligvis ikke slik at den gir en uttømmende redegjørelse for hele forskningsfeltet. Det er helt klart sider ved relasjonelle fenomener som er utelatt, og i så måte representerer valget av teoretisk grunnlag også en teoretisk avgrensning.

1.6. Oppgavens struktur og oppbygning

I kapittel 2, vil jeg gi en nærmere redegjørelse for kulturhusbransjen. Da vil jeg si noe om historikken til kulturhusene, forklare hvordan bransjen arter seg i dag, samt peke på utfordringer som er forventet å komme i tiden fremover. I tillegg vil jeg redegjøre for hvordan kulturhusene kan forstås som virksomheter, og si noe om hvilke resultater som forventes av dem, ut i fra et kulturfaglig perspektiv. Deretter, i kapittel 3, vil jeg gi en generell redegjørelse for nettverksforskningen, og etter hvert gå mer spesifikt inn på teori om effekter forbundet med nettverk. Til slutt i kapitlet vil jeg redegjøre for ulike måter forskere har forsøkt å forstå

og analysere nettverk. Kapittel 4 handler om metodiske valg. Da gir jeg en redegjørelse for min forskningsprosess, viser hvordan jeg har forsøkt å løse problemstillingen empirisk og forsvarer oppgavens forskningsmessige kvalitet. I kapittel 5 vil jeg gi en analyse av datamaterialet, ved hjelp av egen tekstlig fremstilling og utvalgte nøkkelsitater. I kapittel 6 vil jeg diskutere relevante funn opp i mot teori, samt foreslå proposisjoner og en modell som kan være fruktbar for videre forskning. Til slutt, i kapittel 7, oppsummerer jeg studiens funn og vurderer hvorvidt forskningsspørsmålet og de underordnede spørsmålene er besvart.

2. Kulturhusbransjen

Dette kapitlet tar sikte på å gi en generell redegjørelse for *kulturhusbransjen* i Norge. Jeg tar først for meg hvordan kulturhus kan defineres, og beskriver deretter framveksten av kulturhus i historisk perspektiv. Videre sier jeg noe om hvordan bransjen arter seg i dag, og berører noen dagsaktuelle debatter som pågår omkring kulturhusene. Til slutt i kapitlet redegjør jeg for hvordan kulturhusene kan forstås som virksomheter, ut i fra et teoretisk perspektiv. Jeg vil da forklare hvordan ytelse kan defineres og gjøre noen ledelsesfaglige avgrensninger.

2.1. Definisjon av kulturhus

Norsk Kulturhus Nettverk har tatt til seg en definisjon av kulturhus som Tina Røvær introduserte i sin masteroppgave fra 2010 (NKN, 2014):

«Et kulturhus er et profesjonelt drevet bygg for kulturformidling og kulturproduksjon. En lokal og regional møteplass og arena for amatører og profesjonelle utøvere av kunst og kulturaktiviteter. Avhengig av innhold kan kulturhus også betegnes som en kunst- og kulturinstitusjon med spesialkompetanse innen kulturproduksjon og formidling».

Hva er dermed ikke kulturhus? Jeg legger til grunn at samfunnshus og lokale kulturbygg uten profesjonell drift er eksempler som faller utenfor denne definisjonen. Videre er det tvilsomt om biblioteker eller kinoer kan betegnes som kulturhus, selv om disse i høyeste grad er formidlingsarenaer. Det er imidlertid ikke uvanlig at kulturhus er samlokalisert med slike kulturtilbud, og sånn sett forekommer det at begrepet kulturhus brukes som sekkebetegnelse på et større multifunksjonshus. Samtidig kan det diskuteres om kunstinstitusjoner som Nasjonalgalleriet eller Nationaltheatret kan betegnes som kulturhus. Dette er virksomheter som har mange fellestrekk med kulturhusene, men disse inkluderes ikke som analyseenhet i denne oppgaven. Når kulturhusene videre i oppgaven omtales og analyseres, er det den tradisjonelle forståelsen (i tråd med NKN sin definisjon) som legges til grunn. I den grad større multifunksjonshus blir omtalt, så er det med adresse til den delen av huset som driver kulturhusvirksomhet, og i den grad andre typer kunstinstitusjoner blir omtalt, så er det i sammenhenger hvor det er relevant å sammenligne disse med kulturhusene.

2.2. Historikk

Slik jeg forstår historien, kan kulturhusenes fremvekst sees i lys av en sosial-kulturell utvikling som handler om hvordan folk samles og interagerer rundt begivenheter i sitt

lokalsamfunn. I Norge eksisterer det en flere hundre år gammel tradisjon for å samles i lokale forsamlingshus under betegnelser som f.eks. grendehus, folkets hus og bedehus. Slike enkle forsamlingslokaler har historisk sett fungert som arena for folkemøter og politisk aktivitet, festlige aktiviteter og religiøse aktiviteter. Ettersom slike hus gjerne var knyttet til organisasjoner med en bestemt ideologi og et bestemt verdigrunnlag var de ikke nødvendigvis tilgjengelig for allmenheten. I etterkrigstiden oppstod det imidlertid behov for forsamlingslokaler basert på et mer verdinøytralt grunnlag, og dermed begynte byggingen av samfunnshusene, som på mange måter kan karakteriseres som kulturhusenes nærmeste slektning. Disse husene skulle være åpne for alle og dekke behovet til et mangslungent lokalt kulturliv (Dahl & Helseth, 2006, s. 249).

Samtidig kan kulturhusenes fremvekst sees i sammenheng med historien til høykulturens institusjoner, som ble etablert i Norge på 1800-tallet. Disse institusjonene ble etablert i sammenheng med nasjonens utvikling, og var sentraliserte arenaer som hadde som formål å sikre kulturarven og kunsttradisjonene. Til tross for at kulturen og samfunnet har endret seg kraftig er kulturlivet i dag fortsatt preget av institusjoner, organisasjoner, mønstre og uttrykksformer som ble etablert i Norge på denne tiden. (Elstad & De Paoli, 2008, s. 40). Jeg legger til grunn at dagens kulturhus bærer med seg særegenheter og praksiser som har røtter også til disse institusjonene.

Begrepet *kulturhus* dukket først opp på 1960-tallet og var da forbundet med konsert-, teater- og kinovirksomhet. Ibsenhuset i Skien fra 1973 og Risørhuset fra 1978 er eksempler på tidlige utgaver slike kombinerte kulturbygg, eller kulturhus slik vi kjenner dem i dag (Røvær, 2010). Etterkrigstidens bygging av kulturhus kan i særdeleshet knyttes til den politiske utviklingen i Norge. Mangset (1992, s. 119-127) hevder at Norsk kulturpolitikk hadde en *demokratiseringsperiode* fra 1945 til ca. 1975, hvor spredning av høykultur var sett på som viktig. Dette ble etterfulgt av en *desentraliseringsperiode*, hvor kulturpolitiske beslutninger i større grad ble flyttet ut til kommunene og den «folkelige» siden ved kultur ble verdsatt høyere. Dahl og Helseth (2006, s. 229) beskriver etterkrigstidens kulturpolitikk langs to parallelle linjer der den ene støtter utviklingen og utbredelsen av høykultur, mens den andre vektlegger det sosiokulturelle og er opptatt av sosiale og miljømessige aspekter ved lokal kultur. Som en del av denne kulturpolitiske utviklingen har det gjennom flere tiår vært gitt betydelig offentlig støtte til bygging av samfunnshus og etter hvert kulturhus. Offentlig prioritering av støtte til nye kulturhus har foregått helt frem til i dag og bidratt til at moderne

og høyteknologiske bygg, som eksempelvis Stormen i Bodø og Fosnavåg kulturhus, har fått se dagens lys.

2.1. Kulturhusbransjen i dag

Det finnes i dag ca. 120 kulturhus i Norge (Grønmo, 2015), hvorav 117 hus er medlemmer i Norsk Kulturhus Nettverk. Foruten kulturhusene selv og deres interesseorganisasjon/nettverk, er bransjen preget av innholdsleverandører. I tillegg er bransjen berørt av andre interesseorganisasjoner som Norske Konsertarrangører og TONO, og ikke minst sammenvevd med det offentlige, dvs. stat, fylker og kommuner.

Bransjen har gjennomgått en profesjonalisering, og mange kulturhus besitter i dag medarbeidere med høy kompetanse, mye erfaring og høy utdanning både innenfor kunstneriske og administrative fag. I 2014 solgte norske kulturhus i overkant av 2 millioner billetter. Det er dog grunn til å anta at antall besøkende er høyere enn dette, da mange kulturhus har funksjoner og arrangementer som fører til et betydelig antall uregistrerte besøk (NKN, 2015). Stort sett er kulturhusenes ledelse fri til å programmere innhold selv, og har en bevissthet omkring sin rolle som tilbyder av både smale kunstneriske uttrykk og innhold som appellerer til brede lag i befolkningen. Det må likevel betraktes som en trend at kulturhusene trekker i en kommersiell retning, og at markedskreftene spiller en vesentlig rolle for innholdet som presenteres (Røvær, 2010).

2.2. Dagsaktuelle spørsmål om kulturhusbransjen

Når kulturhusene i den senere tid har vært gjenstand for debatt, så har fokuset gjerne vært rettet mot investering og drift av nye bygg. Ulike spørsmål har blitt stilt i media omkring dette temaet, og har sin bakgrunn i at betydelige midler til investering kommer fra flere bidragsytere, som stat, fylker og næringsinteresser, noe som tillater kostbare bygg. I ettertiden er det opp til kommunene alene å drifte innenfor begrensede økonomiske rammer, noe som kan bli et problem. (Arnestad, 2012; Bjørnstad, 2015; Gjestad et al., 2014 m.fl.). Spørsmålet om økonomisk forsvarlighet har ikke blitt mindre aktuelt etter den aller seneste debatten om kompensasjon av merverdiavgift, som potensielt kan påføre enkelte kommuner krav om tilbakebetaling av beløp i størrelsesorden flere hundre millioner kroner (Craig, 2015; Grønmo, 2015).

Det har også blitt stilt kritiske spørsmål om sammenhengen mellom kulturhus og bostedsattraktivitet, som gjerne løftes frem som en av hovedgrunnene til at en velger å satse

på nye bygg (Holm, 2014; Laurell Stenlund, 2011). Når en peker på at et rikt kulturtilbud kan føre til innovasjon og næringsutvikling, samt attraktivitet for høyt utdannede og kreative mennesker – så virker dette rimelig i en post-industriell og velferdspreget tidsalder. Det er likevel omdiskutert om disse sammenhengene faktisk gjelder, eller om det kan være slik at de først og fremst er gyldige på steder med mange innbyggere fra før, altså i større byer (Horrigmo, 2011; Isaksen, 2011).

I løpet av de siste 10 årene har det vært et gjennombrudd for digitalt konsum av musikk, film og litteratur (Gran, Figenschou, Gaustad, & Molde, 2012). BI-professor og kulturforsker Anne-Britt Gran har stilt spørsmål om den betydelige kulturhussatsningen er legitim i en tid hvor forbrukerne har rettet seg så radikalt mot digitale løsninger, som f.eks. Spotify, Wimp, iTunes og Netflix. Gran frykter som følge av digitaliseringstrenden «*at mange kulturhus blir mausoleer over en analog kulturpolitikk i en digital tid, spesielt i mindre kommuner*». (Gjestad et al., 2014). Hvilke effekter dette faktisk har på kulturhusenes tilgang til betalende publikum, er i skrivende stund ikke målt, men det illustrerer en problemstilling som kulturhusene neppe kan se helt bort i fra.

2.3. Kulturhus som virksomheter, perspektiver på ytelse og ledelsesfaglig tilnærming

Det finnes begrenset med litteratur som spesifikt omhandler kulturhusene som virksomheter. For å få en teoretisk ramme rundt driften av kulturhus, må man derfor henvende seg til litteratur om *kulturinstitusjoner* og *kulturvirksomhet*. Dette medfører et utvidet perspektiv på de organisatoriske aspektene, fordi det teoretiske fundamentet også vil være gjeldende for en del andre typer kulturorganisasjoner, som f.eks. den Norske Opera og Nationaltheatret. Elstad og De Paoli (2008, s. 42-43) hevder at kunstinstitusjoner har utviklet seg gjennom mange år og etter hvert fått et stabilt preg. Med utgangspunkt i formidlingsarenaer av nasjonal betydning, defineres institusjonene ut i fra visse kjennetegn. Disse kjennetegnene finner man videre igjen hos små og store organisasjoner innenfor kunst- og kulturlivet, ettersom disse langt på vei opererer på samme måte med hensyn til produksjonsprosesser og resultater. Derfor legger jeg til grunn at den følgende definisjonen, i hvert fall til en viss grad, er gjeldende også for kulturhus:

1. *Kunstorganisasjonen er finansiert av staten og underlagt kulturpolitiske mål, normer, krav, vedtekter, regler og prosedyrer.*
2. *Kunstorganisasjonen har en stor andel fast ansatte.*
3. *Kunstorganisasjonen er forholdsvis stabil når det gjelder organisering og kunstuttrykk.*
4. *Kunstorganisasjonen inngår i et nettverk eller «organisasjonsfelt» der det har utviklet seg felles regler, prosedyrer, roller og konformitet i språk og handling.*

(Elstad & De Paoli, 2008, s. 43)

I følge Elstad og De Paoli (2008, s. 46) er kunstinstitusjonene «*et godt eksempel på organisasjoner som i stor grad må oppfylle politiske og samfunnsmessige mål samtidig som de må være økonomisk effektive*». De er altså rigget for å utføre et sammensatt oppdrag, som innebærer både ikke-økonomiske og økonomiske krav til ytelse. Ettersom kulturhusene kan forstås innenfor denne konteksten, tar denne oppgaven utgangspunkt i den samme overordnede forståelsen av ytelse.

Underordnet sett kan ytelse forstås ut i fra en rekke aspekter, som på hver sin måte beskriver hvilke krav ledelsen står overfor. I følge Grund (2008, s. 25) er kulturinstitusjoner komplekse virksomheter fordi de må tilpasse seg omgivelser der et betydelig antall aktører har interesser og deltar på ulike måter. I så måte er det grunn til å understreke betydningen av omgivelsene, og kulturvirksomhetenes avhengighet av gode relasjoner. For å forstå hva en kulturvirksomhet må levere, er det derfor hensiktsmessig å se til følgende aspekter:

1. Det produksjonsmessige aspektet, som handler om at man må levere resultater slik at *bevilgende aktører* får valuta for pengene.
2. Det kunstneriske aspektet, som har sammenheng med kravet om kunstnerisk kvalitet og forholdet til *profesjonelle og ikke-profesjonelle utøvere*.
3. Det konsummessige aspektet, som dreier seg om at det må leveres resultater som *publikum* setter pris på.
4. Det samfunns- og markedsmessige aspektet, som dreier seg om i hvilken grad *kritikere, media og samfunn* verdsetter virksomheten.

(Grund, 2008, s. 26)

Kravene til en kulturvirksomhet er altså forankret i interessentenes forventninger. For å få en mer utfyllende oversikt, vil jeg vise til Elstad og De Paoli (2008) sin tabell over ulike

interessegruppers krav og ønsker. Der fremgår det at noen former for resultater er forankret i verdier og normer, mens og andre kan forstås som mer kvantifiserbare mål:

Tabell 1: Interessenter og forventninger, gjengitt fra Elstad og De Paoli (2008, s. 49-50):

Type interessenter	Eksempler på resultater som forventes av kunstinstitusjonen
Staten	Kulturpolitiske mål om bevaring og fornying av kunst, publikumsopplutning, kunstnerisk kvalitet mm. Utvikling av nasjonal identitet Effektiv bruk av ressursene
Lokale myndigheter	Bevaring og fornying av lokal kunst og kunstnere Utvikling av lokal identitet Bidra til å gi byen og stedet identitet og merkekjennskap
Kunstnere/ kunstutdanning/ kunstforskere	Ivareta kunstnerisk autonomi Fornye kunsten Rekruttere unge kunstnere
Konkurrenter	Effektiv bruk av ressursene Deling av ressursene med andre kunstprodusenter som har færre ressurser
Publikum	Tilby kvalitet og variasjon i kunsttilbudet Ivareta samfunnsmessig nasjonal eller lokal rolle
Media	Lansere viktige samfunnstemaer Kritisk og aktuell rolle i kunstmiljøet Dele på informasjon om seg selv
Sponsorer	Forvalte tradisjonelle kunstverdier Positiv til samarbeid og utveksling
Ansatte	Sikre gode arbeidsvilkår og kompetanseutvikling Gode rammer for kunstskapende prosesser

Det er stadig diskusjoner om hvordan kulturinstitusjoner skal ledes for å tilfredsstille de ulike kravene. Dersom man ser pragmatisk på tilnærmingen til ledelse, vil nøkkelfaktorene dreie seg om å rigge organisasjonene med dyktige fagfolk både på den administrative, kunstneriske og produksjonsmessige siden. Kunstnere og kulturarbeidere ser på sin jobb som en del av en livsstil og yrkesutøvelsen innenfor feltet preges av taus kunnskap, derfor er de avhengig av en delingskultur som bidrar til kunnskap, felles normer og verdier. I den sammenhengen må ledelsen legge til rette for at ferdigheter kan overføres fra erfarne kolleger. Samtidig, for å oppnå videreutvikling av virksomhetene må ledelsen i tillegg ha fokus på innovasjon (Grund, 2008, s. 25-26).

RESPLO-modellen til Elstad og De Paoli (2008) forklarer *resultater* ut i fra fire variabler, eller støtteben, som kunstorganisasjonen hviler på: *Struktur* dreier seg om måten organisasjonen er satt sammen på, og henviser til betydningen av ulike organisasjonstyper, organisatoriske strukturer og fysiske attributter. *Prosess* dreier seg om hvilke hendelser som over tid forandrer eller vedlikeholder organisasjonen, og berører aspekter som produksjon, kreativitet, problemløsning og omstilling. *Ledelse* dreier seg om å bruke sosial innflytelse til å motivere medarbeidere, og har med personlige egenskaper, lederstil og ulike ledelsesmessige tilnærminger å gjøre. *Omgivelsene*, altså forhold utenfor organisasjonen setter også sine krav og begrensninger, og i så måte kan man se for seg at geografiske, bransjespesifikke, tekniske og institusjonelle omgivelser spiller en viktig rolle. RESPLO-modellen kan altså brukes som rammeverk for å forstå de ulike aspektene ved kunstorganisasjonen, og som styringsverktøy for å optimalisere driften med hensyn på ytelse (Elstad & De Paoli, 2008, s. 16-37).

Man kan stille spørsmål om hvilke styringsverktøy som er mest egnet for kulturhusene. På den ene siden henviser deler av litteraturen til egne ledelsesfaglige tilnærminger beregnet for kunstledelse. På den andre siden, kan ledelse av kulturforetak godt forankres i generelle teorier om administrasjon og ledelse fra de bedriftsøkonomiske fagene. Wennes (2006, s. 77) viser til et ledelsesmessig paradoks, kunst versus foretak, som illustrerer dette. Denne oppgaven retter seg generelt mot bedriftsøkonomiske fag, og spesielt mot teorier fra nettverksforskningen. I så måte gjør jeg en avgrensning som innebærer at teori om kunst- og kulturledelse ikke omfattes videre i oppgaven. Som en avsluttende kommentar, vil jeg nevne at jeg har funnet få eksempler på nettverksperspektiver i litteraturen om ledelse av kunst- og kulturvirksomheter. Dette er i seg selv paradoksalt, ettersom disse virksomhetene synes å være vevet inn i nettverk av mange ulike interessenter. Derfor kan denne oppgaven kanskje bidra med noen nye perspektiver og forhåpentligvis bidra til å utvide kulturledelsesperspektivet.

3. Nettverksforskningen

I dette kapitlet vil jeg først definere nettverk og forklare hvilket analysenivå studien retter seg mot. Deretter vil jeg forklare hvordan nettverk kan forstås gjennom ulike rammeverk. Videre vil jeg redegjøre nærmere for spesifikke mekanismer og effekter, ut i fra en forventning om hva som er vesentlig å bringe inn i en analyse av kulturhusenes nettverk. Til slutt i kapitlet vil jeg si noe om hvordan ulike nettverk kan kategoriseres og adressere betydningen av komplementaritet mellom grupperinger av aktører.

3.1. Definisjon og tilnærming

Forskningen på nettverk og sosiale relasjoner (social network research) i organisatorisk og interorganisatorisk sammenheng har i løpet av en 30 års tid vokst frem og blitt et viktig felt innenfor ledelsesfag. Fagfeltet er preget av ulike tilnærminger og det er blitt gjort et betydelig antall studier som har undersøkt sammenhenger mellom relasjonelle fenomener og virksomheters ytelse. Selv om det ikke er etablert noen konsensus rundt *ett* overordnet rammeverk, er det etter hvert skrevet flere sammenfattende review-artikler (Borgatti & Foster, 2003; Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004; Dyer & Singh, 1998; Kilduff & Brass, 2010; Parkhe, Wasserman, & Ralston, 2006; Zaheer, Gözübüyük, & Milanov, 2010) som etablerer en felles forståelse bl.a. av perspektiver, begreper, nivåer, variabler og mekanismer innenfor nettverksforskningen.

Brass et al. (2004) definerer nettverk på følgende måte: “*We define a network as a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes.*” I denne definisjonen kan noder forstås som aktører i nettverket, være seg individer, grupper eller organisasjoner. *Network ties*, heretter kalt relasjonelle bånd, omfatter enhver form for tilknytning mellom aktører eller organisasjoner (Zaheer et al., 2010). Denne forståelsen av nettverk er bred og lettfattelig i den forstand at den ikke skiller seg vesentlig fra den «hverdagslige» forståelsen: det handler om kontakter og bekjentskaper i en organisatorisk og forretningsmessig kontekst.

Relasjoner kan oppstå både mellom individer, grupper og virksomheter (Brass et al., 2004). Med utgangspunkt i at relasjoner kan forstås ut i fra ulike nivåer, bør en studie av nettverk klargjøre hvilket analysenivå den retter seg mot (Knocke & Yang, 2008, s. 9). Denne studien undersøker relasjoner mellom virksomheter i kulturhusbransjen, og forsøker å avdekke hvilke konsekvenser disse relasjonene har for det enkelte kulturhus. Dette innebærer at studien har

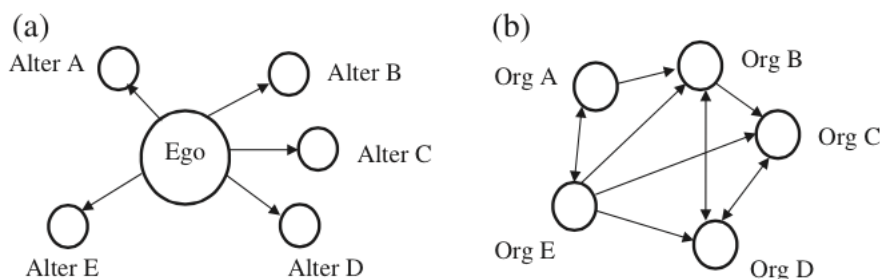
det *egosentriske perspektivet* som utgangspunkt. I det følgende vil jeg gi en nærmere redegjørelse for hva dette betyr.

Litteraturen levner liten tvil om at det dyadiske perspektivet, det egosentriske perspektivet og helnettverks-perspektivet (Zaheer et al., 2010) representerer en vanlig klassifisering av analysenivåer. En dyade representerer en relasjon mellom to aktører, og i følge Zaheer et al. (2010) fokuserer forskning på det dyadiske nivået på egenskapene til en relasjon mellom to aktører. Borgatti og Foster (2003) hevder at «*network data are fundamentally dyadic, meaning that we observe a value for each pair*».

Begrepet *egosentrisk* knytter seg til at nettverk betraktes ut i fra perspektivet til den enkelte aktør – eller «egoet». Hite og Hesterly (2001) definerer egosentriske nettverk på følgende måte: “*The egocentric network of a firm consists of its set of direct, dyadic ties and the relationships between these ties, with the firm at the center of the network as the focal actor. The egocentric network, however, implies a dual level of network analysis that requires a simultaneous focus on both the network dyads and the aggregation of the dyads into the larger network*”. En egosentrisk tilnærming innebærer dermed å samle informasjon om de dyadiske båndene som et ego har til andre aktører. Informasjon om båndene mellom de andre aktørene er i så måte underordnet. I denne sammenhengen brukes gjerne betegnelsen *alter* (motstykket til egoet) om de andre aktørene i nettverket (Provan & Lemaire, 2012).

Når litteraturen refererer til *the whole network approach*, er det i følge Zaheer et al. (2010) egenskapene og atferden til et helt organisatorisk nettverk som er interessant. Et velbrukt begrep i denne sammenhengen er *small-worlds*, eller *small-worldness* (Watts, 1999), som også refererer til hele nettverk. Egosentriske og hele nettverk lar seg lettest forklare ved å sammenligne dem med hverandre, og figuren nedenfor (Provan & Lemaire, 2012) illustrerer forskjellen på (a) egosentriske- og (b) hele nettverk:

Figur 2: Egosentriske og hele nettverk, fra Provan og Lemaire (2012)



3.2. Nettverk forstått gjennom ulike rammeverk

For å få et overordnet blikk, vil jeg i det følgende redegjøre for tre ulike rammeverk som har vært viktige i nettverksforskningen frem til nå. Ettersom denne studien forsøker å forklare hvordan kulturhusene oppnår ytelse gjennom nettverk, vil jeg forklare hvordan ytelseeffekter kan forstås i de ulike rammeverkene. Gjennomgangen av de tre rammeverkene representerer også en avgrensning av det teoretiske fundamentet denne oppgaven bygger på, i og med at andre strømninger fra nettverksforskningen ikke er representert. Når jeg senere i oppgaven (kap. 6) skal drøfte praksisfeltet opp i mot teori, så er det altså med utgangspunkt perspektiver fra teoriene om *social capital*, *embeddedness* og *the relational view*.

3.2.1. *Social capital*

Nettverksforskning springer ut fra forskning og teorier omkring sosiale nettverk, noe som i utgangspunktet handler om relasjoner mellom individer. I den sammenhengen har begrepet *social capital* (Coleman, 1988) vokst frem. Adler og Kwon (2002) diskuterer hvordan begrepet sosial kapital har vært anvendt i studier av familier og atferdsproblematikk, utdanning, offentlig helse, demokrati og styresett m.m. I disse sammenhengene forstås sosial kapital som en mellommenneskelig «goodwill», noe som har med sympati, tillit og tilgivelse mellom venner og bekjente å gjøre. Dette er aspekter som kan overføres til en organisatorisk kontekst, hvor sosial kapital kan defineres på følgende måte: “*Social capital is the goodwill available to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor's social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to the actor.*” (Adler & Kwon, 2002).

For å forstå ytelsesmessige utfall i denne sammenhengen, er det hensiktsmessig å gjøre noen sammenligninger mellom sosial kapital og andre former for kapital. Sosial kapital har noen likheter med andre former for kapital, for det første fordi det kan betraktes som en investering med forventning om fremtidig avkastning, og innebærer en viss risiko. Virksomheter kan altså gjøre prioriteringer og allokere ressurser for å bygge nettverk, ut i fra en tro på at dette vil være verdifullt for dem. For det andre kan sosial kapital utnyttes til ulike formål, for eksempel kan vennskapsbånd benyttes til å innhente informasjon eller rådgivning. For det tredje har en virksomhet mulighet til å erstatte eller komplementere eksisterende ressurser ved hjelp av sosial kapital. Eksempelvis er det mulig å forbedre utnyttelsen av økonomisk kapital, ved å inngå samarbeid på tvers av virksomheter (Adler & Kwon, 2002).

Til forskjell fra økonomisk kapital, trenger imidlertid sosial kapital vedlikehold i den forstand at aktørene innenfor et nettverk må opprettholde kontakten for å oppnå positive effekter. Videre kan sosial kapital fungere som et kollektivt gode, fritt tilgjengelig for alle aktørene i et nettverk, og kan ikke sees på som en privat eiendel kun for den enkelte. Investeringer i sosial kapital kan heller ikke enkelt kvantifiseres eller måles, på samme måte som andre former for kapital. En siste distinkt karakter ved sosial kapital er at den betinges av andre. Det må altså to parter til for å danne en relasjon og inngå samarbeid, men det er nok at en av partene «ødelegger» samarbeidet (Adler & Kwon, 2002).

Adler og Kwon (2002) gir uttrykk for et balansert perspektiv som innebærer at sosial kapital både kan føre til fordeler og ulemper for en virksomhet. Den første fordelen dreier seg om at sosial kapital gir tilgang til et bredt spekter av *informasjon*. Eksempelvis kan fagfolk holde hverandre oppdatert på sitt felt gjennom interorganisatoriske nettverk. I noen sammenhenger fører dette til nye verdifulle idéer og produktutvikling, mens i andre sammenhenger fører det til kostnadseffektiv overføring av taus kunnskap. Den andre fordelen dreier seg om *makt og kontroll*, og kan eksempelvis innebære at aktører gjør hverandre tjenester og dermed bygger opp forventninger og forpliktelser til hverandre. Makt- og kontrolleffekter vil ha betydning for den enkelte aktør, men vil også kunne aggregeres til en større gruppering og gjøre fellesskapet mer effektivt og velfungerende. Den tredje fordelen ved sosial kapital dreier seg om *solidaritet*. Gjennom nettverk har aktører en tendens til å utvikle felles normer og verdier, og dermed reduseres behovet for formelle kontrollrutiner i samspillet mellom dem. Dette kan i sin tur begrense kostnader knyttet til monitorering, føre til sterkere forpliktelse og utvikling av tillit, til fordel både for den enkelte aktør og nettverk som helhet.

Ulempene knyttet til sosial kapital kan i noen tilfeller overskygge de positive effektene. Det kan for eksempel være tidkrevende og kostbart å investere i relasjoner, og i så måte er det en fare for at investeringene får begrenset verdi ut i fra et kost-/nytteperspektiv. Det kan også forekomme at de positive effektene som følger av informasjonsdeling går på bekostning positive effekter knyttet til makt. Aktører som utveksler kunnskap gjennom tette nettverk begrenser altså hverandres mulighet til å begunstige seg gjennom å utøve kontroll. Videre kan solidariteten mellom aktørene i et nettverk føre til at de blir for opptatt av hverandre, og gjøre dem blinde for det som skjer utenfor nettverkets sosiale sirkler (Adler & Kwon, 2002).

I litteraturen har også begrepet *relational capital* blitt brukt. Dette forbindes med tett samspill mellom alliansepartnere og har viktige konsekvenser for deres ytelse (Kale, Singh, &

Perlmutter, 2000). En annen variant av begrepet, *alliance portfolio capital*, er omtalt som en verdifull, sjelden og ikke-imiterbar ressurs som har positive effekt på ytelse (Sarkar, Aulakh, & Madhok, 2009). Jeg legger til grunn at de ulike begrepene som konseptualiserer relasjonelle fenomener som en form for kapital har fellestrekk og langt på vei betyr det samme, selv om definisjonene har ulik ordlyd.

3.2.2. *Embeddedness*

Embeddedness kan defineres slik: “*Social embeddedness is defined as the degree to which commercial transactions take place through social relations and networks of relations that use exchange protocols associated with social, noncommercial attachments to govern business dealings.*” (Uzzi, 1999). Innenfor teorien om *embeddedness*, et begrep som Granovetter (1985) var tidlig ute med å diskutere, fremkommer en viktig distinksjon som handler om forskjellen mellom svake og sterke relasjonelle bånd, eller *arm-length ties* versus *embedded ties*. (Hagedoorn, 2006; Uzzi, 1997). Svake bånd dreier seg om kunde/leverandørforhold hvor partene holder en «armlengdes avstand» til hverandre. Sterke bånd dreier seg om parter som samhandler, mer enn de handler med hverandre, og kultivering av langsiktige relasjoner (Uzzi, 1997).

Uzzi (1997) hevder at *embeddedness* er en transaksjonslogikk som fører til ulike former for ytelse. *Embeddedness* er bygget på at virksomheter opparbeider tillit til hverandre, utveksler detaljert informasjon og løser problemer i fellesskap. Disse egenskapene, som karakteriserer tett samarbeid, har betydning både for den enkelte virksomhet og nettverk som helhet. Tilliten som opparbeides gjennom nære og sterke relasjonelle bånd bidrar til at bedrifter utvider sine muligheter fordi de gir hverandre privilegert tilgang til ressurser, oppnår en større grad av fleksibilitet og unngår tidkrevende forhandlingssituasjoner. Utveksling av detaljert informasjon innebærer at aktørene deler sine erfaringer om markedet og gir hverandre referanser til hvilke produkter som er mest aktuelle. I så måte setter de hverandre i stand til å identifisere muligheter, handle raskt og forbedrer dermed sine prognoser på lang sikt. Felles problemløsning innebærer at samarbeidspartene utvikler rutiner for å håndtere utfordringer og gir hverandre direkte feedback, noe som bidrar til læring og innovasjon.

De underliggende mekanismene knyttet til *embeddedness* fører i sum til organisatoriske og økonomiske konsekvenser. For det første vil nettverk kunne oppnå *economies of time*, noe som gir seg utslag ved at fellesskapet styrker sin evne til å respondere raskt på endringer i markedet. For det andre, vil nettverkene oppnå en større grad av *integrative avtaler fremfor*

distributive avtaler. Dette innebærer at aktørene ikke bare handler med hverandre og fordeler godene som markedet har å tilby, men samler sine ressurser for å oppnå gjensidige fordelaktige løsninger. På den måten sørger de for «å bake kaken større», slik at det totalt sett blir mer goder å fordele seg i mellom. For det tredje, vil embeddedness sørge for *pareto-forbedringer* med hensyn til ressursallokering i nettverk, altså en omfordeling av ressurser som bidrar positivt til endring for en aktør uten at det går på bekostning av en annen. Som et fjerde moment, bidrar embeddedness til *komplekse tilpasninger*, som betyr at nettverket som helhet klarer å identifisere og iverksette koordinerte løsninger på organisatoriske problemer.

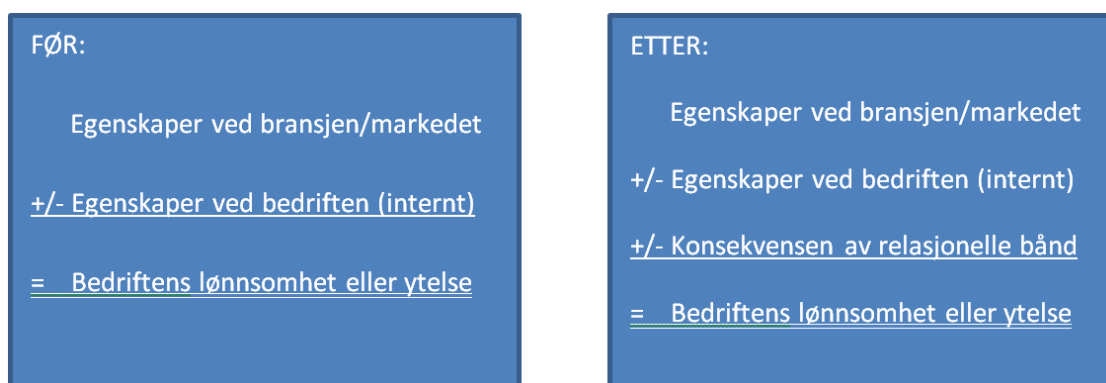
I følge Uzzi (1997) kan imidlertid embeddedness få noen uheldige konsekvenser for aktørene hvis de i for stor grad blir knyttet til hverandre. Opportunismeproblemet kan gjøre seg gjeldende ved at aktørene begynner å utnytte tilliten seg i mellom, og i et slikt scenario kan samarbeidsklimaet endres til å bli et konkurranseklima. Videre kan avhengighet mellom aktørene gjøre dem sårbare for eksogene sjokk, altså plutselige endringer i de utenforliggende makroøkonomiske betingelsene. Man kan da tenke seg at en aktørs problemer raskt får konsekvenser for andre aktører, og at nettverket faller sammen som et korthus. I tillegg kan utvekslingen av kunnskap og den samarbeidsorienterte tilnærmingen til problemløsning bli for intern, noe som gjør nettverket lite mottakelig for ny og verdifull informasjon utenfra. På den måten svekkes aktørenes innovative kapabiliteter, og nettverket som helhet blir hengende etter utviklingen i markedet.

3.2.3. *The relational view*

Tradisjonelt, i en neoklassisk tilnærming, er handlinger og ytelse på organisatorisk nivå forklart gjennom en autonom linse (Zaheer et al., 2010). Et slikt syn innebærer at virksomheter opererer selvstendig, nær sagt «på hver sin tue» i markedet, og disponerer sine ressurser ut i fra egeninteresse (Uzzi, 1997). Relasjoner til andre virksomheter begrenser seg da til kunde/leverandør-forhold, hvor tilbud og etterspørsel er de vesentlige faktorene – og pris er avgjørende for om partene har en relasjon eller ikke. *The industry structure view* tar utgangspunkt i bransjekarakteristika og omgivelsesfaktorer for å forklare bedrifters ytelse, mens *the resource based view* tar utgangspunkt i bedriftenes egne ressurser og kapabiliteter, altså interne faktorer, for å forklare det samme (Dyer & Singh, 1998). Disse teoriene antas, samlet sett, å kunne forklare en hel del om hvorfor noen organisasjoner klarer seg bedre enn andre, men felles for teoriene er at de utelukker *det relasjonelle perspektivet* som antas å kunne tilby ytterligere kunnskap om ytelse. Zaheer et al. (2010) legitimerer

nettverksforskningen ved å peke på at nettverk både kan utvide og begrense handlingsrommet til bedrifter og sådan være med på å forklare varians i ytelse, og sier følgende om dette: «*the embeddedness of the firm in a network of interorganizational relationships sheds additional light on how and why firms act and perform the way they do*». I figuren nedenfor har jeg forsøkt å visualisere, på en forenklet måte, hvordan bedrifters ytelse har vært forklart før og etter at det relasjonelle perspektivet har vokst frem:

Figur 3: Bedriftens ytelse (the relational view)



I følge teorien om *the relational view*, oppstår *varige konkurransefortrinn* og *relasjonelle renter* som konsekvens av relasjonelle bånd. Innenfor strategifeltet defineres konkurransefortrinn som ressurser og kapabiliteter som er sjeldne, verdifulle, og vanskelig å imitere (Barney, 1991). Relasjonelle renter defineres slik: “*a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners*”(Dyer & Singh, 1998)

Det relasjonelle perspektivet dreier seg om at bedrifter utvikler strukturelle og adferdsmessige særegenheter sammen med partnere, noe som beskrives ut i fra ulike aspekter: For det første gjør aktørene gjensidige *relasjonsspesifikke investeringer* i partnerskapet, noe som innebærer at de forplikter seg overfor hverandre over tid og i antall transaksjoner. For det andre utvikler de *partnerspesifikke rutiner for læring*, og fasiliterer et åpent og transparent forhold seg i mellom. For det tredje fører samarbeid til at aktørene kan identifisere *komplementære ressurser* og dra gjensidig nytte av disse. Organisatorisk komplementaritet forutsetter imidlertid likhet med tanke på systemer, prosesser og kulturer i organisasjonene, noe som tillater at de kan operere i fellesskap. Som et fjerde moment nevnes det at *effektiv styring* av partnerskap bidrar til relasjonelle renter. Dette henger sammen med at aktørene operasjonelt

kan basere seg på tillit i stedet for formelle kontrakter, og dermed oppnå reduserte transaksjonskostnader (Dyer & Singh, 1998).

3.2.4. Systematisering av nettverksforskningen

I det følgende vil jeg fremstille overordnede perspektiver fra nettverksforskningen i tre ulike matriser. Først vil jeg oppsummere viktige momenter fra de tre rammeverkene jeg har redegjort for frem til nå. Denne matrisen representerer dermed min egen måte å forstå og systematisere teorien på:

Tabell 2: Sosial kapital, embeddedness og the relational view satt i system

	Sosial kapital	Embeddedness	The relational view
Mekanismer/ Underliggende effekter	*Utveksling av informasjon *Makt/kontroll *Solidaritet	*Tillit *Utveksling av detaljert informasjon *Felles problemløsning	*Relasjonsspesifikke investeringer *Partnerspesifikke rutiner for læring *Komplementære ressurser *Effektiv styring
Ytelsesmessige fordeler	*Representerer verdi for bedriften (likheter og ulikheter med økonomisk kapital)	*Economies of time *Integrative avtaler *Paretoforbedringer *Kompleks tilpasning	*Varige konkurransefortrinn *Relasjonelle renter
Potensielle ytelsesmessige ulempen	*Kostbart og tidkrevende *Informasjonsfordeler går på bekostning av makt *Kan blende for det som skjer utenfor nettverket	*Opportunisme *Sårbarhet for eksogene sjokk *Kan svekke innovative kapabiliteter	*Ingen spesielle ulemper angitt

For å skape ytterligere oversikt, vil jeg videre belyse hvordan nettverksforskningen har blitt systematisert av andre. Zaheer et al. (2010) tar utgangspunkt i fire spesifikke mekanismer som spiller en rolle i relasjonelle sammenhenger. Disse mekanismene er ressurstilgang, tillit, makt/kontroll og signalisering. (De tre første er nærmest selvforklarende, mens den siste, *signalisering*, dreier seg om hvordan relasjoner oppfattes utenfra, eksempelvis ved at en aktør kan oppnå status som følge av relasjon med en annen). I kombinasjon med de ulike nivåene av nettverk (dyadisk, egosentrisk og hele nettverk) gir disse mekanismene et helhetsbilde, som illustrert i matrisen på neste side med eksempler:

Tabell 3: Mekanismer og analysenivåer, fra Zaheer et al. (2010)

Teoretisk mekanisme	Nivå for analyse		
	Dyade	Ego	Hele nettverk
Ressurs-tilgang	Eksempel: Sterke/svake bånd har sammenheng med Taus/eksplisitt kunnskap	Eksempel: Sentralitet og strukturelle hull har sammenheng med kapabiliteter og læring	Eksempel: Hele nettverk fremmer regional suksess og kunnskapsoverføring
Tillit	Eksempel: Sterke bånd fremmer tillit.	Eksempel: Closure fremmer tillit Sentralitet fremmer tillit	Eksempel: Hele nettverk fremmer regional suksess
Makt og kontroll	Eksempel: Ubalanserte maktforhold har sammenheng med dannelse av nye bånd	Eksempel: Strukturelle hull har Sammenheng med forhandlingsmakt	Eksempel: Hele nettverk har sammenheng med strategiske blokker
Signalisering	Lite forskning, overlates til fremtidige studier	Eksempel: Bonacich sentralitet fungerer som status	Lite forskning, overlates til fremtidige studier

Som et siste eksempel, vil jeg belyse Brass et al. (2004) sin systematisering av forskningsfeltet. I sin artikkel hevder de at nettverksstudier enten har vært opptatt av å forklare hvorfor relasjoner oppstår, altså forløpere til nettverk, eller har vært opptatt av å forklare varians i ytelse, altså konsekvenser av nettverk. Matrisen på neste side illustrerer hvordan forløpere og konsekvenser kan knyttes til ulike analysenivåer. Interpersonlige nettverk refererer da til relasjoner mellom individer, og interenhetlige nettverk refererer til relasjoner mellom grupperinger, mens interorganisatoriske nettverk refererer til relasjoner mellom virksomheter.

Tabell 4: Forløpere, konsekvenser og analysenivåer, fra Brass et al. (2004)

	Nivå for analyse		
	Interpersonal	Interunit	Interorganizational
Forløpere	Likhet mellom aktørene Personlighet Organisatorisk struktur Miljømessige faktorer	Personlige relasjoner Funksjonelle bånd Organisatoriske prosesser	Strategiske motiver Erfaring med samarbeid Tillit Normer Eierskap Kontekst
Konsekvenser	Likhet mtp. holdninger Jobb-tilfredshet Makt Ansettelse/karriere Ytelse	Ytelse Innovasjon Læringsaktiviteter	Imitasjon Innovasjon Overlevelse/Ytelse

Tidligere i kapitlet argumenterte jeg for at min studie av kulturhusbransjen foregår med det egosentriske perspektivet som utgangspunkt. Når jeg i redegjørelsen om forskningsfeltet likevel har omtalt sammenhenger som berører andre nivåer (både dyader og hele nettverk), så er det en grunn til dette: Perspektivene sees i sammenheng med hverandre. Teoretisk sett er alle nettverk fundamentalt dyadiske, og praksiser og effekter på et nivå har betydning for andre nivå. Jeg kan nevne at dette senere kommer til syne i min analyse av kulturhusenes nettverk, hvor det ikke til å unngå å komme inn på temaer som berører flere analysenivåer.

3.2.5. Avklaring av sentrale begreper innenfor nettverksanalyse

Så langt i oppgaven er det beskrevet noen kjernebegreper som er avgjørende for å forstå relasjonelle perspektiver (f. eks. nettverk, aktører, alter, ego, relasjonelle bånd m.fl.). I det neste delkapitlet skal jeg komme nærmere inn på studier som dokumenterer sammenhenger mellom nettverk og ulike mekanismer/effekter. Flere av de refererte studiene er av kvantitativ art, og opererer med begreper som jeg ikke har nevnt til nå. Derfor finner jeg det hensiktsmessig å gjøre noen kortfattede avklaringer.

Struktur refererer til hvem som har kontakt med hvem i et nettverk, og kan lettest forklares ved å redegjøre for to strukturelle ytterpunkter: (1) *Closure* innebærer at alle aktørene i et nettverk er knyttet til hverandre (alle kjenner alle). (2) *Strukturelle hull* betyr gap mellom aktører som ikke har en relasjon, men likevel er forbundet via felles kjente. *Tetthet* har også

med struktur å gjøre, og refererer til i hvilken grad et nettverk er preget av closure eller strukturelle hull (Kilduff & Brass, 2010).

Sentralitet refererer til i hvilken grad en aktør har okkupert en sentral posisjon ved å ha mange bånd til andre aktører. (Knoke & Yang, 2008).

Status/prestisje innebærer en forståelse av relasjonelle bånd som tilsier at de har en retning, dvs. at en dyade består av en initierende aktør og en mottakende aktør. En attraktiv aktør mottar mange «invitasjoner» til å danne relasjoner og har dermed høy grad av prestisje (Knoke & Yang, 2008).

Styrken på relasjonelle bånd refererer til egenskapene til den enkelte relasjon; f.eks. hvor mye tid aktørene bruker sammen og i hvilken grad de er emosjonelt knyttet til hverandre. *Sterke bånd* innebærer hyppig kontakt og langvarige tillitsbaserte relasjoner. *Svake bånd* innebærer sporadisk kontakt og «armlengdes avstand» (Kilduff & Brass, 2010).

3.3. Mekanismer og effekter som fører til ytelse

Nettverksforskningen er mangslungen, og som nevnt har forskere kommet frem til ulike forståelse av ytelse. I denne delen vil jeg redegjøre nærmere for mekanismer og effekter som i seg selv ikke defineres som ytelse, men likevel har noe med ytelse å gjøre. Det følgende utvalget av teori baserer seg på en forventning om hva som er relevant å diskutere opp mot praksisfeltet senere i oppgaven.

3.3.1. Læring, imitering og innovasjon

Først vil jeg redegjøre for tre begreper som kan sees i sammenheng med hverandre: læring, imitering og innovasjon.

Litteraturen peker på at ulike former for *læring* oppstår i forbindelse med interorganisatoriske nettverk. Relasjonelle bånd antas å fremme utveksling av viktig og pålitelig informasjon, noe som bidrar til endring av virksomheters adferd (Brass et al., 2004). I denne sammenhengen er nettverksforskningen forankret i teorier om organisatorisk læring. Slik jeg ser det, gir teoriene om organisatorisk læring grunnlag for å sette kunnskap i en relasjonell kontekst, noe som legitimerer nettverksforskningens fokus på læringseffekter. Noen viktige aspekter fra læringsteorien dreier seg om at læring kan skje både på individuelt nivå, gruppenivå og organisasjonsnivå, og foregår gjennom ulike sosiale og psykologiske prosesser (Crossan, Lane, & White, 1999). Videre kan virksomheters kunnskap karakteriseres som taus eller

eksplisitt (Nonaka, 1994), og overføres i formelle og uformelle sammenhenger (Filstad, 2010, s. 60). Organisasjonslæringens relevans for nettverksforskningen understrekes i dette sitatet fra Filstad (2010, s. 22): «*Organisasjonslæring refererer til de læringsprosessene som skjer i organisasjonen, men også organisasjonens og de ansattes relasjoner med eksterne interessenter, kunder, konkurrenter og lignende. Organisasjonslæring omfatter altså mer enn læring innenfor organisasjonens fire vegger*».

Imitering dreier seg om at organisasjoner etterligner hverandre. I følge Brass et al. (2004) er diffusjon et sentralt begrep i denne sammenhengen, som refererer til at relasjonelle bånd får kunnskap til å trenge igjennom virksomheter, og adferdsmønstre til å overføres mellom aktører i nettverk. Det at virksomheter kopierer hverandres praksis kan imidlertid skje uavhengig av relasjonelle bånd, og er i så måte ikke noe fenomen som kun er forbundet med nettverk. Likevel, i de tilfellene virksomheter har kontakt med hverandre, vil imitering skje raskere. Brass et al. (2004) hevder at likhet mellom aktører i nettverket bidrar til å forsterke denne effekten, og sier følgende om dette: «*Network diffusion is amplified by similarity of social, organizational, or strategic characteristics of organizations because the managers in adopting organizations see similar organizations as more relevant and easier to learn from.* »

Kraatz (1998) hevder at virksomheter tilpasser seg endringer i omgivelsene gjennom enkle og komplekse former for imitering. Bandwagon-imitering og statusdrevet imitering dreier seg om at virksomheter adopterer praksiser som følge av trender, eller som følge av at de ser opp til prestisjefylte virksomheter. Disse enkle formene for imitering oppstår i mangel på kanaler for deling av rik og pålitelig informasjon. Mer kompleks og verdifull imitering oppstår imidlertid gjennom sosial læring, altså under betingelser forbundet med nettverk. Sterke relasjonelle bånd bidrar med rik informasjon, noe som setter virksomheten i stand til å vurdere når imitering vil være fruktbart. Kraatz (1998) utdyper dette slik: «*This view suggests that the focal organization will be quite discriminant in its imitation decisions, imitating only when the responses of early adopters within its network appear beneficial and feasible and only when imitation makes sense in light of the other contingencies it faces.* »

Innovasjon dreier seg om at organisasjoner utvikler nye og verdifulle produkter, tjenester eller måter å jobbe på. Organisasjoners innovative kapabiliteter avhenger av at de innser verdien av ny informasjon og klarer å absorbere denne utenfra (Cohen & Levinthal, 1990). På bakgrunn av dette har nettverksforskningen vært spesielt opptatt av hvordan relasjonelle bånd bidrar til innovasjonsprosesser. Eksempelvis er det påvist at samarbeid i form av utveksling og

kombinering av kunnskap fremmer utvikling av nye produkter i unge teknologibaserte bedrifter (Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001). Videre har Powell, Koput og Smith-Doerr (1996) påvist at innovasjon og tilgang til nye kundegrupper oppnås gjennom interaksjon med partnere. De beskriver sammenhengen mellom nettverk og innovasjon slik: «*The locus of innovation is found within the networks of interorganizational relationships that sustain a fluid and evolving community*».

Flere studier har sett på sammenhengen mellom nettverk og innovasjon i lys av styrken på relasjonelle bånd. Perry-Smith og Shalley (2003) setter søkelyset på de relasjonelle mekanismene som påvirker kreativitet, et begrep de definerer slik: “*an individual-level construct — as an approach to work that leads to the generation of novel and appropriate ideas, processes, or solutions*”. Studien deres viser i hovedsak at svake bånd er forbundet med høyere grad av kreativitet, noe som forklares ved at disse båndene oppstår mellom personer fra forskjellige sosiale sirkler, med forskjellige interesser. Informasjonsflyten mellom sterke bånd har en tendens til å være sti-avhengig og repeterende, men i kontrast til dette er det sannsynlig at informasjon som flyter mellom svake bånd fører til ny kunnskap. I denne sammenhengen refereres til en treffende formulering fra Granovetter (1973): «*the best way to spread a rumor to many people is through weak ties*». Det er verdt å understreke at i en annen kontekst, hvor aktørene har behov for å utveksle fortrolig og detaljert informasjon, vil informasjonsflyt fremmes av sterke bånd. Kreativitet er dog ikke avhengig av slik informasjon, og kan like godt utløses av generell informasjon og overfladiske små «drypp» fra omgivelsene.

Videre har forskning på nettverksstruktur avstedkommet ytterligere kunnskap om innovasjon, og et sentralt spørsmål har dreid seg om hvorvidt innovasjonsdrivende informasjonsoverføring fremmes av nettverk preget av tetthet (closure) eller nettverk preget av strukturelle hull (Brass et al., 2004). Litteraturen tilbyr imidlertid ikke noe entydig svar på dette spørsmålet. Eksempelvis finner Ahuja (2000) at virksomheter har en tendens til å registrere flere nye patenter dersom de har relasjonelle bånd med aktører som igjen er tilknyttet hverandre. Til forskjell fra dette, finner de Leeuw, Lokshin og Duysters (2014) at virksomheter lettere når nye markeder dersom de opererer i nettverk hvor aktørene i mindre grad er tilknyttet hverandre.

Ressurser og kapabiliteter i form av læring, imitering og innovasjon er påvirket av relasjonelle egenskaper (sterke/svake bånd) og strukturelle egenskaper (tetthet/strukturelle hull) i nettverk.

Ettersom litteraturen synes å være noe motstridende med tanke på *hvordan* effektene påvirkes av ulike egenskaper, er det noen studier som har funnet det hensiktsmessig å undersøke dette i ulike kontekster. Hite og Hesterly (2001) finner at en virksomhet i oppstartfasen vil tilegne seg kunnskap og ressurser gjennom sterke relasjonelle bånd, men etter hvert som den går inn i en vekstfase vil den måtte strekke seg ut mot nye bekjentskaper og dra nytte av svakere relasjonelle bånd. Filieri, McNally, O'Dwyer og O'Malley (2014) peker på at virksomheter utvikler sine nettverk fra en *bridging configuration* til en *bonding configuration* for å oppnå innovasjonseffekter til det fulle. *Bridging* er assosiert med strukturelle hull, som gir tilgang til komplementær kunnskap, mens *bonding* er assosiert med tette nettverk, noe som gjør det mulig å dra nytte av kunnskapen. Disse studiene tyder på at utviklingsprosessene i virksomheter går gjennom faser der ulike typer kunnskap, og dermed ulike typer relasjonelle egenskaper og nettverksstrukturer, er formålstjenlig for dem.

3.3.2. Sosial tilhørighet

Sosial tilhørighet kan forstås som en relasjonell egenskap, eller bakenforliggende mekanisme, som fasiliterer sosial kapital i nettverk. Coleman (1988) peker på en rekke eksempler hvor sosial tilhørighet mellom mennesker spiller en viktig rolle, bl. a. i familienettverk, nettverk i lokalsamfunnet, studentnettverk, nettverk i det frivillige organisasjonslivet og nettverk i forretningslivet. Fellesskapsfølelsen knyttet til disse eksemplene beskrives ut i fra to aspekter: For det første bygger de sosiale nettverkene på *closure*, altså et prinsipp om at alle kjenner alle, og for det andre representerer nettverkene approprierbare sosiale enheter, dvs. at de tjener spesielle formål for aktørene som er involvert. I sum bidrar disse relasjonelle egenskapene til utvikling av sosial kapital i nettverket, ved at aktørene bygger opp forpliktelser og forventninger til hverandre, deler informasjon og utvikler normer. For å underbygge dette resonnementet viser artikkelen til en analyse av dropout-raten i utdanningssektoren, og finner at studenter som har sosial forankring, både i sammenhenger i og utenfor sin familie, har større sannsynlighet for å fullføre sitt studium. Ut i fra Coleman (1988) sin studie kan det dermed argumenteres for at sosial tilhørighet defineres som en aktørspesifikk følelse, til forskjell fra sosial kapital, som defineres som en nettverksspesifikk ressurs.

Betydningen av sosial tilhørighet understrekes ytterligere av Ingram og Roberts (2000), som finner at vennskapsbånd mellom ledere innenfor hotellbransjen fører til økt ytelse. I denne studien kommer det frem at konkurranseforholdet mellom hotellene ikke er til hinder for

hotellsjefenes nytte av hverandre. Snarere tvert i mot, så øker hotellenes likhet og geografiske nærhet sannsynligheten for at relasjonelle bånd oppstår mellom hotellsjefene. Dette får lederne til å samarbeide, dele informasjon og begrense rivaliseringen. Sammenhengen mellom vennskapsbånd og ytelse fremkommer i studien på to ulike måter: For det første bidrar vennskapsbåndet mellom den enkelte hotellsjef og dens konkurrerende partnere til økt ytelse, og for det andre øker ytelsen ytterligere dersom de konkurrerende partnerne har vennskapsbånd seg i mellom. Til tross for at de relasjonelle båndene har instrumentell og økonomisk verdi, understrekes det i studien at de bakenforliggende mekanismene har en «sentimental» side. I så måte underbygges argumentet om at sosial tilhørighet for den enkelte aktør er en komponent av den sosiale kapitalen til nettverket som helhet.

3.3.3. Forhandlingsmakt

Makt- og kontroll er ofte omtalt i litteraturen om nettverk og relasjoner, fordi det kan bidra til å utvide og begrense aktørens muligheter. En viktig sammenheng dreier seg om forholdet mellom avhengighet og makt. En aktørs avhengighet av ressursene til sine partnere vil nemlig sette aktøren i en sårbar posisjon og bidra til at partnerne får et maktovertak. En annen sammenheng dreier seg om forholdet mellom nettverksstruktur og makt. En aktør vil kunne oppnå makt og kontroll ved å knytte bånd mellom strukturelle hull, fordi det gir en mulighet for å sette partnere opp mot hverandre (Zaheer et al., 2010).

I studien til Inkpen og Beamish (1997) vises det til at forhandlingsmakt mellom to partnere henger sammen med deres relative behov for samarbeid, tilgjengelige ressurser og forpliktelser. Partnernes respektive styrker og svakheter har betydning for deres mulighet til å komme i en gunstig forhandlingsposisjon, og maktbalansen avhenger av hva den enkelte partner bringer inn i samarbeidet. Maktbalansen i en relasjon mellom to partnere behøver imidlertid ikke være stabil, ettersom samarbeid gjerne foregår over tid og partnernes strategiske mål, forventninger, forpliktelser og ressurser endrer seg. Studien adresserer denne problematikken og undersøker hvilke faktorer som bidrar til skift i maktbalansen mellom partnere. I denne sammenhengen fremkommer det at kunnskap og ferdigheter spiller en viktig rolle, og at læringen som oppnås i et samarbeid kan bidra til at maktbalansen mellom partnere endres radikalt. Etter hvert som partene lærer av hverandre kan de komme i en posisjon der de blir mindre avhengig av hverandres ressurser, noe som endrer grunnlaget for samarbeidet.

3.3.4. Legitimitet

Human og Provan (1997) finner at ekstern legitimitet forsterkes gjennom assosiasjon med organiserte nettverk. Gjennom en studie av to formelt styrte nettverk i treforedlingsindustrien i USA, fremkommer ulike eksempler som bekrefter dette. Studien viser bl.a. til at nettverkene bidrar med en database (oversikt over aktørene) som deles med offentlige myndigheter, leverandører og andre interessenter. Nettverkene bidrar i så måte med noe positivt til disse interessentene, og styrker dermed bransjens anseelse. I tillegg bidrar databasen med noe positivt for den enkelte bedrift, fordi den kan vise til å være del av en større helhet, og får dermed noe «å slå seg på brystet med». I et annet eksempel fremkommer det at nettverkene arrangerer samlinger på vegne av sine medlemmer, hvor større leverandører og andre interessenter får anledning til å vise seg foran en mengde bedrifter. Det er ikke alltid hensiktsmessig for leverandører og andre interessenter å oppsøke hver enkelt bedrift for å vise seg frem, til det kan den enkelte bedrift være av for liten betydning. Når nettverket arrangerer slike møter, så blir det sett annerledes på. Som følge av at virksomheter organiserer seg i nettverk og etablerer en overordnet administrativ funksjon, oppstår altså noen muligheter som den enkelte bedrift ikke kan oppnå alene. Dermed kan det argumenteres for at deltakelse i nettverk bidrar til økt synlighet, kredibilitet og legitimitet for aktørene (Human & Provan, 1997).

3.3.5. Status

Status er et signal som sier noe om en virksomhet eller produktene til en virksomhet. I et markedsperspektiv er status sett på som en indikator på kvalitet, noe som hjelper forbrukere og investorer til å vurdere om de skal kjøpe noe av eller investere i virksomheten. Status som signaliserende mekanisme baserer seg på en underliggende antakelse om at en virksomhet selv er ansvarlig for sitt rykte, derfor kan ryktet betraktes som verdifull informasjon for utenforstående (Podolny, 1993). Dette kan overføres til et nettverksperspektiv, og i så måte kan status betraktes som en signaliserende mekanisme mellom aktører i et nettverk. I nettverksperspektivet oppnår den enkelte aktør status ikke bare gjennom oppfyllelse av kvalitetskriterier, men også gjennom assosiasjon med andre statuspregede aktører (Podolny, 2001). Ut i fra denne forståelsen kan status defineres som «*the prestige granted a firm because of its position in a social structure rather than merely its observed performance*» (Jensen, 2008).

Innenfor nettverksforskningen sees status og prestisje i sammenheng med ulike andre effekter. En virksomhet kan eksempelvis bruke sin status til å knytte kontakt med nykommere på markedet, og dermed få tilgang til nye og verdifulle idéer. Videre kan en prestisjefylt posisjon i et nettverk virke tiltrekkende på finansielle interessenter, som investorer. Høy status er generelt også forbundet med høyere forhandlingsmakt og lavere transaksjonskostnader. I sum vil en attraktiv aktør altså kunne oppnå strategiske fordeler, konkurransefortrinn og generelt forbedre sin ytelse som følge av status (Zaheer et al., 2010).

3.4. Kartlegging av nettverk og forståelse av relasjonelt innhold

Ettersom et av målene i denne oppgaven er å kartlegge og forstå kulturhusenes nettverk, vil jeg si noe om mulige teoretiske tilnærminger som kan være til hjelp for å oppnå dette. Man kan argumentere for at en slik redegjørelse hører hjemme i metodekapitlet, men jeg velger å ta det med som en avslutning av teorikapitlet ettersom temaet er såpass nært knyttet til nettverksforskningen. Min studie baserer seg på kvalitativ metode, derfor vil jeg ikke komme inn på hvordan nettverk og relasjoner kan måles kvantitativt. I stedet vil jeg forklare noen sentrale momenter som kan være til nytte i en utforskende nettverksstudie rettet mot kulturhusbransjen.

Knoke og Yang (2008, s. 9) sier følgende om forskning på nettverk: *“Three elements of network research design shape the measurement and analysis strategies available to researchers: sampling units, relational form and content, and level of data analysis. Every network project must make explicit decisions about each element prior to beginning fieldwork”*. Jeg har tidligere i kapitlet etablert at min studie tar utgangspunkt i det egosentriske perspektivet, og redegjort for hva dette innebærer. I det følgende vil jeg derfor fokusere på det som handler om utvalg av enheter og forståelse av relasjonelt innhold.

Forskeren må altså ta stilling til hvilke enheter som skal studeres. Aktuelle enheter kan eksempelvis være individer, grupper, organisasjoner, samfunnsklasser, lokalmiljøer, regionale grupperinger eller nasjoner (Knoke & Yang, 2008, s. 10). Jeg tenker at en utforskende studie ikke behøver å være begrenset til å gjelde for én av disse enhetene, men at det bør være anledning til å komme inn på aspekter som berører ulike typer enheter, i hvert fall i en eksplorerende studie. Likevel, med Knoke og Yang (2008) sine anbefalinger som grunnlag, bør forskeren reflektere over hvilke enheter som kan være mest relevant å komme inn på. I denne nettverksstudien av kulturhusbransjen er det virksomhetene som er hovedfokus, men jeg ser ikke bort fra at studien også kan avdekke relasjoner mellom individer og grupper.

Videre må forskeren ta stilling til det relasjonelle innholdet som skal studeres. I den forbindelse kan man ta utgangspunkt i Knoke og Yang (2008, s. 12) sin typologi av generisk innhold, som beskriver relasjoner ut i fra hvilke motiver som driver dem.

- *Transaksjonsbaserte relasjoner* innebærer aktører som utveksler noe av fysisk eller symbolsk verdi, eksempelvis kjøper varer eller tjenester av hverandre, gir hverandre gaver eller bytter noe seg i mellom.
- *Kommunikasjonsbaserte relasjoner* innebærer aktører som er knyttet til hverandre for å utveksle informasjon.
- *Instrumentelle relasjoner* innebærer aktører som har kontakt med hverandre for å sikre eller tilegne seg noe av verdi, som f.eks. karriere, status eller politisk/sosial støtte.
- *Følelsesbaserte relasjoner* innebærer aktører som uttrykker følelser seg i mellom, f.eks. kjærlighet, beundring, respekt, forakt eller fiendtlighet.
- *Autoritet-/maktbaserte relasjoner* innebærer aktører som står i et hierarkisk forhold, og har en overordnet eller underordnet status som gir dem rettigheter eller forpliktelser overfor hverandre.

Jeg tenker at en utforskende nettverksstudie ikke nødvendigvis trenger å avgrenses til å gjelde for én type relasjonelt innhold. Likevel, med den ovenstående typologien som grunnlag, kan det være hensiktsmessig å være forberedt på hvilke typer relasjonelt innhold som kan fremkomme. I en studie av kulturhusbransjen kan det være aktuelt å komme inn på alle typene ovenfor, kanskje med unntak av de følelsesbaserte relasjonene. Jeg vil altså hevde at variasjonen i det relasjonelle innholdet i seg selv er interessant.

For å avslutte denne delen om kartlegging av nettverk og forståelse av relasjonelt innhold, vil jeg eksemplifisere med en artikkel som kan være relevant å trekke veksler på videre i denne oppgaven. Studien til Ness, Aarstad, Haugland og Grønseth (2014) undersøker hvordan relasjonelle bånd mellom ulike turistdestinasjoner i Norge bidrar til destinasjonsutvikling. En destinasjon kan betraktes som en næringsklynge bestående av aktører med felles interesse for å oppnå attraktivitet blant turister. Aktørene i en destinasjon utfyller samlet sett turistenes behov, og som følge av dette står de i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. De utvikler dermed felles rutiner for å koordinere sine ressurser og utvikle sine kapabiliteter. Som en del av disse felles rutinene, søker aktørene til andre destinasjoner for å tilegne seg kunnskap. I den sammenheng benytter de seg av «brobyggende» aktører, kall det gjerne felles kjente, som binder destinasjonene sammen og bidrar til overføring av kunnskap.

Studien retter sitt fokus mot disse brobyggerne, og forsøker å avdekke hvilken betydning de har for turistdestinasjonene. For å forstå hvordan relasjoner på tvers av destinasjoner bidrar til destinasjonsutvikling, finner studien det hensiktsmessig å gruppere de brobyggende aktørene i tre ulike kategorier: aktører fra offentlig sektor, multidestinasjonsaktører og industrispesifikke leverandører av varer og tjenester. Studiens hovedfunn dreier seg om at søkeprosessene på tvers av destinasjoner er viktige for destinasjonenes utvikling, og at ulike kategorier av brobyggende aktører bidrar til overføring av ulike typer informasjon, kunnskap og praksiser. I så måte tjener disse aktørene ulike og komplementære formål for destinasjonene.

Ness et al. (2014) viser hvordan analytiske perspektiver omkring kartlegging av nettverk og kategorisering av aktører kan tas i bruk. Utvalget av studerte enheter (aktører) er i studien klart definert til å omfatte virksomheter innenfor en bransje, og forståelsen av det relasjonelle innholdet mellom aktører baserer seg på både geografiske og funksjonsbaserte kontekster.

I analysekapitlet og drøftingskapitlet vil jeg utdype nærmere hvordan jeg bruker analytiske perspektiver i min studie av kulturhusbransjen. Det vil da fremkomme at kulturhusenes relasjoner kan forstås og kategoriseres på basis av ulike kontekster, og at samarbeidspartnere tjener ulike og komplementære formål for det enkelte kulturhus.

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg begrunne mine metodiske valg. Først vil jeg redegjøre for teori om vitenskapsteoretiske og metodologiske utgangspunkt, komme inn på forskningsdesign, datainnsamling og analyse, og forklare hvordan teorien omsettes i en hensiktsmessig praksis for å besvare oppgavens problemstilling. Deretter vil jeg gi tilkjenne et kritisk blikk på mitt eget prosjekt, ved å diskutere utfordringer knyttet til validitet, reliabilitet og generaliserbarhet, samt forhold rundt etikk og min egen rolle som forsker.

4.1. Vitenskapsteoretisk utgangspunkt og valg av metode

Samfunnsvitenskap bygger på et prinsipp om *sannhet* som en overordnet verdi (Grønmo, 2004, s. 17). I forskningsmessig sammenheng er sannhet, virkelighet og kunnskap mer kompliserte begreper enn den hverdagslige forståelsen tilsier, fordi de bygger på menneskelige oppfatninger – som varierer. *Ontologi* er læren om hva virkelighet er, og henvender seg til filosofiske spørsmål knyttet til forskning. Et sentralt ontologisk spørsmål er følgende: Kan man tenke seg generelle lovmessigheter i samfunnsvitenskapene, eller må studiet av mennesker ta utgangspunkt i en forståelse av det spesielle og unike? *Epistemologi* kan forstås som læren om kunnskap, og henvender seg til overordnede spørsmål om hvordan det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. (Jacobsen, 2005, s. 24-25). Det finnes to grunnleggende forskjellige måter å forstå hvordan vi tilegner oss kunnskap, hvor den ene er basert på at den sosiale virkeligheten kan observeres direkte og forstås som objektiv sannhet – og den andre er basert på at det finnes flere sosiale virkeligheter avhengig av den det gjelder og «øyet som ser» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 48).

Metode handler om konkrete prosedyrer og teknikker som kan anvendes for å få kunnskap om virkeligheten (Johannessen et al., 2011, s. 32). Metodelitteraturen peker gjennomgående på motsetninger mellom ulike vitenskapsteoretiske og metodologiske standpunkt, og man kan spørre seg om dette er et uttrykk for en form for splid innad i forskningsmiljøene om hvilke tilnærminger som er «best». I realiteten aksepterer de fleste forskere ulike tilnærminger (Tjora, 2012, s. 18), men det å sette begreper og tilnærminger opp i mot hverandre kan bidra til å skape forståelse for emnet, og gi grunnlag for å fatte metodiske valg. Derfor skal jeg i det følgende, i tråd med metodelitteraturen, fokusere på noen viktige «motsetninger»; mellom det positivistiske og hermeneutiske ideal, mellom deduksjon og induksjon, og mellom kvantitativ og kvalitativ metode.

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er det tradisjonelt fremstilt et hovedskille mellom det *positivistiske* og *hermeneutiske* idealet. Det positivistiske idealet bygger på at forskningen har til hensikt å vurdere det som er «positivt gitt», altså som kan måles og registreres, for så å avdekke lovmessigheter i tråd med den naturvitenskapelige metoden. På grunnlag av at dette har vært et rådende ideal, var samfunnsvitenskapelige forskning for noen tiår tilbake i hovedsak basert på kvantitativ metode. Det hermeneutiske idealet bygger på at det ikke finnes lovmessigheter på det samfunnsvitenskapelige området, men at menneske og samfunn skal forstås ut i fra konkrete menneskelige forhold, sosiale strukturer og aktiviteter. I en slik tilnærming blir måling og registrering av empiriske regulariteter mindre relevant - mens deltakelse, samtale og fortolkning blir mer relevant. I tråd med det hermeneutiske idealet har samfunnsvitenskapelig forskning etter hvert blitt mer preget av kvalitativ metode.

(Johannessen et al., 2011, s. 357-358).

Deduksjon og *induksjon* handler om hvilken strategi som er best egnet til å få tak på virkeligheten. Deduksjon tar utgangspunkt i at man danner seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, før man forsøker å innhente informasjon som kan bekrefte eller avkrefte om dette stemmer. Å dedusere går altså ut på å avdekke empiriske regulariteter, og dermed føre bevis for lovmessigheter. Induksjon har et eksplorerende utgangspunkt, hvorfra man med et åpent sinn forsøker å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Å indusere går ut på å samle all relevant informasjon, for så å systematisere data og skape teorier (Jacobsen, 2005, s. 28-29). Induksjon er forankret i *grounded theory* (introdusert av Glaser og Strauss), et rammeverk som gir legitimitet til kvalitative forskningsmetoder. Grounded theory bygger på at ingen forutinntatte antakelser eller holdninger skal begrense hvilken informasjon forskeren samler inn (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015, s. 226).

Systematic combining er et alternativ til deduktive og induktive tilnærminger, som bygger på at forskeren pendler mellom teori og empiriske observasjoner for å få tak på virkeligheten. En slik form for abduktiv praksis er fruktbar dersom forskeren ønsker å oppdage nye ting knyttet til allerede eksisterende teorier, f.eks. nye variabler eller sammenhenger. I likhet med grounded theory og induktive praksiser, brukes systematic combining i sammenheng med ny teori og ikke til teoritestning. Likevel er det mer nærliggende å se den abduktive praksisen i forbindelse med utvikling eller raffinering av teori, det dreier seg altså ikke om teoribygging fra bunnen av (Dubois & Gadde, 2002).

Innenfor metodelitteraturen assosieres kvantitativ metode med positivisme og deduksjon – og benyttes der man kan tallfeste data for analyseformål. Kvalitativ metode assosieres med hermeneutikk og induksjon, og benyttes når det er mer hensiktsmessig å innhente og analysere data i form av ord (Jacobsen, 2005, s. 32). Forskjellen på den kvantitative og kvalitative forskeren kan forstås slik: «*The quantitative researcher uses a lens that brings a narrow strip of the field of vision into very precise focus. The qualitative researcher uses a lens that permits a much less precise vision of a much broader strip*» (McCracken, 1988, s. 16). Selv om det kan virke slik, er kvantitative og kvalitative metoder prinsipielt sett ikke forskjellige, i den forstand at den ene forsøker å fremstå som mer sann enn den andre. Derimot er metodene komplementære i forhold til hverandre. Visse samfunnsmessige forhold lar seg best belyse ved hjelp av kvantitative data, mens andre kan best fremstilles ved kvalitative data (Grønmo, 2004, s. 11). Med utgangspunkt i dette, ser jeg pragmatisk på valget av metode og stiller meg selv følgende spørsmål: Hvilke prosedyrer og teknikker egner seg for den forskningsmessige sammenhengen jeg står overfor?

Med utgangspunkt i at problemstillingen henvender seg til sosiale sammenhenger innenfor en spesifikk kontekst (kulturhusbransjen), vil jeg ut i fra et ontologisk og epistemologisk ståsted være åpen for å avdekke både generelle og spesielle aspekter, og ikke minst ulike oppfatninger om virkeligheten. Ettersom forskningsspørsmålet er et *hvordan*-spørsmål, og ikke et spørsmål som søker bekreftelse eller avkreftelse av forutinntatte oppfatninger, vil jeg se mot hermeneutikken og argumentere for at en eksplorerende kvalitativ tilnærming er egnet. Dette vil åpne for å undersøke fenomener i dybden, og tillate at et bredt spekter av data kan tas med. Det er vanskelig å se for seg hvordan man kunne fått til dette ved hjelp av kvantitative data. Som det vil fremkomme videre i oppgaven, vil jeg i fortolkningen av praksisfeltet dra veksler på allerede eksisterende teorier, og i så måte bygger jeg ikke på en rendyrket induktiv tilnærming. Teoriutvikling virker altså mer relevant enn teoriskaping, og i den sammenhengen vil jeg argumentere for at den abduktive praksisen (systematic combining) er hensiktsmessig for studien.

4.2. Forskningsdesign

Frem til nå i kapitlet, har mine resonnementer dreid seg om overordnede spørsmål knyttet til virkelighet og kunnskap. Herfra og utover vil kapitlet fortone seg som mer praktisk orientert. Design handler om hvordan man, praktisk sett, kommer seg fra problemstilling til analyserbare data, eller som Yin (2014, s. 28) sier det: «*In the most elementary sense, the*

design is the logical sequence that connects the empirical data to a study's initial research questions and, ultimately, to its conclusions.»

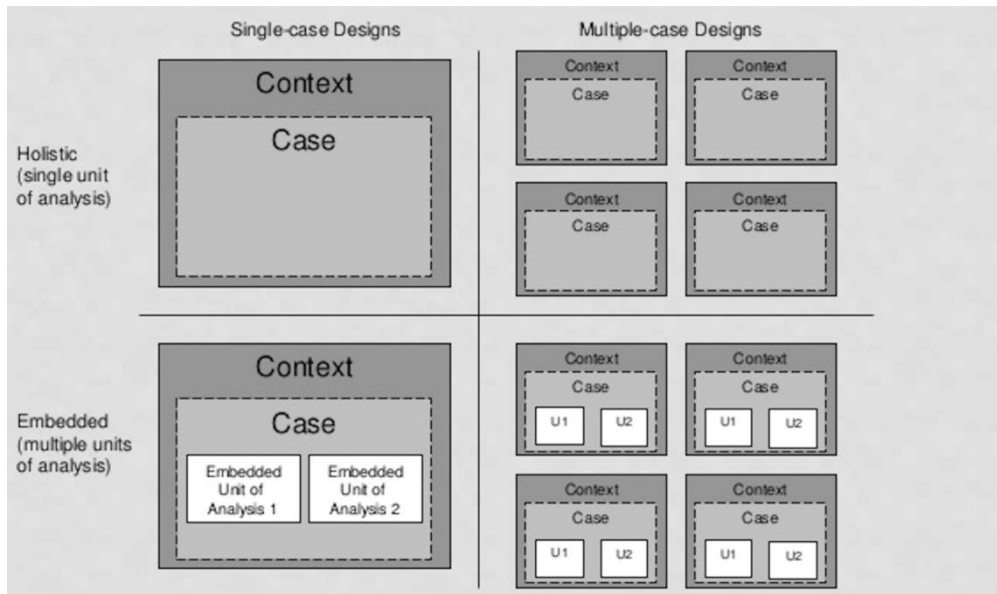
Ettersom det finnes ulike typer problemstillinger, så finnes det også ulike typer undersøkelsesopplegg - eller *forskningsdesign* - som passer til disse. Ved valg av design står man i følge Jacobsen (2005, s. 87-89) overfor to viktige spørsmål: hvor mange nyanser (eller variabler) berøres av problemstillingen, og hvor mange enheter er det hensiktsmessig å undersøke?

Det ble tidlig klart at jeg ønsket å gi en nyansert fremstilling av relativt få enheter, og benytte en metodisk kvalitativ tilnærming. I mitt tilfelle var det da nærliggende å ta i bruk intensive forskningsopplegg, som case-studie eller små-N-studie (Jacobsen, 2005, s. 87-93). I praksis så falt beslutningen om å intervju kulturusledere *før* jeg hadde helt grep om hvilken type design dette innebar. Jeg har derfor underveis i prosessen måttet ta stilling til følgende: Er dette en enkelt-case-studie, og i så fall; er det da kulturhusbransjen i sin helhet som representerer caset? Eller er det en multiple case-studie, hvor hver kulturhusleder representerer hvert sitt case? Kan det alternativt være en single-N-studie basert på såkalt kriterieutvalg, og ikke en case-studie? I det følgende vil jeg redegjøre for ulike design, og drøfte disse spørsmålene.

4.2.1. Casedesign versus små-N-studier

Et case kan defineres på følgende måte: «*Abstractly, we can define a case as a phenomenon of some sort occurring in a bounded context*» (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014, s. 28). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2004, s. 82) hevder at casedesign «*innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling*». I følge (Yin, 2014, s. 4) finnes det ingen formel som avgjør når case-studie er relevant, men jo mer et forskningsspørsmål søker å forklare hvordan eller hvorfor et sosialt fenomen virker, desto mer relevant vil det være å benytte case-studie som design. Det kan utformes som single-case- eller multiple-case-design avhengig av antallet enheter som skal studeres i dybden, noe som framstilles i figuren på neste side.

Figur 4: Single og multiple casedesign, fra Yin (2014, s. 50)



Små-N-studier går ut på at det velges omkring 5-10 enheter som skal studeres, få nok til at det er mulig for forskeren å gå i dybden på hver av disse. Dersom en studie har som formål å gå i dybden på et spesifikt fenomen og belyse dette fra flere ulike ståsteder, fremfor å belyse et spesielt sted eller en spesiell hendelse, så kan små-N-studier være hensiktsmessig (Jacobsen, 2005, s. 93).

Tjora (2012, s. 34) bruker begrepet *kriterieutvalg*, noe som innebærer å «*plukke ut eller invitere deltakere til en undersøkelse ut fra spesielle kriterier*». Dette alternativet kan brukes dersom man vil studere noe som er knyttet til deltakerne, som erfaringer, opplevelser og problemer. Kriterieutvalg harmonerer med Jacobsens beskrivelse av små-N-studier, og jeg legger derfor til grunn at det handler om det samme.

Denne studien henvender seg til 9 ulike kulturhus. Overordnet sett opererer disse kulturhusene innenfor en og samme kontekst, kulturhusbransjen, men underordnet representerer husene hvert sitt spesielle sted, altså 9 ulike enheter eller kontekster. Dersom man følger logikken til Yin (2014, s. 50) kunne det da være relevant å forstå tilnærmingen som et single-case-design, hvor nettverk i kulturhusbransjen er konteksten, og kulturhusene er ulike enheter som analyseres. Alternativt kan jeg se på tilnærmingen som et multiple-case-design, hvor hvert kulturhus betraktes som separate case. Dersom jeg i stedet fokuserer på at studien retter seg mot et spesifikt sosialt fenomen, fremfor et spesielt sted eller en spesiell hendelse, bærer tilnærmingen mer preg av særegenheter som er forbundet med små-N-studier og kriterieutvalg.

Dette resonnementet har ikke til hensikt å avgjøre om mitt valg av design heter det ene eller det andre, men det forsøker å fremstille et nyansert bilde av hvordan formålet og konteksten bak min studie kan forstås. Jacobsen (2005, s. 93) hevder det er rimelig at designet kan forstås innenfor ulike rammer, da det er en uklar og flytende grense mellom case og små-N-studier. Mitt budskap er at denne studien ligger nettopp i dette grenselandet, men at den plasserer seg nærmere små-N-studiene. Dette underbygges ytterligere når jeg i det følgende går igjennom hvilke kriterier som ble lagt til grunn da jeg valgte ut informanter (kriterieutvalg).

4.2.2. Utvalg

I følge (Tjora, 2012, s. 34) er målet med kriterieutvalg å legge til rette for at deltakerne i størst mulig grad kan bidra med svar som er relevante i forhold til problemstillingen, og minimere mengden av ikke-relevant «støy» i datasettet. For å nå dette målet, er utvalget av informanter i denne studien basert på noen kriterier som skal bidra til relevant variasjon i datasettet, og noen kriterier som skal bidra til kvalifiserte svar.

For det første så ønsket jeg at kulturhus av ulike størrelser skulle være representert: Små kulturhus, mellomstore kulturhus og store kulturhus - basert på besøkstall. Bakgrunnen for dette er at ledere som representerer kulturhus av ulik størrelse, kan tenkes å ha ulike måter å forholde seg til nettverk og relasjoner. Disse variasjonene ville det være interessant å fange opp.

For det andre så ønsket jeg et utvalg som representerte den geografiske spredningen av kulturhus i Norge. Jeg tenkte at nettverk potensielt kunne arte seg litt ulikt i regioner og landsdeler, og at det ville være fordelaktig om studien klarte å fange opp slike eventuelle variasjoner. Derfor er kulturhus fra både Østlandet, Sørlandet, Vestlandet, Trøndelag og Nord-Norge med i studien.

For det tredje så ønsket jeg at informantene skulle være både menn og kvinner. Derfor er 6 av informantene menn, mens 3 av informantene er kvinner. En enda jevnere fordeling hadde kanskje vært optimalt, men det var ikke enkelt å få til. Jeg hadde ingen forutinntatt holdning om at menn og kvinner ville forholde seg ulikt til de fenomenene jeg ønsket å undersøke, snarere tvert i mot, men så heller ingen grunn til at et kjønn skulle være utelukket fra studien. I så måte handlet dette mer om et verdivalg.

Det fjerde kriteriet baserer seg på dyktighet og kunnskap, og skal bidra til kvalifiserte svar. Det har altså vært et mål for meg å komme i kontakt med kulturhusledere som jeg vet er

dyktige og/eller som har høy utdanning. Når det gjelder dyktighet, så har jeg sett etter kulturhusledere som har gjort seg bemerket i bransjen, f.eks. gjennom deltakelse i faglige debatter eller ved at de representerer kulturhus som kan vise til gode resultater. Jeg tenkte det kunne være interessant om noen ledere ser på nettverksbygging og relasjonskompetanse som suksessfaktorer for sitt kulturhus, og at de kanskje kunne bidra til mer fruktbar data enn andre. Videre tenkte jeg det ville være fordelaktig om informantene var godt i stand til faglig å forstå mine spørsmål og flinke til å uttrykke seg, derfor så jeg det som en fordel om de hadde høyere utdanning. Dersom dette hadde vært en kvantitativ studie, så ville det vært mer nærliggende å velge informanter som representerte en variasjon med hensyn på kulturhusenes ytelse, men mitt fokus har vært å få fram gode eksempler og fortellinger, fremfor å søke etter empiriske regulariteter knyttet til ytelsesmål.

Det femte kriteriet knytter seg til at jeg ikke ønsket å intervju personer som jeg kjenner veldig godt fra før (jeg er selv kulturhusleder). Jeg tenkte at det ville være fordelaktig om jeg hadde et visst bekjentskap, fordi det forhåpentligvis ville øke sannsynligheten for at de skulle si ja til å delta og samtidig bidra til at samtalen gikk lett for seg. Samtidig tenkte jeg at det ville være en ulempe om jeg kjente de for godt, da dette kunne påvirke samtalen til å bli for uformell og skape skjevheter i resultatene som følge av sosiale faktorer. I så måte er også dette kriteriet knyttet til å oppnå kvalifiserte svar, ikke variasjon.

Videre er utvalget av praktiske grunner basert på kulturhus som er medlemmer i Norsk kulturhusnettverk, som har 117 medlemmer (pr. 14.05.16), og dekker 95 % av alle kulturhus i landet (NKN, 2016).

Antallet informanter er bestemt ut i fra at jeg ønsket mange nok til at de favner alle kriteriene ovenfor, og samtidig få nok til at det lot seg gjøre å gå i dybden på det enkelte intervju. Jeg har også måttet ta hensyn til at prosjektet måtte gjennomføres innen en begrenset tidsramme.

I sum og ut i fra alle kriteriene så falt valget på følgende 9 personer, som alle sa ja til å delta:

Tabell 5: Oversikt over informanter

Navn	Kulturhus	Landsdel	Størrelse
Anita Borrman	Ål kulturhus	Østlandet	Lite
Martin Gundersen	Brygga kultursal	Østlandet	Mellomstort
Morten Walderhaug	Bærum kulturhus	Østlandet	Stort
Lars Otto Ullereng	Lillestrøm kultursenter	Østlandet	Stort

Anne Moe Rasmussen	Arendal kulturhus	Sørlandet	Mellomstort
Alfred Solgaard	Buen kulturhus	Sørlandet	Mellomstort
Hanne Jacobsen	Bømlo kulturhus	Vestlandet	Lite
Atle Auran	Storstuggu	Trøndelag	Lite
Rolf-Cato Raade	Stormen kulturhus	Nord-Norge	Stort

Alle de utvalgte kulturhuslederne ble forespurt på epost om å delta. De fikk den samme teksten tilsendt: en kort presentasjon av meg selv og mitt prosjekt, samt spørsmål om de ville stille til intervju. Eposten gav noen stikkord om temaet, slik at de kunne være litt «mentalt forberedt». I forbindelse med avtale om tid og sted for intervju ble det kommunisert både pr epost, telefon og gjennom sosiale medier (facebook).

4.3. Datainnsamling

Ved et forskningsintensivt og eksplorerende design, som denne studien bygger på, så er det vanlig å samle inn data ved individuelt intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2005, s. 141). En undersøkelse kan bygge på et av disse alternativene alene, eller på flere samtidig (datatriangulering). I det følgende vil jeg gå nærmere inn på intervju, som denne studien har benyttet seg av. Avslutningsvis vil jeg kommentere med hensyn på spørsmålet om datatriangulering.

4.3.1. Kvalitativt intervju

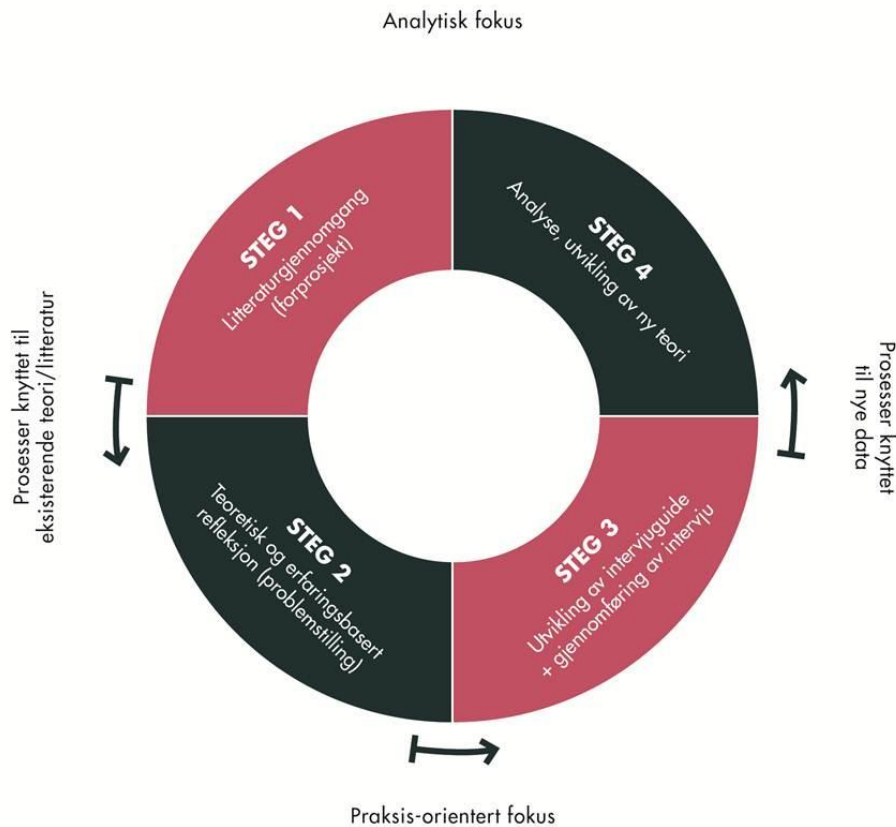
I følge Kvale et al. (2015, s. 20) handler det kvalitative forskningsintervjuet om *«å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål»*.

McCracken (1988, s. 9) fastslår at intervjuet, som verktøy for å oppnå forståelse av menneskers tanker og handlinger, er svært effektivt og har et nærmest uendelig bruksområde.

Litteraturen påpeker at intervjuprosesser handler om noe mer enn det som foregår i møte med informanten. McCracken (1988, s. 30) hevder at intervjuprosesser starter med å (1) innta et analytisk fokus på eksisterende teori, før man (2) vurderer hvordan teoretiske fenomener kan utspille seg i praksis. Deretter følger (3) utvikling av spørsmål nytt til praksisfeltet og gjennomføring av intervjuene, før man til slutt (4) går tilbake til det analytiske fokuset for å utvikle ny teori på bakgrunn av ny informasjon. I så måte beskrives selve intervjuet som en relativt liten del av en større metodisk sammenheng. Figuren på neste side viser hvordan jeg

har brukt modellen til McCracken til å forstå mitt eget prosjekt, og i den påfølgende gjennomgangen beskriver jeg intervjuprosessen i lys av denne modellen:

Figur 5: Egen tolkning av McCrackens modell for intervjuprosesser (McCracken, 1988)



Forut for de metodiske valgene, ble det gjort en grundig gjennomgang av litteratur om nettverk og relasjoner i interorganisatorisk sammenheng. I praksis ble mye av dette arbeidet gjort i forbindelse med forprosjektet, våren 2015. I denne perioden funderte jeg også mye på hvordan jeg skulle tilnærme meg tematikken i en kontekst hvor dette neppe har vært gjort før, altså i kulturhussammenheng. Spørsmålet om hvordan de teoretiske fenomenene kunne utspille seg i praksis på kulturfeltet ble da høyst relevant. Etter hvert forløp dette som en vekselvis teoretisk og erfaringsbasert refleksjon, som førte frem mot en foreløpig problemstilling. Slik jeg ser det, kan denne forberedende fasen relateres til steg 1 og steg 2 i McCrackens modell, der man går fra det analytiske til det mer praktisk orienterte fokus.

Da jeg hadde grep om hva som skulle bli problemstillingen, om enn ikke formulert til minste detalj, så hadde jeg også en formening om hvilke fenomener og variabler som burde tas med

inn i et intervju. Jeg var da på vei inn i modellens steg 3, som retter seg mot selve intervjuet. Planen ble å lage en semi-strukturert intervjuguide som skulle gjøre det lett å sammenstille intervjuene i etterkant. Intervjuguiden ble bestående av følgende 5 hoveddeler:

- 1) Bakgrunnsinformasjon om det enkelte kulturhus
- 2) Kulturhuslederens oppfatning av markedet, omgivelser og betingelser
- 3) Kulturhusets strategier (om noen)
- 4) Kulturhusets håndtering av relasjoner
- 5) Åpen samtale (avslutning)

Tjora (2012, s. 112) understreker at et dybdeintervju går igjennom tre hovedfaser; oppvarmingsfasen, refleksjonsfasen og avrundingsfasen. I min intervjuguide hadde det første punktet til hensikt å gå bredt ut, nærmest for å varme opp, og fremskaffe bakgrunnsinformasjon. Punkt 2, 3 og 4 utgjorde refleksjonsfasen, som skulle avdekke kulturhusenes forhold til andre virksomheter. Dette var altså kjernen i intervjuet. Det siste punktet hadde til hensikt å fange opp eventuelle forhold som jeg ikke hadde tenkt på å spørre om, og avrunde intervjuet.

Etter hvert som gjennomføringen av intervjuene skred frem, viste det seg imidlertid at intervjuguiden måtte forandres noe. Strukturen ble værende den samme, men jeg måtte redusere antall spørsmål innenfor hvert tema slik at det ble lettere å holde seg innenfor rimelig tid. Jeg ble etter hvert også bedre til å formulere meg og påvirke samtalen slik at den i større grad handlet om de fenomener og variabler som jeg var ute etter informasjon om. Intervjuguiden ble derfor både kortet ned og oppdatert med bedre formuleringer flere ganger. Siste, og mest finslipte versjon av intervjuguiden fremgår i vedlegg I.

4.3.2. Gjennomføring av intervju

5 av intervjuene ble gjennomført ved at jeg møtte informanten, enten på kulturhuset eller et annet avtalt sted. På grunn av lang reisevei ble 4 av intervjuene gjennomført ved videosamtale (Skype, Google Hangout og Facetime). En direkte videosamtale på internett speiler en vanlig samtale, og tilbyr langt på vei den samme spontanitet og nærvær som et tradisjonelt intervju (James & Busher, 2012). Slik jeg ser det, så har det vært fordeler og ulemper med begge måtene å snakke sammen. Det oppleves som en sterkere kontakt når man møtes i samme rom, og kanskje glir samtalen lettest på denne måten. Ved videosamtale kan samtalen imidlertid bli

mer «ryddig», fordi man må være spesielt oppmerksom på ikke å snakke i munnen på hverandre.

Ingen av informantene hadde innvendinger mot lydopptak, og så langt jeg kunne oppfatte så lot de seg heller ikke påvirke i særlig grad av dette. Hvis jeg skulle nevne noe, så måtte det være at de tenderte til å formulere seg noe mer formelt i starten, da de ble gjort oppmerksom på opptakeren, men de ble noe mer uformelle etter hvert i samtalen. Om dette egentlig hadde noe med lydopptakeren å gjøre er likevel vanskelig å fastslå.

Som nevnt forsøkte jeg å holde meg til intervjuguiden, men tillot meg likevel å følge opp nye tråder som jeg mente var relevante. I følge Kvale et al. (2015, s. 170) vil det være en fordel å være sensitiv og oppmerksom på ledetråder som kan gi fruktbare data. Jeg tenker at det ville være en ulempe, og ikke i tråd med bakenforliggende prinsipper for induksjon og eksplorerende design, om jeg ikke skulle følge opp nye slike tråder. Ettersom samtalene på denne måten utartet seg forskjellig var det i noen tilfeller også naturlig å endre på spørsmålsrekkefølgen.

For øvrig var jeg hele tiden oppmerksom på tid, og forsøkte å unngå å overskride den tidsrammen jeg hadde antydnet på forhånd (1 time). Jeg forsøkte dessuten å disponere tiden slik at det ble god tid til del 4, om kulturhusets håndtering av relasjoner, som var den viktigste delen.

I hovedsak vil jeg si at jeg fikk til en god samtale med alle informantene. Alle hadde mye å fortelle, og alle samtalene hadde et delvis formelt og delvis uformelt preg. Unntaket er den første samtalen. Da var jeg litt usikker og prøvende, men informanten tok det med et smil og gav verdifulle svar likevel. Alle var positive etter at intervjuet var ferdig, og tilbød seg å stille opp dersom der skulle bli behov for oppfølging i etterkant.

4.3.3. *Transkripsjon av intervju*

I følge Kvale et al. (2015, s. 204) er transkripsjonen den «*prosedyren som skal gjøre intervjusamtalen tilgjengelig for analyse*». En omvandling av talespråk til skriftspråk reiser imidlertid noen viktige problemstillinger. Når innholdet i en samtale transformeres til lydopptak og deretter til skriftspråk kan det potensielt miste flere lag med informasjon; først ved at kroppsspråk og gester forsvinner, deretter ved at stemmeleie og tonefall går tapt. Kvale et al. (2015, s. 205) hevder derfor at «*Transkripsjoner er kort sagt svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler*». I det følgende vil jeg gjøre rede

for hvordan transkripsjonene ble gjennomført i denne studien, og hvordan jeg har forsøkt å unngå tap av informasjon.

Jeg forsøkte å transkribere så raskt som mulig etter hvert intervju, og mens jeg fortsatt husket hvordan samtalen gikk for seg. I noen tilfeller gikk det opptil en ukes tid før jeg var ferdig, men i de fleste tilfeller greide jeg å bli ferdig med transkripsjonen før jeg gikk inn i et nytt intervju. Dette medførte et høyt presisjonsnivå, noe som innebar at jeg fikk med mange detaljer: emosjonelle uttrykk som f.eks. latter og rynking på nesen, korte og lange pauser, samt ironi og trykk på spesielle ord eller uttrykk. I så måte mener jeg at transkripsjonene inneholder meningsbærende lag ut over de faktiske ord som ble sagt.

For at teksten ikke skulle bli for oppstykket så utelot jeg noen uttrykk som «Mmm», «ikke sant» og «nei, akkurat...» som ikke hadde annen funksjon i samtalen enn at de var en form for bekreftelse mellom samtalepartene på at man hørte etter hva som ble sagt.

I noen tilfeller var det vanskelig å høre hva som ble sagt, for eksempel på grunn av dialekt eller dårlig lydopptak. Etersom jeg transkriberte relativt rask etter intervjuet, klarte jeg imidlertid å rekonstruere noen av utsagnene ved hjelp av egen hukommelse. I de tilfellene jeg ikke fikk til å rekonstruere, eller var i tvil om hva som var riktig gjengivelse, så lot jeg dette komme frem ved å skrive kommentarer i parentes.

Det var en tidkrevende jobb å transkribere, og jeg vil anslå at hvert intervju tok 7-9 timer å transkribere og endte opp med et ca. 15-20 siders langt tekstdokument. Teksten ble senere importert i analyseprogrammet Nvivo for koding.

4.3.4. Datatriangulering, eller ikke...?

Avslutningsvis i dette delkapitlet, så vil jeg drøfte kort hvorvidt det kunne være aktuelt å benytte flere former for datainnsamling, og dermed legge til rette for datatriangulering (Mathison, 1988). Dokumentundersøkelse kunne vært et alternativ, ettersom jeg delvis har kjennskap og tilgang til ulike rapporter fra Norsk Kulturhusnettverk, som f.eks. årsberetninger. Det ville også vært mulig å få tilgang til strategidokumenter og lignende fra ulike kulturhus. Observasjon kunne også vært et alternativ, da jeg selv har vært tilstede på ulike faglige samlinger der kulturhusene har vært representert.

I mitt tilfelle ble dokumenter fra NKN i noen grad benyttet som kilde til teorikapitlet om kulturhusbransjen. Disse dokumentene var imidlertid ikke egnet til å si noe om de

fenomenene jeg ville undersøke, og jeg vurderte at de dermed ikke kunne brukes som grunnlag for selve analysen.

Når det gjelder observasjon, så deltok jeg ikke på noen faglige samlinger innenfor det tidsrommet arbeidet med denne oppgaven foregikk. I de samlingene jeg har vært til stede tidligere, så har jeg ikke inntatt noen bevisst rolle som forsker eller produsert noen data i form av notater eller lignende som kunne tas med inn i analysen. Jeg vil likevel påpeke at egne erfaringer fra slike samlinger i noen grad ble brukt, men da i de forberedende fasene til studien, ikke som datamateriale. (Egne erfaringer spilte eksempelvis en rolle i refleksjonen omkring hvordan teoretiske fenomener kunne utspille seg på praksisfeltet, med referanse til steg 2 i McCrackens modell.)

Videre kan jeg nevne at facebook-siden til NKN kunne ha fungert som datakilde, ettersom jeg har tilgang til å se alt som diskuteres der. Denne siden blir i noen grad referert til i analysen, men dette er først og fremst basert på hva kulturhuslederne har uttalt i intervjuene, ikke hva jeg selv har observert på facebook. Dersom jeg skulle ha brukt facebook-siden som datakilde, så måtte jeg gitt meg tilkjenne som forsker i den sammenhengen, noe som i seg selv kunne påvirket samtalene der.

På bakgrunn av resonnementene ovenfor legger jeg til grunn at datainnsamlingen ikke kvalifiserer til triangulering. Jeg påpeker likevel at kunnskap og erfaringer fra ulike faglige sammenhenger har bidratt til å øke forståelsen av konteksten dette prosjektet befinner seg i.

4.4. Dataanalyse

Dette delkapitlet handler om hvordan data fra praksisfeltet har blitt sett på med et analytisk fokus, og kan relateres til steg 4 i McCrackens modell for intervjuprosesser. I følge McCracken (1988, s. 42) er hensikten med analysen å fastslå kategorier, sammenhenger og antakelser som belyser respondentens syn på virkeligheten generelt og undersøkelsens tema spesielt. Man kan argumentere for at analysen begynner allerede under intervjuprosessen, noe som i mitt tilfelle kom til syne ved at intervjuguiden ble forbedret underveis for å legge til rette for mer fruktbare data. Videre kan man si at transkripsjonen innebærer en tidlig form for analyse (Kvale et al., 2015, s. 206), da man begynner å reflektere omkring hvordan dataene kan forstås, systematiseres og betraktes i lys av teori. I så måte er det en glidende overgang fra datainnsamling til analyse, men jeg tenker for min del at det gikk et skille når forståelsen av datamaterialet ble flyttet «ut fra hodet» og kodet inn i et datasystem. Derfor vil jeg i det

følgende redegjøre for kodingsprosessen, før jeg etter hvert beskriver arbeidet med å fremstille resultater, og utvikle proposisjoner og forslag til forskningsmodell.

4.4.1. Koding

I følge Kvale et al. (2015, s. 226) brukes begrepene *koding* og *kategorisering* ofte om hverandre, og handler om hvordan man får oversikt over intervjuuttalelser i form av tekstmateriale. De ulike kategoriene som teksten knyttes til «*kan være utviklet på forhånd eller kan vokse frem i løpet av analyseprosessen; de kan hentes fra teorien eller fra lokalspråket, eller de kan hentes fra intervjupersonens eget ordforråd.*» (Kvale et al., 2015, s. 228).

I denne studien foregikk kodingen av intervjuene ved hjelp av Nvivo, som er et avansert dataprogram til bruk for strukturering av kvalitative data som tekst, lyd og video. Programmet har et bredt utvalg av funksjoner, men jeg begrenset meg til å benytte den funksjonaliteten som knytter tematiske kategorier - eller «noder» - til tekstsegmenter fra transkripsjonene. I etterkant ble det da enkelt å gå igjennom, søke opp og sammenstille det som ble sagt innenfor hver kategori, på tvers av alle intervjuene.

Den mest utfordrende delen av kodingen var å ta stilling til hvor mange tematiske kategorier som skulle benyttes, og hvordan kategoriene skulle avgrenses. Jeg måtte vurdere om det skulle opprettes en kategori per tema, per spørsmål eller per variabel. Etter litt prøving og feiling, kom jeg frem til en løsning som innebar tematiske avgrensninger i tråd med de ulike delene i intervjuguiden, og til dels bruk av underordnede kategorier for å samle visse synspunkter. Kategoriene kunne da fremstilles som en mappestruktur som er fremstilt i vedlegg II.

Videre hadde jeg noen utfordringer knyttet til å plassere utsagn innenfor de ulike kategoriene. Noen utsagn kunne relatere seg til flere tema, og måtte derfor knyttes til flere forskjellige kategorier. Samtidig var det noen utsagn som både inneholdt uttrykk for noe generelt og inneholdt spesielle synspunkt, og dermed måtte de plasseres på både overordnet og underordnet nivå i hierarkiet av kategorier. Jeg måtte altså akseptere en viss grad av overlapping både på tvers av tema og på tvers av nivå i kategoristrukturen.

Det må understrekes at dataprogrammer som Nvivo i seg selv ikke kan analysere data, det må forskeren selv gjøre (Kvale et al., 2015, s. 225-226). De teknikkene som anvendes for å få en strukturert oversikt over tekstmaterialet må derfor betraktes kun som et verktøy til hjelp for

analysen. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på hvordan det kodede materialet ble brukt til å gi en relevant og representativ meningsfortolkning av informantenes utsagn, med hensyn til besvarelse av oppgavens problemstilling.

4.4.2. Fremstilling av analysen

Det er vanlig å fremstille resultatene av et kvalitativt forskningsprosjekt ved bruk av egen tekstlig fortolkning og sitater fra datamaterialet (Tjora, 2012, s. 196-197). For å oppnå en så rik og presis analyse som mulig, valgte jeg først å trekke ut et større antall sitater fra det kodede materialet. Denne utvelgelsesprosessen kan sees på som en form for datareduksjon der jeg hele tiden hadde oppgavens problemstilling i bakhodet, og var på utkikk etter utsagn og resonnementer som kunne bidra til å besvare denne. Videre var jeg bevisst på oppgavens logiske oppbygning (illustrert i innledningen, s. 9), og sørget for å plassere utsagnene i en rekkefølge som gjenspeilet denne oppbygningen.

I ettertid ser jeg at det er lett å beskrive analysen som en mer ryddig prosess enn den faktisk var. Faktum er at ethvert valg var forbundet med usikkerhet, og resultatene fremkom først etter en del prøving og feiling. I så måte identifiserer jeg med det Kvale et al. (2015, s. 263) skriver om bricolage-tolkeren: «*Bricolage-tolkeren benytter en rekke blandede tekniske diskurser og beveger seg fritt mellom forskjellige analytiske teknikker og begreper. Denne eklektiske formen for meningsgenerering – gjennom mange forskjellige ad-hoc metoder og begrepstilnæringer – er en vanlig form for intervjuanalyse*».

Min tilnærming til analysen ligner på dette, fordi jeg først leste gjennom det kodede materialet og dannet meg et overordnet bilde, før jeg deretter gikk tilbake til de mest interessante passasjene, foretok opptellinger og eksperimenterte med ulike måter å fremstille meningsinnhold. Etter hvert som dette arbeidet skred frem fikk jeg en følelse av hvilke tema som best lot seg beskrive ved hjelp av min egen fortolkning, og hvilke synspunkter som var mer relevant å fremstille, og bekrefte, ved hjelp av utvalgte nøkkelsitater.

I følge Kvale et al. (2015, s. 264, gjengitt fra Miles og Huberman 1994) dreier ad hoc-teknikker seg om å legge merke til mønstre og se plausibilitet, abstrahere, sammenligne og dele opp variabler, forstå sammenhenger og bygge logisk evidenskjede. Dette er teknikker som jeg i noen grad benyttet meg av, og som etter hvert i analyseprosessen førte til en tro på at resultatene kunne gi grunnlag for å foreslå variabler og sammenhenger til bruk for fremtidig forskning. Det som først var planlagt til å bli et drøftingskapittel med

sammenstilling av praksis og teori, ble derfor utvidet til å inkludere variabler, proposisjoner og en forskningsmodell.

4.5. Forskningsprosjektets kvalitet

I dette delkapitlet vil jeg redegjøre for aspekter som har betydning for at leseren skal kunne stole på det som fremkommer i oppgaven. For å oppnå akademisk kredibilitet bør et forskningsprosjekt kunne vise til at det ikke baserer seg på ukvalifisert synsing, men at det derimot tilfredsstillende ulike kriterier innenfor validitet og reliabilitet, samt inneholder en kvalifisert vurdering av hvorvidt resultatene er generaliserbare. I det følgende kommer jeg til å redegjøre kort for ulike teoretiske tilnæringer til kvalitet, før jeg går mer praktisk til verks og diskuterer konkrete forhold i denne studien opp mot relevante kvalitetskriterier.

Historisk sett har kvalitetsmål, som validitet, vært mest benyttet innenfor kvantitativ forskning, men det er lite som tyder på at det er slik i dag. Sett ut i fra et ontologisk og epistemologisk ytterpunkt kan man argumentere for at validitet ikke er relevant for kvalitativ forskning, men i praksis så erkjenner de fleste kvalitative forskere at validitet har betydning, også for dem (Johnson, 1997).

Gibbert, Ruigrok og Wicki (2008) beskriver 4 overordnede kvalitetsmål: (1) *intern validitet*, som knyttes til kausalitet, (2) *variabelvaliditet*, som knyttes til operasjonalisering, (3) *ekstern validitet*, som handler om overførbarhet til andre kontekster og (4) *reliabilitet*, som handler om gjennomsiktighet og mulighet for replisering. Selv om dette er begreper hentet fra den positivistiske tradisjonen, og dermed virker mer anvendelige innenfor kvantitativ forskning, så har de relevans på det kvalitative feltet – og da spesielt innenfor case studier (Gibbert et al., 2008; Yin, 2014).

Maxwell (1992) tar utgangspunkt i andre begreper i sin tilnærming til forskningskvalitet: (1) *deskriptiv validitet*, som handler om presis gjengivelse av observasjoner, (2) *fortolkende validitet*, som handler om forskerens forståelse av meningsinnhold, (3) *teoretisk validitet*, som adresserer de teoretiske konstruksjonene som studien omfatter, (4) *generaliserbarhet*, som handler om overførbarhet til andre kontekster og (5) *evaluerende validitet*, som handler om å etablere et kritisk rammeverk rundt studien.

Selv om begrepsbruken til Gibbert og Maxwell er forskjellig, så representerer de ikke nødvendigvis motstridende syn på forskningskvalitet. Johnson (1997) illustrerer dette når han sammenfatter praktiske strategier som adresserer validitet på tvers av de ulike typene som er

nevnt ovenfor. I det følgende vil jeg derfor gå igjennom forskningsprosjektets faser og redegjøre for kvalitetsmessige styrker og svakheter ved studien.

4.5.1. Styrker ved studien knyttet til validitet

Arbeidet med denne studien startet som nevnt med et forprosjekt allerede våren 2015. Denne fasen dreide seg i stor grad om en tematisering av hele prosjektet, hvor jeg pendlet frem og tilbake mellom det analytiske og praksis-orienterte fokuset. For å få oversikt over nettverksforskningen henvendte jeg meg da til et bredt utvalg av litteratur og undersøkte ulike former for teoretisering av de fenomenene jeg ønsket å vite mer om. Slik jeg ser det, innebar dette en form for *teoritriangulering* som førte frem mot problemstillingen. Ettersom jeg også brukte egne erfaringer fra kulturhusbransjen i denne prosessen måtte jeg utvise en form for selvkritisk refleksjon, for å unngå forutantakelser på feil grunnlag. Denne kritiske tenkningen måtte jeg ta med meg inn i utviklingen av intervjuguiden, bl.a. for å unngå ledende spørsmål. På denne måten har jeg forsøkt å styrke den teoretiske validiteten tidlig i studien. (Johnson, 1997).

Underveis i intervjuene var jeg bevisst på å utføre en grundig utspørring, og forsøkte å utføre en form for «på-stedet»-kontroll av utsagn, ved å stille oppfølgende spørsmål som «du mener altså at...» og «hvis jeg forstår deg riktig så...». Johnson (1997) kaller denne formen for validering *participant feedback*, og slik jeg ser det så er dette med på å styrke den fortolkende validiteten til studien.

I følge Kvale et al. (2015, s. 278) bør man forsøke å utføre en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form. Som nevnt tidligere, så forsøkte jeg å transkribere intervjuene så raskt som mulig, og få med mange detaljer. I tillegg hadde jeg lydfilet lett tilgjengelig, slik at jeg kunne gå tilbake til den muntlige formen, dersom jeg ønsket å kontrollere noe. Denne strategien for å unngå feil i datamaterialet mener jeg styrker den deskriptive validiteten til studien.

Da jeg etter hvert gikk inn i analysefasen forsøkte jeg å anvende et bredere spekter av valideringsformer, i hovedsak adoptert fra Johnson (1997). Jeg prøvde å finne mønster i informantenes forklaringer som kunne passe til ulike sider ved teorien. Denne fremgangsmåten kalles *pattern matching*, og bidrar til å oppfylle teoretisk validitet og intern validitet.

I den grad jeg trengte å finne forklaringer og sammenhenger, så inntok jeg en *detektivrolle* og foretok *negative case sampling*. Igjen ville jeg unngå at prosjektet ble skadelidende av egne forestillinger om virkeligheten. Det ble da viktig å vurdere rivaliserende forklaringer opp mot hverandre, og være spesielt oppmerksom på tilfeller som kunne avkrefte eventuelle grunnløse «mistanker». Dette bidrar til å styrke den interne validiteten til studien, fordi den setter min egen forståelse på prøve og gir et bedre grunnlag for å utvikle nye teoretiske aspekter.

Da analysekapitlet i denne oppgaven ble sammenfattet, forsøkte jeg å holde meg tett til intervjudataene, referere presist og ha med mange sitater. Dette harmonerer med Johnson (1997) sin anmodning om å bruke *low inference descriptors*, og bidrar til at leseren får oppleve informantenes faktiske språkbruk. Denne strategien, i tillegg til en ny runde med etterkontroll (participant feedback), bidro dermed til å styrke den fortolkende validiteten.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg diskutert fremgangsmåter og fått tilbakemeldinger fra min veileder. Etter hvert som det tekstlige materialet ble utformet ble det også gjennomlest av veileder. I så måte har prosjektet gjennomgått en såkalt *peer review*, og blitt utsatt for kritiske vurderinger, noe som har styrket den teoretiske validiteten.

4.5.2. *Svakheter ved studien knyttet til validitet*

De utvalgte informantene i studien er utelukkende kulturhusledere. Dette har hatt sine praktiske fordeler, og gitt god innsikt om temaet sett fra én side. Det er likevel grunn til å påpeke at dette medfører en form for begrensning, ettersom bransjen er berørt av mange ulike aktører som ikke er representert i studien. Eksempelvis kan det tenkes at ansatte på produksjonssiden i kulturhusene tenker annerledes om nettverk og relasjoner enn lederne. Det er også sannsynlig at kulturhusets partnere, som artister og booking-agenter, kunne bidratt med verdifull innsikt om samarbeid sett fra deres side.

Som nevnt tidligere har jeg heller ikke lagt dokumenter eller observasjon til grunn for analysen. Dersom jeg hadde valgt å samle data fra et bredere spekter av informanter og/eller benyttet meg av dokumenter og observasjon som datakilder, så ville dette medført en datatriangulering som kunne styrket den interne validiteten og variabelvaliditeten (Gibbert et al., 2008; Johnson, 1997).

Etttersom jeg intervjuet hver kulturhusleder kun en gang, fikk jeg dermed et tidsmessig begrenset innblikk de fenomenene jeg ønsket å undersøke. Dersom jeg i stedet hadde forsøkt å

følge kulturhusene over tid, ved såkalt *extended fieldwork*, ville dette kunne styrket den teoretiske validiteten til studien (Johnson, 1997).

4.5.3. Reliabilitet

Reliabilitet har med *transparens* og *replisering* å gjøre. Transparens kan oppnås gjennom nøye dokumentasjon og grundig redegjørelse for de prosedyrer som er fulgt (Gibbert et al., 2008). I følge Kvale et al. (2015, s. 276) handler replisering om «*spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere*».

I mitt tilfelle, så oppnås transparens gjennom dokumentasjon i form av lydopptak og nøye transkripsjon slik at det skal gå an å stole på at jeg har gjengitt virkeligheten slik informantene har beskrevet den. Jeg har også fått tillatelse til å bruke informantenes navn i studien. Dermed kan jeg vise til at jeg «ikke har noe å skjule», og enhver som skulle ha interesse for det kan i prinsippet sjekke hvorvidt mine gjengivelser stemmer.

Videre har jeg systematisert alle kilder, data, notater og utkast ved hjelp av relevant programvare. Alt ligger samlet i en dropbox-mappe, nærmest som en database, hvor også EndNote-biblioteket og Nvivo-prosjektet ligger tilgjengelig. Jeg legger dermed til grunn at det bør være mulig å replisere studien, ettersom databasen og den strukturerte arbeidsformen vil kunne brukes som en mal for senere studier (Gibbert et al., 2008).

4.5.4. Generaliserbarhet

Generaliserbarhet er i følge Tjora (2012, s. 222) «*en undersøkelses gyldighet ut over de tilfeller som har vært utforsket*». Spørsmålet om hvorvidt man kan generalisere funn er mer fremtredende innenfor kvantitativ forskning, men det kan likevel være relevant å diskutere innenfor kvalitativ forskning. Nå har det ikke vært noe mål for denne studien å argumentere for statistisk generalisering, altså trekke resultatene over fra kulturhuskonteksten til en større populasjon, og dermed si at de gjelder for flere bransjer. Derimot så har det vært et poeng å legge til rette for *analytisk generalisering*, altså sammenstille observasjoner fra kulturhusbransjen med teoretiske perspektiv (Gibbert et al., 2008). For å bruke et eksempel, har jeg funnet at samarbeidet innenfor Norsk Kulturhusnettverk fører til effekter som bl.a. læring. Sammenhengen mellom nettverk og ulike former for læring er godt beskrevet i litteraturen, og i så måte har jeg dokumentert at kulturhusbransjen føyer seg inn en populasjon hvor dette er gjeldende. Slik jeg ser det, kan resultatene da brukes til å ekspandere eller generalisere teorien, fordi de tillegger flere gyldighetsområder. Alternativt, hvis jeg ikke

hadde klart å finne samsvar mellom kontekst og teori, så ville teorien blitt avgrenset, fordi det da var dokumentert tilfeller som den ikke gjelder for.

Kvalitativ forskning brukes gjerne som grunnlag for å utvikle nye hypoteser. Konsepter og teorier som utvikles innenfor én kontekst kan dermed bli aktuelle å undersøke i andre kontekster. Tjora (2012, s. 209) kaller dette konseptuell generalisering. I dette prosjektet tilbyr jeg en slik form for generalisering, ettersom diskusjonskapitlet inneholder proposisjoner, altså forslag til hypoteser og en forskningsmodell for eventuell senere bruk.

4.5.5. Oversikt over valideringsformer og tiltak

For å oppsummere med tanke på forskningens kvalitet har jeg laget en oversikt over valideringsformer og tiltak. Det vil da fremkomme hvorvidt/hvordan Gibbert et al. (2008) og Maxwell (1992) sine kvalitetskriterier er oppfylt:

Tabell 6: Oversikt over valideringsformer og tiltak

Valideringsformer		Tiltak
Gibbert et al. (2008)	Intern validitet	Pattern matching Detektivrolle Negative case sampling Svakhet: Ikke datatriangulering
	Variabelvaliditet	Ikke vurdert, men kanskje mer relevant i kvantitativ forskning
	Ekstern validitet	Ikke vurdert, men kan sees i sammenheng med generalisering
	Reliabilitet	Nøye transkripsjon Ikke anonymitet Database ved hjelp av dropbox Svakhet: kun kulturhusledernes synspunkter
Maxwell (1992)	Deskriptiv validitet	Transkripsjon ble foretatt raskt etter intervju Lydfiler lett tilgjengelig
	Fortolkende validitet	Partisipant feedback Low inference deskriptors
	Teoretisk validitet	Teoritriangulering Pattern matching Peer review Svakhet: ikke extended fieldwork
	Generaliserbarhet	Lagt til rette for analytisk og konseptuell generalisering Ikke lagt til rette for statistisk generalisering
	Evaluerende validitet	Åpenhet mht. styrker og svakheter

4.6. Min rolle som forsker og etiske betraktninger

I mitt daglige virke er jeg kulturarbeider i en kommune på Østlandet, og har bl.a. ansvar for å drive et kulturhus. Gjennom denne jobben har jeg blitt godt kjent med kulturhusbransjen, og har selv deltatt i nettverk, som f.eks. NKN. Dette har medført noen fordeler for denne oppgaven, ikke minst fordi jeg har kunnet bruke egne erfaringer som grunnlag for selve idéen, og fordi jeg har hatt lett tilgang til informanter. I gjennom arbeidet med oppgaven har jeg imidlertid distansert meg fra rollen som kulturhusleder og forsøkt å innta rollen som forsker. Det er nemlig ikke gitt at mine egne erfaringer bare virker positivt for studien, og jeg har måttet være bevisst på at egne forutantakelser ikke skal påvirke resultatene for mye. Derfor har jeg unnlatt å bruke egen virksomhet som eksempel og egne erfaringer som datagrunnlag.

For å oppnå en tilfredsstillende forskningsmessig kvalitet har jeg lest meg opp på litteratur som er godt etablert i metodefaget (Jacobsen, 2005; Kvale et al., 2015; Miles et al., 2014; Yin, 2014 m.fl.). Samtidig har jeg med meg noe erfaring fra bacheloroppgaven, hvor jeg også benyttet meg av kvalitativ metode. I sum har dette bidratt til en viss struktur på prosessen, og ført til at jeg unngikk visse fallgruver. Eksempelvis var jeg bevisst på å gjøre et par intervjuer ganske tidlig i prosessen, slik at jeg hadde mulighet til å korrigere og tilpasse intervjuguiden etter hvert som jeg så hvilken retning som var mest fruktbar. Samtidig vil jeg understreke at jeg på ingen måte føler meg utlært som forsker, og dersom jeg skulle begynt hele prosessen på nytt så er det helt klart noen ting jeg ville gjort annerledes. Jeg tror eksempelvis det ville vært lurt å gjøre flere metodiske refleksjoner tidlig i prosessen. I tillegg kunne det kanskje vært hensiktsmessig å spisse intervjuguiden mer, ettersom det viste i etterkant at datamaterialet inneholdt mengder med informasjon som ikke var til nytte.

I følge Tjora (2012, s. 39-40) bør det ligge en etisk sans implisitt i all forskning, ettersom kontakten med informantene vil preges av aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet. Uavhengig av juridiske krav, vil vanlig høflighet være et godt utgangspunkt for etisk god forskning. Nyeng (2012, s. 159) hevder at forskningsetikk setter krav til *forskningsinterne saksforhold*, som saklighet, åpenhet og redelighet innenfor forskningsmiljøene - og *forskningseksterne saksforhold*, som hensynet til deltakerne i undersøkelser og forskningens rolle i samfunnet. I Norge er de etiske kravene til samfunnsforskning utformet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH, 2006).

I henhold til retningslinjene fra NESH, vil jeg påstå at denne studien har fulgt *god vitenskapelig praksis*, noe dette metodekapitlet har hatt til hensikt å dokumentere. Jeg har også vært kritisk i min bruk av kilder, og forsøkt å referere så presist som mulig av *hensyn til forskersamfunnet*. Videre vil jeg påstå at jeg har opptrådt redelig og vist *respekt overfor informantene*, og sørget for at de er godt informert om forskningsprosjektets formål og gitt dem full mulighet til å være anonyme. I tillegg mener jeg forskningsprosjektet har *gode hensikter overfor samfunnet* for øvrig. Det er ingen grunn til å tro at grupper i samfunnet vil bli negativt berørt av en studie om relasjonelle fenomener i kulturhusbransjen.

I den grad noe kan problematiseres, så måtte det være at dette prosjektet ikke er meldt inn til personvernombudet (NSD), noe det kanskje burde vært ettersom informantenes navn blir brukt i datamaterialet og i oppgaven. Dette var imidlertid noe jeg ble oppmerksom på så sent i prosessen at det ikke ville være mulig å få behandlet en søknad før innleveringsfristen. I samråd med min veileder og studiekoordinator kom jeg frem til at dette ikke burde utgjøre noe vesentlig problem, ettersom det ikke er noen form for sensitive opplysninger involvert. Jeg har som nevnt latt informantene få velge mht. anonymitet, og de har gitt sitt samtykke til at navnene brukes. Videre har jeg utført en sitatsjekk, dvs. opplyst informantene om hvilke uttalelser jeg har valgt å sitere dem på, kontrollert at jeg har forstått dem riktig og gitt dem muligheten til å trekke uttalelsene hvis de ville det.

4.7. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gitt en redegjørelse for de metodiske valgene som er foretatt, fra prosjektets begynnelse til slutt.

Studien baserer seg på en kvalitativ tilnærming, og jeg har brukt et eksplorerende design som ligger i grenselandet mellom case-studier og små-N-studier. Begrunnelsen for dette ligger i problemstillingen; et hvordan-spørsmål som søker å avdekke ulike aspekter rundt kulturhusenes relasjoner til andre virksomheter i bransjen.

Datainnsamlingen har foregått ved intervju, som er en vanlig og akseptert måte å undersøke et eller flere caser. Jeg har da foretatt 9 intervjuer med informanter som er utvalgt på bakgrunn av en rekke kriterier, hvor bl.a. geografi, størrelse på kulturhusene og kulturhusledernes kompetanse har spilt en viktig rolle.

I analysen har jeg benyttet meg av ulike teknikker og ad hoc-metoder for å komme frem til en hensiktsmessig, rik og presis måte å formidle resultatene fra intervjuene. Dette harmonerer i

noen grad med bricolage-tolkerens måte å gå frem på. Jeg har også sett mønstre og sammenhenger i datamaterialet, som har gjort det mulig å fremstille proposisjoner og en forskningsmodell til eventuell fremtidig bruk.

I gjennom dette arbeidet har jeg brukt McCracken (1988) sin modell for intervjuprosesser, der forskerens pendling mellom det teoretisk- og praksisorienterte fokus, og vurdering av eksisterende litteratur opp mot nye data har vært sentralt.

Jeg har også forsøkt å sikre forskningens kvalitet, ved å redegjøre for styrker og svakheter ved oppgavens validitet, reliabilitet og potensialet for generalisering. I den forbindelse har jeg tatt hensyn til både Gibbert et al. (2008) og Maxwell (1992) sine krav til validitet, og brukt bl.a. Johnson (1997) sine konkrete teknikker for å tilfredsstille disse kravene.

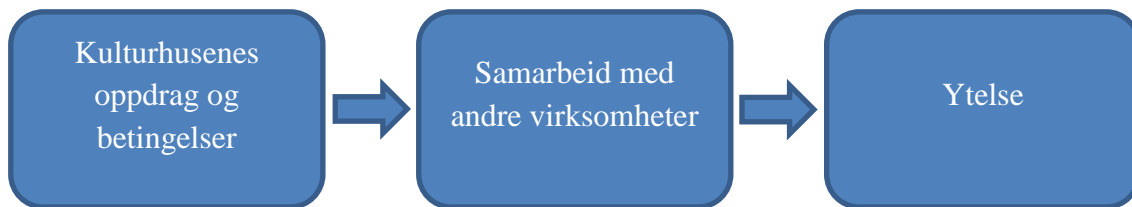
Avslutningsvis har jeg diskutert min egen rolle som både forsker og kulturhusleder, og vist til viktige etiske aspekter rundt mitt eget prosjekt.

5. Analyse

Etter å ha utført intervjuer med totalt 9 kulturhusledere og opparbeidet et rikt datamateriale, ønsker jeg i dette kapitlet å redegjøre for momenter fra praksisfeltet som bidrar til å besvare oppgavens problemstilling: *Hvordan oppnår kulturhusene ytelse gjennom nettverk og relasjoner til andre virksomheter?*

Redegjørelsen baserer seg delvis på en tekstlig fortolkning av kulturhusledernes beskrivelser, og delvis på gjengivelse av utvalgte nøkkelsitater. I sum skal dette bidra til en presis og rik beskrivelse av kulturhusledernes virkelighet.

For å forklare strukturen i dette kapitlet kan det være hensiktsmessig å ta en ny titt på figuren som illustrerer den overordnede idéen til studien:



I tråd med figurens første steg redegjør delkapittel 5.1 for aspekter tilknyttet kulturhusenes oppdrag og betingelser, mens delkapittel 5.2 handler om steg 2, altså hvilke partnere kulturhusene forholder seg til og hvordan samarbeid utarter seg i ulike nettverk. Delkapittel 5.3 og 5.4 er knytter seg til figurens tredje steg, og omhandler ytelseeffekter som følge av nettverk. Avslutningsvis vil jeg si noe om hvordan de ulike nettverkene påvirker hverandre og oppsummere mine funn i form av en matrise som inneholder sentrale momenter fra analysen.

5.1. Kulturhusenes oppdrag og omgivelsesfaktorer

I det følgende vil jeg redegjøre for hvordan kulturhuslederne ser på sitt oppdrag, og komme inn på aspekter som berører kulturhusenes ytre omgivelser og betingelser. I den sammenhengen vil jeg si noe om hva som karakteriserer tradisjonell og fremtidsrettet kulturhusdrift, og belyse hvordan lederne ser dette i sammenheng med nettverk og relasjoner.

5.1.1. Kulturhusenes oppdrag

Kulturhuslederne gir til kjenne at deres oppdrag er sammensatt. De har ulike måter å beskrive dette på, men i hovedsak dreier uttalelsene seg om at de både må forholde seg til økonomiske krav og ikke-økonomiske krav. De fleste kulturhusene har økonomisk støtte fra sin kommune, og eventuelle andre bidragsytere, men dette er vanligvis ikke nok til å bære kostnadene til

drift. De økonomiske kravene innebærer derfor at kulturhusene må sørge for at arrangementene jevnt over går i pluss og derigjennom forvalte arenaen på en økonomisk forsvarlig måte.

Ikke-økonomiske krav dreier seg om at de må tilfredsstille ulike kriterier for innhold. Eksempelvis må de presentere en bredde av ulike kunstneriske uttrykk og sjangre, og samtidig være en arena som både profesjonelle og amatører kan benytte seg av. Videre skal de appellere til ulike publikumsgrupper, uavhengig av hvor kjøpesterke de er. Flere av uttalelsene knyttet til det ikke-økonomiske oppdraget innebærer uttrykk som for eksempel *møteplass og bindeledd mellom mennesker og kulturer*. De ikke-økonomiske kravene er dermed et uttrykk for kulturhusenes samfunnsfunksjon. En kulturhusleder beskriver dette slik:

«Det å følge med i tiden på hva som rører seg blant kunstnere og artister, og ha et relevant og aktuelt program som gjør at publikum opplever at dette er noe for dem, eller som utfordrer de eller som tar de steder, det er på en måte en plikt vi har. Og så tenker jeg at vi har en plikt til å være en del av en større helhet på det stedet vi er. Det betyr at kulturlivet i Bærum må oppleve vårt hus som deres hjemmebane. Selv om vi også gjør veldig mye annet med internasjonale kunstnere og gjestespill, nasjonale artister og alt det der, så skal det være huset deres også.»

Morten Walderhaug, Bærum kulturhus

De kulturhusene som er omfattet av denne studien har ulik organisering. Noen er rene kommunale virksomheter, mens andre er organisert som selvstendige foretak eid av kommuner eller stiftelser. Uavhengig av organisering, karakteriseres kulturhusene av at de både skal være en offentlig tjenestetilbyder og drive business. Flere av kulturhuslederne uttrykker at dette utfordrende å forholde seg til, fordi de ikke kan fokusere for mye på det ene uten at det går på bekostning av det andre. Likevel, ettersom de økonomiske kravene trumfer de ikke-økonomiske kravene, er kulturhusledernes hverdag i særdeleshet preget av at de må forsøke å holde inntektene oppe og kostnadene nede.

5.1.2. Kulturhusenes ytre omgivelser og betingelser

På spørsmål om hva de tenker om sine ytre betingelser, uttrykker kulturhuslederne at markedet er godt og at det alltid vil være etterspørsel etter kunst og kultur. Bransjen kan vise til en generell oppgang i antall solgte billetter, og flere ledere uttrykker derfor en optimisme. De gir også uttrykk for at det er mange artister som henvender seg og vil inn på deres arena,

og at de bruker en del tid på å sende høflige, men negative, svar tilbake. Både økningen i billettsalg, og antallet henvendelser fra innholdsleverandører, kan ikke forstås på noen annen måte enn at kulturhusene har et marked. Kulturhuslederne uttaler at dette vil de også ha i fremtiden.

Som nevnt innledningsvis i oppgaven, har kulturforsker Anne-Britt Gran uttalt at kulturhusene i fremtiden kan bli stående tomme på grunn av digitaliseringstrenden. I en diskusjon med en av kulturhuslederne om gyldigheten av hennes resonnement fremkommer følgende motsvar:

«Jeg mener at Anne-Britt ikke skjønner hva hun snakker om, akkurat når det kommer til dette, hun er en flink dame på mange måter, men akkurat i en sånn analyse... Det blir det samme som å si at det er ingen går på idrettsarrangement etter at vi fikk TV. Svaret er at det har aldri vært så mange folk på idrettsarrangementer etter vi fikk TV, sant.»

Morten Walderhaug, Bærum kulturhus

Utsagnet ovenfor bygger på at kulturhusene tilbyr unike opplevelser der man kan oppleve en artist «live», og delta i et fellesskap som tilskuer – på samme måte som ved et idrettsarrangement. Dette aspektet blir dermed å forstå som kulturhusenes fordel i forhold til deres største konkurrent, nemlig sofaen hjemme.

Likevel, dersom argumentene ovenfor tilsier at markedet er godt, og kulturhusene samtidig hevder at det er utfordrende å drive økonomisk, så kan det virke som de ikke greier å utnytte markedets fulle potensial. Dette kan skyldes, som flere ledere påpeker, at de har hatt en tendens til å være for snille i forhandlinger med sine leverandører. Det fremkommer eksempelvis tilfeller der kulturhuset har akseptert så høyt honorarer til artisten at arrangementet går i underskudd, selv om besøket er bra. Risikoen knyttet til høye honorarer er imidlertid et problem som kulturhuslederne i senere tid har blitt flinkere til å unngå, bl.a. ved å samarbeide for å oppnå forhandlingsmakt. Dette er en sammenheng som jeg kommer til å gå nærmere inn på senere i analysen (s. 82).

Videre er det flere kulturhusledere som påpeker at de ikke greier å appellere til alle typer publikum, eksempelvis ungdom og unge voksne. Dette er et segment som gjerne går på kino, men som i liten grad benytter seg av kulturhusenes tilbud. Kulturhusene har imidlertid godt grep om barne- og familiepublikummet og ikke minst det litt eldre publikummet. Det er vanskelig å si hvorfor ungdommen ikke kjøper billetter, men flere ledere uttrykker at dette er

noe de bare har innfunnet seg med. De er imidlertid opptatt av at barn og unge skal være flittige brukere av kulturhusets scener, slik at de får gode assosiasjoner til kunst og kultur. På den måten forsøker kulturhuslederne å legge til rette for at ungdommen kommer tilbake som publikum litt senere i livet, når de etablerer seg og stifter familie.

Det skal understrekes at det er variasjon i kulturhusenes tilgang til publikum, og at markedet i så måte avhenger av sted. De største kulturhusene, lokalisert i sentrale strøk, kan nå ut til flere hundre tusen mennesker, mens kulturhusene i de minst sentrale strøkene bare kan nå ut til noen få tusen. Dermed blir det stor forskjell på hvor mye de kan tillate seg å sette på programmet. Flere av kulturhuslederne uttrykker at de må passe seg for ikke å tilby publikum for mye, ettersom det kan medføre at arrangementene utkonkurrerer hverandre. Sånn sett kan man si at kulturhusdrift dreier seg om å tilpasse aktiviteten til det lokale markedet, og finne en balanse der tilbudet matcher etterspørselen. En av lederne uttrykker dette slik:

«Vi så i høst at vi tenderer til å ville for mye altså, for et publikum som skal, punkt en, ha råd og tid og interesse for å gå på alle de tingene vi programmerer. Så det er en balanse vi søker å finne nå tenker jeg.»

Alfred Solgaard, Buen kulturhus

Kulturhuslederne gir uttrykk for at deres ytre betingelser ikke bare dreier seg om markedet, altså tilgangen til betalende publikum. De er bl.a. avhengig av politisk støtte og at kommunene får anledning til å bidra økonomisk. Samtidig trenger de leieinntekter, bl.a. fra lokale lag og foreninger. Ettersom både kommunene og det lokale kulturliv har begrensede midler, må kulturhusene forholde seg til ressursknapphet i flere ledd, noe en av lederne bekrefter i dette utsagnet:

«... det er den der ressursknappheten alle veier, ressursknapphet hos de som skal leie og bruke huset, ressursknapphet i kulturlivet generelt, ressursknapphet hos oss, så du kan liksom ikke bare bjuda på.»

Lars Otto Ullereng, Lillestrøm kultursenter

5.1.3. Tradisjonell kulturhusdrift

I intervjuene forsøkte jeg å få rede på hvordan kulturhuslederne forholder seg til ulike strategiske tilnærminger. Dette henger sammen med spørsmålet om hvorvidt kulturhusene bør utnytte sine ressurser for å opprettholde tilbudet slik publikum kjenner det fra før, eller om de bør fokusere på innovasjon og videreutvikle nye tilbud. I det følgende vil jeg gjøre rede for

hvordan lederne definerer tradisjonell og fremtidsrettet kulturhusdrift, si noe om hva dette innebærer for driften av kulturhusene, og komme inn på hvordan kulturhusledernes forhold til nettverk og relasjoner blir påvirket av fremtidsbildet.

Kulturhuslederne har litt ulik forståelse av begrepet tradisjonell kulturhusdrift. Noen tenker at ordet *tradisjonell* betyr *gammeldags*, og trekker paralleller til samfunnshusene - som først og fremst var forsamlingslokaler til disposisjon for lokalbefolkningen. I en slik forståelse er kulturhuslederens oppgaver begrenset til å forvalte lokalet, og åpne døren for brukerne. Andre legger til grunn at tradisjonell kulturhusdrift dreier seg om noe mer enn å forvalte et lokale, og at ledelsen i tillegg har ansvar knyttet til det kunstneriske innholdet. Da leier man ut sal og scene til de aktørene som måtte ønske det, og eventuelt leier inn artister og forestillinger for å gi lokalbefolkningen et helhetlig kulturtilbud. Dette er en praksis som mange av landets kulturhus følger i dag. Uansett, gammeldags eller ikke, så er det en gjennomgående oppfatning om at tradisjonelle kulturhus er enkeltstående bygg med kunstnerisk innhold.

5.1.4. Fremtidsrettet kulturhusdrift

Flere av kulturhuslederne ser fremtidsrettet og moderne kulturhusdrift i sammenheng med flerbruk av lokalene, og peker på fremveksten av de nye husene som inneholder flere funksjoner. Eksempelvis er det i dag flere kulturhus som inneholder kulturskole og bibliotek, og eventuelle andre funksjoner, i tillegg til sal og scene. I denne sammenhengen er synergieffektene et viktig aspekt, fordi man oppnår stordriftsfordeler, samler fagmiljøene og samarbeider om ulike aktiviteter og arrangementer.

Videre er det flere som peker på at fremtiden setter nye krav til kulturhusenes kompetanse. Dette begrunnes med en pågående økning i antall arrangementer, samtidig som de tekniske kravspesifikasjonene til arrangementene blir mer komplekse. Ledelse og personale må dermed være i stand til å få produksjoner raskt inn og ut av huset og beherske et stadig større spekter av tekniske fasiliteter.

Samtidig ser kulturhusdrift ut til å bli mer preget av økonomistyring, og lederne uttrykker at de etter hvert har blitt mer oppmerksom på å ta seg betalt for sine tjenester. En kulturhusleder uttrykker eksempelvis at de tidligere var mer generøse overfor sine leietakere, mens de i dag sender fakturaer med et betraktelig høyere presisjonsnivå. Som følge av dette oppfattes de også som mer seriøse og profesjonelle. Den «gammeldagse» forventningen utenfra, om at kulturhusene ikke skal tjene penger, ser altså ut til å avta.

Egenproduksjon går ut på at kulturhuset selv inntar produsentrollen og setter opp forestillinger, i stedet for å leie inn ferdige produkt. Dette ser også ut til å være en del av fremtidsbildet. Det kan være både kostbart og vanskelig å få inn komplekse forestillinger utenfra, som f.eks. musikaler. Derfor er det en løsning for kulturhusene å sette opp musikaler selv, dvs. leie inn alle ressursene som trengs og bruke kulturhuset både til forberedelser og forestillinger. Noen kulturhus har drevet med egenproduksjon i mange år og andre har aldri holdt på med det, men det ser ut til å være en økende interesse for denne måten sørge for innhold. Kulturhuslederne gir uttrykk for at tidligere praksis, som har vært fokusert på å få inn produksjoner utenfra, ikke er tilstrekkelig for å møte morgendagens krav, og at de i større grad må ta ansvar for produksjonene selv.

5.1.5. Samarbeid som del av fremtidsbildet

Alt i alt, tyder fremtiden på en fortsatt profesjonalisering av kulturhusbransjen, og i intervjuene forsøkte jeg å få rede på om kulturhuslederne betraktet samarbeid med andre virksomheter som en måte å møte fremtidens krav. Som følge av spørsmålene omkring dette temaet kom det frem eksempler på at samarbeid henger sammen med flerbruk, kompetanse og kreativitet.

Ettersom nye kulturhus inneholder flere funksjoner, som bibliotek, kulturskole osv., er det flere kulturhusledere som er inne på at samarbeid spiller en rolle for å oppnå synergieffekter. Dette skjer eksempelvis ved at de ulike enhetene utvider hverandres mulighet til å drive med kulturformidling, noe en av kulturhuslederne utdyper i dette utsagnet:

«...når vi har da et stort offentlig bibliotek hos oss, så har de en ny biblioteklov som fordrer at de skal gjøre mye mer arrangementer, de skal ha mye mer formidling. Så nå arrangerer vi konserter med Frida Ånnevik og Bjella i biblioteket, ikke sant, vi flytter det til biblioteket og så har vi konserter der inne. Og så har vi filosofikafé, og så har vi selvfølgelig bokbad og sånne type ting. Så det å tenke utradisjonelt rundt bruken av rommet...»

Alfred Solgaard, Buen kulturhus

Samtidig er kulturhuslederne opptatt av at samarbeid henger sammen med kompetanse, noe de tilegner seg utenfra og deler med andre aktører. I så måte fasiliterer husene delingskultur, noe dette sitatet bekrefter:

«Vi sier at vi skal ha en holdning til andre som innebærer at vi skal være et kulturhus som er et referansepunkt i Norge, og at vi da skal ta i mot og dele kunnskap og kompetanse. Det står for eksempel rett ut (i strategidokument, red. anm.) at vi til en hver tid skal være delaktig i større nasjonale og internasjonale nettverks- og partnerskapsprosjekter...»

Morten Walderhaug, Bærum kulturhus

Videre henger samarbeid henger sammen med kreativitet for kulturhusene. Når de utforsker nye muligheter og utvikler nye tilbud, skjer dette gjerne i samarbeid med andre aktører. Noen kulturhusledere er litt «forsiktige» og tar små skritt av gangen i sitt søk etter nye muligheter. Andre går mer radikalt til verks, slik som denne kulturhuslederen:

«Og så tror jeg at man må, som kulturhus, jobbe mye mer kreativt enn man har gjort tidligere bl.a. ved å samarbeide med litt sånn.. ehh.. utenkelige samarbeidspartnere. Altså, et kranfirma, et bilfirma, svømmeklubben...»

Martin Gundersen, Brygga kultursal

Resultatene fra denne delen av analysen viser at kulturhusenes oppdrag er sammensatt, og at ytre omgivelser og betingelser stiller krav til hvordan de skal drive i fremtiden. En måte å møte disse kravene er altså å inngå samarbeid med et bredt spekter av aktører, og i det følgende delkapitlet vil jeg komme inn på hvem disse aktørene er og hvordan kulturhusenes nettverk kan forstås i ulike kontekster.

5.2. Kulturhusenes nettverk

Et gjennomgående fellestrekk for alle kulturhuslederne, er at de driver en utadrettet virksomhet og er åpne for samarbeid i ulike retninger. En kulturhusleder beskriver det slik:

«Jeg ser på alle rundt meg som potensielle samarbeidspartnere, fordi jeg tenker at hvis du snur nok ganger på brikkene så vil du finne en innfallsvinkel. Og vi ser jo at det inspirerer folk rundt oss, og viljen til å være med er stadig større...»

Martin Gundersen, Brygga kultursal

Et sentralt mål med intervjuene var å kartlegge kulturhusenes nettverk, med andre ord få rede på de ulike partnerne som lederne forholder seg til utenfor sin virksomhet. I det følgende vil jeg gjøre rede for resultatene av denne kartleggingen, og begrunne hvordan jeg kom frem til at

det er hensiktsmessig å gruppere kulturhusenes relasjoner i ulike kategorier, basert på geografisk og kontekstuell avgrensning.

5.2.1. Kartlegging

Alle kulturhuslederne ble oppfordret til ramse opp sine samarbeidspartnere. Jeg ønsket at ingen relasjoner skulle utelates fra kartleggingen, derfor brukte jeg formuleringer som «samarbeid i ordets videste forstand» og «alle relasjonene du kan komme på» i spørsmålene knyttet til dette. Oppramsingen var en krevende oppgave for noen ettersom de forholder seg til mange ulike partnere, men jeg sørget for å bruke nok tid på dette spørsmålet til at det ble et rikt datamateriale. Informasjonen som fremkom ble først kodet inn i en egen kategori, og medførte 148 registreringer totalt. Ettersom kulturhusene langt på vei forholder seg til samme typer partnere, var mange av registreringene like (eksempelvis nevnte alle lederne at de hadde samarbeid med lag og foreninger). Videre utarbeidet jeg en komplett liste uten «dobbelregistreringer», og jeg kom da frem til et sett av ca. 50 ulike typer partnere som kulturhusene i større eller mindre grad forholder seg til.

Et perspektiv som har vokst frem gradvis i dette prosjektet, dreier seg om at det neppe ville være hensiktsmessig å undersøke alle relasjoner like nøye. Jeg måtte derfor underveis i intervjuprosessen gjøre noen valg, som i korte trekk gikk ut på å komme med oppfølgende spørsmål om de relasjonene jeg oppfattet som viktigst. I etterkant har jeg derfor gruppert de 50 partnertypene i 5 kategorier, basert på hvilke relasjoner som ble viet spesiell oppmerksomhet under intervjuene. Som det fremgår tabellen på neste side, har de øverste kategoriene en geografisk avgrensning, de er altså internasjonale, nasjonale, regionale og lokale aktører. Den nederste kategorien derimot, som omfatter artistene og deres representanter, har en funksjonsmessig avgrensning:

Tabell 7: Gruppering av samarbeidspartnere

Type relasjon	Aktører
Internasjonale	Utenlandske kontakter, Nordisk turnénettverk for dans, EØS-prosjekter, utenlandske universitet, Nordisk konserthusråd
Nasjonale	Norsk Kulturhus Nettverk (NKN), Riksteateret, Norsk turné-nettverk for dans og scenekunst, Norsk Publikumsutvikling, Norske Konsertarrangører
Regionale	Kulturhus, fylkeskommuner, regionale teaterinstitusjoner og regionale symfoniorkestre
Lokale	Kommuner, biblioteker, kinoer, kulturskoler, skoler, kaféer og restauranter, hoteller, produsenter, arrangører, festivaler, aviser, lokalradioer, banker, jazzklubber, bluesklubber, foreninger for klassisk musikk, pensjonist-/seniorforeninger, teaterlag, kor, korps og storband, husflidslag, ulike scener, teknikkleverandører, frivilligsentraler, Røde Kors, handelsstanden, sponsorer, politiet, turistforeninger, folkeuniversitetet, folkeakademiet
Innholdsleverandører	Artister, management- og bookingselskaper, innselegere, omreisende teatre og andre scenekunstinstitusjoner

5.2.2. Avgrensninger i forhold til videre arbeid

Jeg har måttet gjøre noen valg i forhold til hvilke grupperinger, fra totaloversikten ovenfor, som det er fruktbart å analysere innenfor denne oppgavens begrensninger. For det første ønsket jeg å opprettholde tankegangen om geografisk og kontekstuell/funksjonsbasert avgrensning. For det andre ønsket jeg å analysere enheter som alle kulturhuslederne i studien forholder seg til, og som datamaterialet dermed gir en rik beskrivelse av. For det tredje ønsket jeg å analysere enheter som virket representative for kulturhusene for øvrig. På bakgrunn av disse kriteriene kom jeg frem til at følgende grupperinger blir studiens hovedfokus:

1. Det nasjonale nettverket Norsk Kulturhusnettverk (NKN)
2. Regionale kulturhusnettverk
3. Lokale nettverk av ulike aktører
4. Nettverk av bransjespesifikke innholdsleverandører

Videre i analysen blir disse betraktet og omtalt som separate nettverk, men det må understrekes at det ikke er absolutte avgrensninger mellom enhetene de utgjør. En og samme aktør kan utmerket godt befinne seg i flere nettverk, derfor er det en betydelig overlapping. Et eksempel på dette er at det NKN omfatter omtrent alle kulturhus i landet, dermed omfatter de regionale nettverkene akkurat de samme husene, de er bare inndelt i mindre grupperinger. Et

annet eksempel er at lokale nettverk til en viss grad overlapper artistnettverkene, fordi noen aktører både er lokale aktører samtidig som de er artister. Dette er imidlertid ikke noe problem for studien, ettersom nettverkene analyseres ut i fra ulike kontekster, ikke nødvendigvis ulike aktører.

Så vil jeg minne om nettverkene videre i analysen betraktes med det enkelte kulturhus som utgangspunkt. Jeg kommer altså til å beskrive hvordan de fungerer, og etter hvert fokusere på virksomhetsspesifikke effekter. Det må imidlertid anføres at nettverk grunnleggende sett handler om bånd mellom enkeltpersoner, og at konsekvensene av relasjonelle bånd kan aggregeres opp til organisasjonsnivå og videre få en betydning for en hel bransje eller nettverk som helhet. Derfor vil det forekomme at jeg i noen grad kommer inn på forhold som ligger utenfor det ego-sentriske perspektivet.

5.2.3. Nasjonale nettverk

Kartleggingen avdekket flere typer nettverk som kulturhusene forholder seg til på nasjonalt nivå. Det er imidlertid kun ett nettverk som alle kulturhuslederne er med i, nemlig Norsk Kulturhusnettverk (NKN). I den følgende delen av analysen vil jeg fokusere på NKN, og redegjøre for ulike sider ved dette nettverket.

NKN er etablert på bakgrunn av kulturhusenes likhet. Riktignok har kulturhusene sine ulikheter organisatorisk sett, og i forhold til størrelse og utforming, men de har samme formål og mange felles utfordringer. Nettverket er i praksis en medlems- og interesseorganisasjon, og har i følge vedtektene som formål å synliggjøre, samordne og utvikle kulturhusenes ressurser og kompetanse lokalt, regionalt og nasjonalt. Som nevnt tidligere, har NKN 117 medlemmer, hvilket betyr at nettverket omfatter omtrent alle kulturhus i Norge.

Overordnet sett, forsøker organisasjonen å innta en kulturpolitisk rolle og fungerer som talerør mot sentrale myndigheter, media og forskningsinstitusjoner. Behovet for en aktør som kan innta en slik rolle understrekes i dette utsagnet fra en av kulturhuslederne, som også er styremedlem i NKN:

«... når man tenker på hvor mange kulturhus som finnes i landet og hvor mye de gjør for lokalbefolkningen og kulturlivet i sin region - så mener jeg kulturnettverket trenger en organisasjon som rett og slett kan nå igjennom, både i departementet og i norsk kulturråd. Og ikke minst å være referansepunkt når media skal ha en uttalelse om

kulturhusene eller kulturlivet i Norge.»

Anne Rasmussen, Arendal kulturhus

Underordnet sett, men ikke desto mindre viktig, utfører NKN en rekke oppgaver for sine medlemmer, slik som samme person beskriver i fortsettelsen:

«... vi fokuserer også på det medlemmene synes er viktig, det at NKN er synlige, at vi kan være i dialog med hverandre, at de får alle informasjonene, ikke minst at vi har fagsamlinger, at vi snakker om ting som er interessant for akkurat ditt hus. Temaer kan være arbeidstidsbestemmelser og nye brannforskrifter, ting som direkte opptar oss som driver kulturhus i dagliglivet.»

Anne Rasmussen, Arendal kulturhus

NKN arrangerer 2 fagsamlinger i året, lokalisert på ulike kulturhus rundt om i landet. Disse arrangementene har faglig innhold, som foredrag omkring temaer som bl.a. kulturforskning, publikumsutvikling, markedsføring og lovverk. I forbindelse med samlingene arrangeres det også omvisninger og utflukter, og deltakerne møtes til middag med underholdning, fest og hygge. Flere av kulturhuslederne uttrykker at fagsamlingene er det viktigste for dem, slik som dette utsagnet bekrefter:

«De er gode på å arrangere de samlingene (...) det er samlingene som er cluet tenker jeg, det er også det som er viktigst i forhold til verdien jeg ser blir skapt for min egen del.»

Atle Auran, Storstuggu

NKN administrerer også en lukket facebook-gruppe for kulturhuslederne. Facebook-gruppen er en arena hvor medlemmene diskuterer mye av det samme som blir tatt opp på samlingene, men har et noe mer praktisk orientert fokus. Den er et forum som i blir brukt til å poste korte og til dels enkle spørsmål, f.eks. for å sjekke referanser til en artist eller forestilling, diskutere leverandører og priser, diskutere egen prispolitikk, eller ta opp andre praktiske problemstillinger. Flere av kulturhuslederne påpeker at de følger jevnlig med på facebook-gruppen, og får med seg det som blir diskutert der, selv om de ikke nødvendigvis er deltakende i alle samtaler.

Videre følger NKN med på aktuelle saker i media og på kulturfeltet for øvrig, og sender ut nyhetsbrev med relevant informasjon til medlemmene sine. Nettverket har også en hjemmeside, bl.a. med oversikt over alle medlemmene og generell informasjon.

I tillegg til at NKN har overordnede og underordnede oppgaver, som beskrevet ovenfor, kan nettverket betraktes ved at det har en *formell* og *uformell* side. Nettverkets organisering og styring, og de arbeidsoppgaver det påtar seg som interesse- og medlemsorganisasjon representerer den formelle siden. Som et tillegg, eller som en følge av disse formelle oppgavene, fungerer nettverket som en tilrettelegger for uformelle møter mellom kulturhusledere: Fagsamlingene inneholder et betydelig rom for uformelle samtaler, og diskusjonene på facebook har et uformelt preg.

Styring og organisering synes å være viktige faktorer som fremmer kulturhusenes samarbeid innenfor NKN. Ikke alle kulturhuslederne er enig i at NKN har fungert like godt hele tiden, noe som henger sammen med at nettverket tidligere ikke har hatt noen dedikert administrativ funksjon. Mangelen på en slik funksjon har ført til at nettverket har hatt begrenset mulighet til å følge opp sine overordnede kulturpolitiske oppgaver, og at de ikke har kunnet bruke så mye tid på å planlegge fagsamlinger. Samlingene går vanligvis over to dager, noe som betyr at det er mange timer som skal fylles med innhold. I noen tilfeller har en tynn agenda ført til misnøye, som en kulturhusleder uttrykker slik:

«Ja, og det har jeg sagt til dem også, på en sånn evalueringsgreie, at for meg er det nok litt sånn kynisk forbruk av tid, så jeg tenker at noen ganger så er agendaen veldig luftig, og veldig liten.»

Alfred Solgaard, Buen kulturhus

Problemstillingene ovenfor knytter seg til at styret i NKN har måttet gjøre arbeidsoppgavene selv – på frivillig basis. Derfor beskrives ansettelsen av daglig leder høsten 2015 som kjærkommen, noe en av lederne utdyper i dette utsagnet:

«Det blir en type profesjonalisering som man ikke er i stand til å få til når man har 3-4 styremøter i året (...) Og ikke minst også det at man er lett å få tak i og sitter sentralt og kan komme i kontakt med sentrale myndigheter og departementer, det er veldig viktig. Hvis det skal gjøres av frivillig valgte, uten honorarer, det blir liksom litt sånn... Da er du veldig heldig i hvert fall, hvis det hadde virket.»

Lars Otto Ullereng, Lillestrøm kultursenter

En annen faktor som fremmer nettverket dreier seg om de uformelle møtene, som kulturhuslederne er spesielt opptatt av. Det er viktig at det legges til rette for gode pauser med prat rundt bordene og sosiale aktiviteter på fagsamlingene. Videre virker det betydningsfullt at

kontakten mellom kulturhusledere holdes vedlike på sosiale medier, noe som gjør det lettere for dem å finne tonen når de møtes på samling.

5.2.4. Regionale nettverk

Kartleggingen av nettverk avdekket kulturhussamarbeid innenfor alle regionene studien omfatter, dvs. både på Østlandet, Sørlandet, Vestlandet, i Trøndelag og i Nord-Norge. I det følgende vil jeg gi en generell redegjørelse for hvordan disse nettverkene utarter seg.

I utgangspunktet bygger de regionale nettverkene på likhet mellom aktørene og felles utfordringer, på samme måte som i det nasjonale nettverket NKN. Likevel, slik jeg forstår ledernes beskrivelser, kan det være flere forløpere som spiller en rolle for fremveksten av regionale nettverk. Regionale samarbeid oppstår gjerne ved at kulturhusledere møtes og blir kjent gjennom NKN, og ved at enkeltpersoner tar initiativ. I så måte er de regionale nettverkene mer personavhengig. Videre har den geografiske avstanden mellom kulturhusene betydning for regionale nettverk: Kulturhusene innenfor en region ligger tett nok til at lederne lett kan møtes, og samtidig langt nok fra hverandre til at de ikke kommer i konkurranse. Under disse betingelsene kan kulturhusene knytte tette bånd og dele informasjon fritt.

Noen regionale nettverk har en formell styring, som innebærer at de har utnevnt en ledelse og fastsatt vedtekter. Som følge av dette, planlegger de møter og aktiviteter på en strukturert måte. Andre regionale nettverk er mer uformelle og mindre styrt, noe som innebærer at aktiviteten blir mer tilfeldig og avhengig av at enkeltpersoner bidrar til å holde kontakten ved like. Uansett styringsform, så virker de disse nettverkene løse i formen, og bygger på en autonom tilnærming som innebærer at kulturhusene står fritt til å velge hva de vil være med på og hvilken grad de vil involvere seg i samarbeidet.

De regionale møtene har, i likhet med fagsamlingene til NKN, en faglig tilnærming og det forekommer at man arrangerer foredrag eller kurs. Møtene dreier seg om utveksling av informasjon, og at man tar opp problemstillinger av lokal og regional karakter. En av kulturhuslederne beskriver dette slik:

«Altså, da er man jo færre folk, så man får mulighet til.. alle presenterer -hva skjer i ditt hus nå, hva har skjedd siden sist, er det nye ansatte, hvordan er forholdet til kommunen, hvordan er økonomien, hvordan er billettsalget, hvordan er... Altså at man får sånn der kysten rundt, 10 minutter med hver.»

Rolf-Cato Raade, Stormen

Videre forekommer flere eksempler på at kulturhus innenfor en region går sammen for å planlegge turnéer, søke økonomisk støtte, og gjøre felles avtaler med innholdsleverandører. Alternativt kan de samarbeide om egenproduksjon, noe som betyr at de produserer konserter eller forestillinger, gjerne med lokale artister eller teatergrupper, og sender disse på turné i regionen. Så finnes det eksempler på at kulturhusene benytter samarbeidet til å tilpasse programmet i forhold til hverandre, slik at de ikke programmerer for likt. Dette gjelder spesielt i de tilfellene der kulturhusene ligger så nært hverandre at de kan risikere å komme i konkurranse.

Selv om det rapporteres om mange regionale samarbeid, så fremkommer det at kulturhuslederne i varierende grad lykkes med samarbeidet. Noen av lederne gir til kjenne at ikke greier å få til jevnlig møter, mens andre uttrykker at de rett og slett ikke greier å samle kulturhusene i regionen, noe som bekreftes i disse utsagnene:

«Ja for oss i Trøndelag, så tror jeg at vi kunne ha vært bedre på planlegging av de samlingene våre. For det er litt tilfeldig når og hvor, så.. det å ha en tydeligere møteplan, det tror jeg vi kunne hatt godt av (...) utfordringen er at vi møtes ikke jevnlig»

Atle Auran, Storstuggu

«... etter at jeg kom inn i kulturhusnettverket og ble litt kjent der, så er det flere som har sagt at -åh, vi må samarbeide.(...) Men man får det ikke helt til, og det er litt interessant. (...) jeg er usikker på om det er tid, eller om det er lyst, eller at man opplever at det blir for vanskelig»

Anita Skoglund, Ål kulturhus

Ved å sammenligne praksisen ved de ulike regionale nettverkene virker det sannsynlig at styring og organisering er faktorer som fremmer samarbeidet. Samtidig peker noen av lederne at deres egen prioritering av tid er avgjørende for å få utbytte av relasjonene innenfor regionen de befinner seg i.

5.2.5. Lokale nettverk

Studien avdekker at lokale samarbeid er viktig for alle kulturhusene. De lokale nettverkene utarter seg imidlertid helt forskjellig fra de nasjonale og regionale, i den forstand at de omfatter mange ulike typer aktører. Dermed er det utfordrende å sammenfatte på en generell måte hvordan disse nettverkene fungerer. Likevel, med det enkelte kulturhus som

utgangspunkt, ser det ut til å være likhetstegn mellom de lokale nettverkene. Kulturhusene forholder seg nemlig til de samme grupperingene innenfor den lokale sfæren; lag og foreninger, kommunale virksomheter, serveringssteder, hotell, media, og øvrig næringsliv. Med bakgrunn i det varierte spekteret av aktører, og det faktum at de ulike aktørene har særegenheter og ressurser som utfyller hverandre, kan det virke som om de lokale nettverkene baserer seg på en form for klyngetenkning.

Kulturhusene har et samfunnsoppdrag, som bl.a. går ut på at de skal være en lokal møteplass for både amatører og profesjonelle. Samtidig er de i stor grad finansiert av offentlig støtte, noe som forplikter dem. Bevisstheten omkring samfunnsoppdraget og det lokale engasjementet kommer til syne i dette utsagnet:

«... jeg synes jo det er en viktig del av vårt samfunnsoppdrag, og en del av vår rolle i lokalsamfunnet. Vi har jo tross alt solid støtte fra Bodø kommune til å drive det huset her, og... og da skal vi jo for det første ha differensierte priser for lokale lag og foreninger, og så skal vi jo være en naturlig visningsplass. Sånn at det er lav dørstokk, sånn at når orkesterforeninger har konsert, så har de den her. Når Pias Ballettstudio skal ha 6 forestillinger, så gjør de det i Stormen. De må ikke ut på en kino, eller på folkets hus eller noe sånt.»

Rolf-Cato Raade, Stormen

Kulturhuslederne innstilt på at lokale utøvere og arrangører skal kunne bruke deres fasiliteter, og de gjør en betydelig innsats for å legge til rette for dette. Eksempelvis tilbyr de gunstige leiepriser, setter av plass i programmet, hjelper dem med avviklingen av arrangementer og tilbyr en service som tilsier at de er noe mer enn leietakere – de er samarbeidspartnere. Denne innsatsen oppleves imidlertid ikke som påtvunget, tvert i mot uttrykker flere av lederne glede over å bidra på denne måten. En kulturhusleder uttrykker dette slik:

«Vi har nesten 700 seter i vår sal, så scenen blir ganske stor, og når det da kommer en liten pike på 4 år ut der i ballettskjørtet sitt, så skjønner man hvorfor man det er så givende å jobbe med kultur»

Anne Rasmussen, Arendal kulturhus

Som nevnt, er det utfordrende å gi en redegjørelse for praksisen ved alle typer lokale samarbeid, men jeg finner det likevel hensiktsmessig å komme med noen eksempler: Samarbeidet med lokale lag og foreninger dreier seg om bruk av lokaler til øving, konserter

og forestillinger. Tilsvarende gjelder for samarbeid med kulturskoler og biblioteker, som i flere tilfeller er tett sammenvevd med kulturhusene. Videre forekommer ulike varianter av partnerskap med serveringssteder og hoteller, som gir praktiske løsninger på servering av mat, drikke og overnatting. Et annet eksempel er samarbeid med lokal presse og radiostasjoner, der kulturhusene bidrar med interessant medieinnhold og får redaksjonell dekning og omtale tilbake. Et siste eksempel er samarbeid med lokalt næringsliv, bl.a. banker og forretninger, som dreier seg om at partene profilerer hverandre, samarbeider om arrangementer, og danner lokale sponsornettverk.

Slik jeg forstår kulturhuslederne, virker det som tillit og profesjonalitet fremmer de lokale nettverkene. Det uttrykkes eksempelvis at lokale brukere kan stole på at kulturhusets medarbeidere vil hjelpe dem med avviklingen av arrangementer og bidra med problemløsning dersom det blir behov for det. Kulturhuslederne er også opptatt av god service, og gir til kjenne at de vil behandle lokale utøvere på lik linje med andre kunder. For å utdype hva god service innebærer, så nevnes bl.a. imøtekommenhet, tydelighet, klarhet og løsningsorientert holdning. Betydningen av å være en pålitelig og profesjonell partner kommer til syne i disse to utsagnene:

«hvis det plutselig går galt for dem, så er vi der og kan hjelpe de ut av en skvis, fordi vi har kompetansen på det, fordi vi har folk som kan bidra inn.»

Alfred Solgaard, Buen kulturhus

«om det er Pias Ballettstudio eller om det er Leif Ove Andsnes eller om det er.. Sundfør, som vi hadde i går kveld, så får de akkurat samme mottakelse, de får samme profesjonalitet fra oss, de blir møtt med akkurat samme proffe, vennlige holdningen»

Rolf-Cato Raade, Stormen

Samtidig er det fordelaktig om kulturhusets medarbeidere er bevisste på at lokale aktører kan trenge mer oppfølging, ettersom de naturlig nok ikke har den samme kompetansen som profesjonelle utøvere. En av kulturhuslederne svarer følgende på spørsmål om hva som fremmer lokale samarbeid:

«...det er tid, og ro til å kjøre ordentlig planlegging, produksjonsmøter er ekstremt viktig for å få samarbeidet til å gli godt.»

Atle Auran, Storstuggu

5.2.6. *Nettverk av innholdsleverandører*

Ettersom kjernevirksomheten til et kulturhus dreier seg om formidling av kunstnerisk innhold, forholder kulturhusene seg i stor grad til innholdsleverandører, det vil si artister, ensembler, arrangører, bookingselskaper og management. I det følgende vil jeg redegjøre for viktige momenter som har kommet frem vedrørende kulturhusenes relasjoner med denne typen partnere.

Samarbeidet med artistene og deres representanter henger sammen med markedssituasjonen. For artistene sin del, har inntektene fra platesalg de siste årene vært fallende og derfor er de mer avhengige av å spille konserter enn tidligere. Kulturhuslederne uttrykker at de mottar mengder av tilbud fra kjente og ukjente artister, noe som underbygger det faktum at de er attraktive som formidlingsarena. Selv om tilgangen til artister er god, er det imidlertid ikke slik at kulturhusene klarer å oppnå økonomisk vinning på alle sine arrangementer. Kulturhuslederne beskriver at de har et publikum som både er kvalitetssensitivt og til dels prissensitivt. Det virker dermed som at innholdsleverandører og kulturhus finner samarbeidsformer for å møte sine utfordringer i markedet. En av kulturhuslederne beskriver forholdet til artistene slik:

«Det er helt klart at kulturhusene gjør sitt beste for å få til et godt samarbeid med arrangørene, vi må gjøre det vi kan for at det skal bli en bra konsert, for trives artisten, så vil sannsynligvis også publikum trives, og den ene lever ikke uten den andre. Så det er klart vi prøver å samarbeide på alle mulige nivåer, også med tanke på å få økonomi i arrangementet.»

Anne Rasmussen, Arendal kulturhus

Avtaleformen mellom kulturhus og artist/bookingselskap varierer. I den ene ytterkanten er det artisten som leier kulturhuset, mens i den andre ytterkanten er det kulturhuset som leier inn artisten. Avtaler basert på disse ytterpunktene medfører i prinsippet at partene får et kunde-/leverandørforhold til hverandre, og kulturhuslederne antyder at dette innebærer en noe distansert relasjon. Som alternativ kan partene finne andre avtaleformer som baserer seg på ulike varianter av inntektsfordeling, noe som får kunde- og leverandørperspektivet til å bli mindre tydelig. Avtaler basert på inntektsfordeling medfører en mer samarbeidspreget relasjon, der partene får felles ansvar for å oppnå et vellykket arrangement. Det er et

spenningsforhold mellom innholdsleverandør og kulturhus, fordi de kniver seg i mellom om størst mulig andel av billettinntektene, samtidig som de har en felles interesse av å sørge at det blir mest mulig å fordele. Kulturhuslederne uttrykker at de foretrekker samarbeidsformen, og at de går mer og mer bort fra å kjøpe ut en artist, noe som utdypes i dette utsagnet:

«Det vet alle vi som driver kulturhus, at det å ta alt på egen risiko er ikke spesielt morsomt, for prisen kan være veldig høy og risikoen veldig stor. Vi har nå en ytterligere dreining over på mer samarbeid, slik at vi deler risikoen med arrangøren. Det gir fullt fokus fra begge parter og en større sjanse for å oppnå gode resultater.»

Anne Rasmussen Arendal kulturhus

Når det kommer til planlegging og gjennomføring av arrangement kommer samarbeidsformen til uttrykk ved at partene finner praktiske løsninger og hensiktsmessig fordeling av oppgaver. I markedsføringssammenheng kan det eksempelvis bety at kulturhuset bidrar med sin lokalkunnskap for å bekjentgjøre arrangementet overfor nøkkelpersoner i lokalpressen, mens artisten stiller seg til disposisjon for intervju og bidrar med pressebilder. Praktisk sett kan samarbeidet innebære at partene i samråd med hverandre finner akseptable og rimelige løsninger på transport, overnatting, matservering mm. I forbindelse med den kunstneriske leveransen kan partene komplettere og utnytte hverandre, f.eks. kan kulturhuset stille med hjelp til teknisk avvikling slik at artisten ikke trenger å bringe inn egne teknikere.

Lederne beskriver imidlertid at det ikke alltid er lett å få til samarbeid, og at artistene og deres representanter har ulike måter å møte dem på, noe dette utsagnet bekrefter:

«Noen er forretningsførere og noen er samtalepartnere, sånn at det varierer veldig.»

Atle Auran, Storstuggu

I den sammenheng er det nærliggende å vise til hvilke mekanismer som bidrar til å fremme samarbeidsformen. For det første uttrykker kulturhuslederne at de bør kunne stole på at innholdsleverandørene holder sine lovnader og at de følger god forretningsmessig skikk. I så måte er *tillit* og *profesjonalitet* viktige stikkord. For det andre foretrekker lederne å forholde seg til *færrest mulig personer* i forbindelse med det enkelte samarbeid. En av lederne uttrykker at mange ledd mellom kulturhus og utøver, i form av selgere, management og teknisk ansvarlige, fører til at samarbeidet blir ineffektivt og skaper frustrasjon. For det tredje vil det være positivt for et samarbeid om partene lærer hverandre å kjenne over tid, og på den måten *kultiverer en langsiktig relasjon*.

5.3. Effekter forbundet med nettverkene

I dette delkapitlet vil jeg vise hvordan samarbeid innenfor de ulike nettverkene fører til ulike effekter for kulturhusene.

5.3.1. Læring, imitering og innovasjon

Når kulturhuslederne svarer på hva nettverk betyr for dem, kommer det frem at *læring* er et viktig utbytte. Det er særlig i forbindelse med det nasjonale nettverket NKN og de regionale nettverkene at ulike aspekter ved læring blir nevnt. NKN og regionale nettverk er viktige arenaer for læring bl.a. fordi lederne får en anledning til å reise bort og får en ikke-hverdagslig opplevelse med rom for refleksjon, noe de ellers har liten tid til. En av lederne gir uttrykk for dette slik:

«... det med litt nysgjerrighet på de andre husene, og litt deilig å ta seg en pause fra hverdagen og reise litt rundt. Det har jo en verdi i seg selv, å få en liten pause og litt luft under vingene.»

Atle Auran, Storstuggu

I samtalene om NKN og de regionale nettverkene fremkom det flere eksempler på læring, imitering og innovasjon, begreper som i gjerne blir sett i sammenheng med hverandre. For det første er læring forbundet med både overordnede kulturfaglige tema og underordnede hverdagslige problemstillinger. For det andre foregår det erfaringsoverføring mellom eldre og yngre generasjoner kulturhusledere, som fører til imitering. For det tredje kan ny informasjon kan ha sammenheng med innovasjon, dvs. kreativitet og videreutvikling av kulturhusene. Og som et fjerde moment, er det verdt å nevne at læring, imitering og innovasjon er knyttet til kommunikasjon i formelle og uformelle sammenhenger i nettverkene. I det følgende går jeg nærmere inn på disse fire momentene.

Læring innenfor NKN dreier seg gjerne om kulturpolitikk og problemstillinger av nasjonal karakter, altså de store linjene. Eksempelvis distribuerer nettverket kunnskap om kulturdepartementets prioriteringer, nasjonale støtteordninger, kulturforskning og trender på kulturfeltet. På samme måte dreier læring innenfor de regionale nettverkene seg om politikk og andre forhold som berører kulturhusenes ytre betingelser, men da gjerne i en regional kontekst. Eksempelvis distribuerer de regionale nettverkene kunnskap om fylkeskommunale prioriteringer og regionale støtteordninger.

I intervjuene var flere av kulturhuslederne spesielt opptatt av kunnskap om praktiske og hverdagslige problemstillinger. Som nevnt tidligere, er mange av landets kulturhusledere nødt til å beherske et bredt spekter av ferdigheter, fordi de har få ansatte til å hjelpe seg. De må dermed kunne litt om alt; noe om offentlig virksomhet, noe om administrasjon og drift av bygg, noe om ulike kunstneriske uttrykk og sjangre, noe om booking og juridiske aspekter, noe om markedsføring og salg, noe om web- og billettsystemer etc. Kulturhuslederne uttrykker at de har behov for hverandre for å oppnå en slik breddekunnskap.

Flere kulturhusledere påpeker at erfaringsoverføring mellom eldre og yngre generasjoner i nettverket er et viktig aspekt, og viser til at de spesielt hadde nytte av dette da de var nye i rollen. Kunnskap om kulturhusledelse kan i liten grad opparbeides gjennom utdanning, og som leder må man prøve seg fram – noe som er utfordrende. Eksempelvis kan det være utfordrende å gå inn i forhandlinger med en artist, dersom man ikke har opparbeidet noen erfaring om honorarstørrelser eller vanlig forhandlingspraksis. Nettverkene bidrar i så måte med en snarvei til erfaring, fordi en ny leder kan spørre noen i nettverket som allerede har erfart noe om dette og imitere deres praksis.

Det tredje aspektet dreier seg om at nettverkene kan knyttes til kreativitet, og bidrar til innovasjon og utvikling av kulturhusene. Kulturhusenes utfordringer tilsier at de må finne nye måter å nå ut til sitt publikum, og nye måter å bringe inn inntekter. I denne sammenhengen er erfaringsoverføringen mellom generasjoner, og den tradisjonelle tilnærmingen til kulturhusdrift, utilstrekkelig. Innovasjonsprosjektet «Kulturspirer» er et eksempel på at nettverk kan føre til noe helt nytt, ikke bare overføring av gammel kunnskap. Dette prosjektet, initiert av NKN, går ut på at kulturhus kan søke om midler som kulturdepartementet har stilt til nettverkets disposisjon, under forutsetning av at de samarbeider om egenproduksjon og legger til rette for at unge talenter får utvikle seg. Kulturspire-prosjektet har avstedkommet en rekke nyskapende arrangementer, og dermed er legitimt å påstå at nettverket bidrar til å utfordre og utvide kulturhusledernes tankesett.

Det fjerde aspektet knytter seg til at læring, imitasjon og innovasjon oppnås både i formelle og uformelle sammenhenger. Som nevnt tidligere, er NKN en tilrettelegger for både formelle og uformelle møter. Eksempelvis, når NKN arrangerer foredrag som en del av det formelle programmet på sine fagsamlinger, så dreier dette seg gjerne om overordnede problemstillinger. Når kulturhuslederne møtes rundt bordene til middag, eller kommuniserer uformelt på facebook, så dreier diskusjonene seg gjerne om praktiske hverdagslige

problemstillinger. Samtidig er det flere som påpeker at kreativiteten deres blir trigget i uformelle sammenhenger, som en av lederne påpeker i dette utsagnet:

«Ja, det er faglig innhold og, men man tør å legge opp til at det skal være mye sosialt og det er jo der de gode idéene kommer.»

Anita Skoglund, Ål kulturhus

5.3.2. Sosial tilhørighet

Nettverk tilfredsstiller et behov for sosial tilhørighet og fellesskap. Dette er også et utfall som kulturhuslederne forbinder med NKN og regionale nettverk. Flere kulturhusledere beskriver at de til tider kan føle seg ensom i sin rolle, fordi det er få innenfor deres lokale sfære som har kunnskap om utfordringene de står overfor. Noen kulturhus riktignok av en slik størrelse at de utvikler et eget fagmiljø, og en egen sosial krets, men nettverkene bidrar likevel til at lederne får oppleve at de er en del av et større fellesskap. Møtet med likesinnede virker å være spesielt viktig, noe NKN anerkjenner ved å legge opp til sosiale aktiviteter. En kulturhusleder bekrefter her at dette er viktig for ham:

«Så det sosiale aspektet med det er også viktig, å komme sammen... det å bare komme sammen og bare ha det hyggelig. Og det pusterommet som det blir å treffes.»

Alfred Solgaard, Buen kulturhus

Dersom man sammenligner utsagnene knyttet til sosiale utfall, ser det ut til at NKN bidrar til å bryte sosiale barrierer og knytter kontakt mellom kulturhusledere, mens de regionale nettverkene i større grad fasiliterer sterke bånd. En kulturhusleder sier eksempelvis dette, om forholdet til kulturhusene i sin region:

«Det er veldig lett å ringe til de i nettverket, for vi kjenner hverandre godt.»

Atle Auran, Storstuggu

Det er imidlertid grunn til å påpeke at det sosialt sett ikke er noen absolutte forskjeller mellom NKN og regionale nettverk, fordi det finnes eksempler på både distanserte og nære bekjentskap innenfor begge disse nettverkene. Likevel er det mye som tyder på at de sosiale møtene innenfor NKN påvirker de sosiale møtene regionalt, en sammenheng som jeg kommer nærmere tilbake til senere i kapitlet (s. 87).

5.3.3. Forhandlingsmakt

Både NKN og de regionale nettverkene bidrar til økt forhandlingsmakt for kulturhusene. En vesentlig del av kommunikasjonen som foregår mellom kulturhusene i NKN-sammenheng dreier seg om forholdet til artistene og deres representanter. Kommunikasjonen knytter seg i særdeleshet til avtalebetingelser som priser, krav til teknikk, kost, losji og transport. Denne kommunikasjonen bidrar til å regulere innholdsleverandørenes adferd, og ikke minst prispolitikk, og har i så måte en oppdragende effekt. Når kulturhusene fremstår som mer samstemte og konsekvente i forhandlinger, får bookingbyråer og management begrenset sitt handlingsrom og må opptre forsiktig for ikke å komme på kant med hele markedet sitt. Det er godt kjent blant innholdsleverandørene at kulturhuslederne snakker sammen, noe en av kulturhuslederne bekrefter her:

«... spesielt i etterkant av at kulturhusnettverket har blitt såpass sammenspleiset og sterkt, så merker jeg at den litt vanskelige holdningen hos noen managementer har avtatt...»

Martin Gundersen, Brygga kultursal

Den typen kommunikasjon som beskrives ovenfor, foregår også innenfor regionale nettverk. Likevel er de regionale nettverkene oftere forbundet med konkrete booking-samarbeid, og bidrar derfor med noe mer enn generell påvirkning av innholdsleverandørenes adferd. I et booking-samarbeid oppnås prisreduksjon nærmest som en stordriftsfordel. Dette behøver ikke bare dreie seg om at kulturhusene presser ned honorarer, men også at de samordner reise og overnatting slik at øvrige kostnader blir redusert. En kulturhusleder beskriver dette slik:

«... det som er viktig i hverdagen er jo det når vi alle har fått de samme 3 artistene foreslått og vi synes de er for dyre, så er jo det å kunne gå inn og rett og slett gjøre samarbeidsavtaler med å hjelpe dem å legge opp en turné, hvor vi da får ned honoraret og også sparer i forhold til reiseutgifter.»

Atle Auran, Storstuggu

Det må påpekes at flere av kulturhuslederne utviser en respekt for sine leverandører og er bevisst på at de ikke ønsker å utnytte dem. Det virker altså som de utnytter sin forhandlingsmakt med måte. En av lederne uttrykker dette slik:

«En lokal leverandør som jobber opp i mot oss ville vi jo være veldig forsiktig med (...) og det samme med disse artistene (...) De skal jo være i bransjen, det skal jo vi og, så

det... men det er klart, for en artist å få 4 ferdig bookedde jobber, det er også deilig så da pleier de jo å slå av litt på prisen, (...) men det er ikke sånn at vi forhandler steinhardt.»

Lars Otto Ullereng, Lillestrøm kultursenter

5.3.4. Legitimitet

Kulturhusenes legitimitet må sees i sammenheng med spørsmålene om hvorvidt deres rolle som samfunnsfunksjon er berettiget, og i hvilken grad framveksten av nye og moderne kulturhus er akseptert av befolkningen og politikerne. Som nevnt innledningsvis i oppgaven er dette en debatt som har pågått i de seneste årene, og det har vært en prioritert oppgave for kulturhuslederne å forsvare sin posisjon. I intervjuene er legitimitet et tema som diskuteres først og fremst i sammenheng med NKN. Kulturhuslederne er i varierende grad enig i at NKN fungerer som en aktør som skaper politisk oppmerksomhet og legitimitet for kulturhusene, men det er likevel ikke til å komme fra at dette er en av oppgavene til nettverket og at man i noen grad lykkes, spesielt i senere tid. Kulturdepartementets bevilgning til innovasjonsprosjektet «Kulturspirer» blir trukket frem, også i denne sammenheng. Prosjektet har i følge tilsagnsbrevet fra kulturdepartementet som formål å følge opp framveksten av kulturhus, og dokumenterer i så måte at kulturhusene oppnår anerkjennelse fra sentrale myndigheter ved å stå samlet. En av kulturhuslederne uttrykker dette slik:

«... den styrken det er med å stå sammen, det vet vi jo, når 110 kulturhus stiller opp i mot kulturdepartementet og sier at -hør nå her, vi er en aktør som ikke dere kan bare kimse av lenger, og knipse på lenger, nå er vi faktisk til stede, vi forlanger å bli sett og vi forlanger å bli hørt og vi mener at vi tilbyr et svært viktig tilbud til det norske folk. Styrken i samhold, styrken i å være mange, det er jo noe av det viktigste vi har.»

Alfred Solgaard, Buen kulturhus

Legitimitet handler imidlertid ikke bare om anerkjennelse fra sentrale myndigheter, det handler også om lokal forankring. I den sammenheng kan legitimitet sies å være et utfall av lokale nettverk. Dersom kulturhusene greier å oppnå gode relasjoner i sitt lokalmiljø, så vil dette bidra til de oppnår lokalbefolkningens anerkjennelse.

5.3.5. Status

Status er et begrep som i relasjonelle sammenhenger knytter seg til hvorvidt en aktør har en prestisjefylt posisjon i sitt nettverk. Kulturhusene har lokal status, noe som kommer til syne

ved at ulike aktører, som lag og foreninger, media, politikere og næringsliv, lener seg på deres kompetanse og benytter seg av deres ressurser og fasiliteter. Flere av landets kulturhus har sågar opparbeidet en verdifull base av sponsorer, og i så måte virker det som de representerer kvaliteter og verdier som utenforstående gjerne vil assosiere seg med. Dette må sees på som en sterk indikator på status.

Intervjuene viser at kulturhuslederne legger en del prestisje i å oppnå gode relasjoner i den lokale sfæren. De har ulike måter å uttrykke dette på, men det er tydelig at de ønsker å være et sentrum for begivenheter og bidra til lokal stolthet. Samtidig er det viktig for dem at deres prestasjoner kommer til syne. For å bygge lokal status markedsfører de sine prestasjoner, fasiliteter delingskultur og er vennligsinnet i samspillet med sine omgivelser. I det følgende utsagnet uttrykker en av lederne at raushet er en viktig faktor som bidrar til at kulturhusene bygger sin status som attraktiv arena:

«...jeg ser det at, som fellesskapets arena, så må det være rom alle veier, for å bruke arenaen, du må ikke føle at du ikke er velkommen, du må ikke føle at dette er til for noen helt andre enn meg og sånn, og da må du være litt raus, og da bygger du jo et nettverk lokalt, ikke sant, gjennom kontakt med politikere fra alle fløyer, igjennom kontakten med næringslivsforeninger, velforeninger, kultur, idrett.»

Lars Otto Ullereng, Lillestrøm kultursenter

5.4. Effektene betydning for et større mål: ytelse

Så langt i analysekapitlet er det vist til en hel del praksiser og effekter som følger av de ulike nettverkene, og jeg vil i det følgende trekke frem momenter som knytter de ulike effektene til det overordnede målet *ytelse*. Slik jeg forstår lederne så bidrar alle effektene, ved interaksjon og i sum, til oppfylling av kulturhusenes oppdrag.

Først vil jeg se nærmere på de økonomiske aspektene. Som følge av samarbeid innenfor det nasjonale nettverket NKN og de regionale nettverkene oppnår kulturhusene indirekte økonomiske fordeler. Disse fordelene dreier seg eksempelvis om at læring bidrar til forståelse av prosessene rundt booking og avvikling av arrangementer, som igjen bidrar til mer effektiv økonomisk styring. Tilsvarende kan sosial tilhørighet føre til at kulturhuslederne retter seg etter normer som fører til økt forhandlingsmakt for nettverket, og videre til kostnadsbesparelser for den enkelte aktør. Økt legitimitet kan også bidra til forbedret økonomi, noe Kulturspireprosjektet er et eksempel på. Som følge av at nettverkene jobber

systematisk opp mot offentlige myndigheter, oppnår kulturhusene altså oppmerksomhet og får bevilget midler som det enkelte kulturhus kan få tilgang til.

Som følge av samarbeid med lokale aktører og innholdsleverandører, oppnår kulturhusene økonomiske effekter av både indirekte og direkte karakter. Eksempelvis fører status i det lokale nettverket til at kulturhuset lettere får anledning til å tilby tjenester (bl.a. servering og overnatting) som bidrar til å komplettere tilbudet til gjestene, og dermed indirekte til bedre besøk og økonomi. Økonomiske effekter oppnås også indirekte gjennom redusert spenningsforhold til innholdsleverandørene, noe som gir utslag i reduserte transaksjonskostnader.

Lokale utøvere og arrangører, og andre innholdsleverandører tilfører kulturhusene leieinntekter. I så måte bidrar disse aktørene til mer direkte økonomiske effekter. Noen kulturhus får også tilført offentlig støtte for å legge til rette for at lokale lag og foreninger bruker huset. I tillegg finnes det eksempler på at lokale arrangører kan bidra til lavere økonomisk risiko ved at man samarbeider om innleie av artister utenfra, som en kulturhusleder beskriver i dette utsagnet:

«...av og til da, sier til jazzklubben at - vet du hva, nå får vi besøk av Silje Nergaard, hun tenderer jo langt inn i jazz-verdenen, skal vi dele på den? Skal vi ta ansvar for den felles, skal vi ta en felles splitt på risiko og på upside?»

Alfred Solgaard, Buen kulturhus

Samarbeid med lokale media kan bidra til reduserte markedsføringskostnader og mer inntekter, fordi redaksjonell omtale reduserer behovet for annonsering og bidrar til mer besøk. Samarbeid med næringslivet kan også bidra til styrket økonomi. Et godt eksempel på dette er det lokale sponsornettverket til Lillestrøm kultursenter, som bidrar med flere millioner kroner årlig i sponsorinntekter.

Godt samarbeid med artistene utenfor den lokale sfæren bidrar også til økonomiske effekter. Flere kulturhusledere forteller at de foretrekker å inngå samarbeidsorienterte avtaler basert på risikodeling og overskuddsdeling, og at de gjerne vil oppnå et langsiktig godt forhold til artisten. En av lederne uttrykker dette slik:

«... lakmustesten er jo veldig ofte å spørre artisten om vi kan gjøre en splitt fra første krone, så tar vi risiko begge. Og de som er helt sikre på at de selger bra, eller som har langsiktige planer om å bli lenge i bransjen, er ofte med på splitt-avtaler, eller de leier

seg inn og tar hele risikoen selv.»

Lars Otto Ullereng, Lillestrøm kultursenter

5.4.1. Styrket program – oppfylging av samfunnsoppdraget

Styrken på programmet representerer kvaliteten på kulturhusets tjenester og er et uttrykk for hvorvidt ledelsen klarer å oppfylle den ikke-økonomiske delen av samfunnsoppdraget. I følge kulturhuslederne bidrar nettverk og relasjoner til å oppfylle ulike kriterier for innholdsmessig kvalitet. Kriterierene dreier seg bl.a. om at man ønsker å presentere kjente artister, være en attraktiv arena for lokale utøvere, samt vise kunstnerisk kvalitet og bredde.

Styrket program er en effekt som oppstår gjennom alle nettverkene kulturhusene er en del av. I forbindelse med det nasjonale nettverket NKN og de regionale nettverkene viser styrking av programmet seg indirekte, altså som en følge av andre effekter. Et eksempel på dette er at læring og imitering i NKN bidrar til at uerfarne ledere finner ut hvordan de skal promotere sitt kulturhus som en attraktiv formidlingsarena. Et annet eksempel er at innovative idéer som oppstår gjennom NKN og regionale nettverk bidrar til gjennomføring av nye og spennende arrangementer. Et tredje eksempel er at stordriftsfordelene og forhandlingsmakten som oppnås gjennom felles booking-avtaler i regionale nettverk bidrar til at de kan sette artister på programmet som ellers ikke ville ha kommet.

I forbindelse med de lokale nettverkene og artistnettverkene, bidrar samarbeid til styrket program på en mer direkte måte. En kulturhusleder forklarer bl.a. at samarbeidet med lokale foreninger bidrar til å komplettere programmet. Dersom man summerer opp arrangementer i regi av kor, korps, teatergrupper, dansegrupper, jazzklubber osv. så vil man se at antallet kan bli betydelig. Kulturhuslederen understreker betydningen av dette, når han svarer på spørsmål om samarbeid med lokale lag og foreninger:

«Vi er til her for våre gjester, vi er til her for et publikum, og når vi kan tilby mer til våre gjester fordi at listen over gode arrangementer blir større, så betyr det mye for oss å, holdt på å si - fullfill our mission.»

Alfred Solgaard, Buen kulturhus

En annen kulturhusleder hevder at lokale samarbeid bidrar til variasjon, ettersom det utvider bredden av kunstneriske uttrykksformer og sjangre. Utsagnet nedenfor er et eksempel på dette, der man sågar utnytter en scene utenfor kulturhuset for å styrke programmet:

«Så her er det vanskelig å levere de smale tingene på scenen. Det som vi har gjort her da, for å få litt ryggen fri i forhold til det, er å gjøre et samarbeid med en liten scene som ligger i sentrum her. Fryd scene, som tar kanskje 50, 60, 70 gjester, og som har statsstøtte. Så de har sine smale, smale greier, og så har jeg det i mitt kulturhusprogram, og selger billettene, og har det på hjemmesidene mine. Så tilbudet fra Ål kulturhus, det består også av disse smale konsertene»

Anita Borrmann Skoglund, Ål kulturhus

Sterke relasjonelle bånd til nøkkelpersoner i nettverket av innholdsleverandører kan også være avgjørende for programmet. Her finnes det mange eksempler, bl.a. forteller en av kulturhuslederne at han har så godt forhold til noen av landets fremste artister at de bare kan finne en dato, og så gjennomføre arrangement uten å inngå noen kontrakt. De blir enig seg i mellom om at «de gjør som sist», og utnytter dermed tidligere suksess som en sjablong for fremtidige arrangementer. Eksempelet viser for øvrig hvordan transaksjonskostnader kan reduseres til et minimum, fordi partene har opparbeidet en sterk tillit til hverandre.

På spørsmål om hva samarbeidet med artistene fører til, viser en av lederne til et eksempel der kulturhuset får anledning til å sette en verdensledende klassisk utøver på programmet fordi han personlig har et nært bekjentskap med utøveren. Kulturhuslederen beskriver betydningen av slike bekjentskap slik:

«Det betyr jo at man får til unike prosjekt som man ellers ikke ville ha fått til, og det ønsker man jo.»

Rolf-Cato Raade, Stormen

5.4.2. Interaksjon mellom ulike nettverk

Et perspektiv som bør trekkes frem er at det foregår interaksjon mellom de ulike nettverkene, ikke bare mellom effektene. Man kan altså ikke se på de forskjellige nettverkene som separate enheter som opererer helt uavhengig av hverandre. Når kulturhusledere introduseres for hverandre innenfor NKN-sammenheng, så brytes noen barrierer som bidrar til at lederne tar kontakt utenfor NKN-sammenheng. Det mest fremtredende eksempelet på dette er at sosiale møter innenfor NKN bidrar til at regionale samarbeid oppstår, men det forekommer også at ledere finner sammen på tvers av regioner. Utsagnene nedenfor beskriver disse sammenhengene:

«Jeg har opplevd det sånn i hvert fall at det er ut i fra NKN-nettverket at vi har møttes og kunnet ha lagt det regionale nettverket, så det er jo en avlegger eller et sidespor.»

Atle Auran, Storstuggu

«Du ser den gjengen rundt Morten og Anne i Arendal og de i Sandnes og de ganske store husene, Andreas i Larvik, som går sammen og lager et lite mini-NKN innad, ikke sant, og forhandler frem en turné i noen relativt store kulturhus, og klarer både å presse pris, og klarer å strømlinjeforme noe fordi de har 6 eller 7 eller 8 scener å tilby i fra Trondheim til Oslo for eksempel. En typisk effekt med å være i sammen.»

Alfred Solgaard, Buen kulturhus

Videre forekommer det eksempler på at kulturhusledernes kontakt seg i mellom bidrar til at de informerer innholdsleverandørene om hverandre, dermed øker sjansen for å bli kontaktet av innholdsleverandører de ikke kjenner fra før. I så måte bidrar kulturhusnettverkene til at det oppstår nye samarbeid med innholdsleverandører.

5.4.3. Matrise

For å oppsummere analysen har jeg funnet det hensiktsmessig å fremstille resultatene i en matrise. Denne fremstillingen viser i stikkordsmessig form hvilke forløpere, praksiser og konsekvenser som kan knyttes til samarbeidet innenfor de ulike nettverkene som analysen har tatt for seg:

Tabell 8: Oppsummering av analyse

	NKN	Regionale nettverk	Lokale nettverk	Nettverk av innholdsleverandører
Forløpere	*Likhet *Felles utfordringer	*Likhet *Felles utfordringer *NKN *Individuelle initiativ *Geografisk nærhet	*Ulikhet *Lokal klynge-tenkning *Lokalt engasjement	*Markedssituasjonen
Praksis	*Felles talerør *Kulturpolitisk arbeid *Faglige samlinger *Kommunikasjon i formelle og uformelle fora	*Møteaktivitet *Booking-samarbeid *Felles søknader om økonomisk støtte *Samarbeid om egenproduksjon	Variert samarbeid med: *Lag/foreninger *Kommunale virksomheter *Servering/hotell *Media *Næringsliv	*Finner samarbeidsorienterte avtaleformer *Finner praktiske løsninger og fordeling av oppgaver ifbm. arrangementer
Faktorer som fremmer samarbeid	*Styring *Fasilitering av uformelle møter	*Styring *Prioritering av tid	*Tillit *Profesjonalitet *Prioritering av tid	*Tillit *Profesjonalitet *Færrest mulig ledd mellom kulturhus og utøver *Kultivering av langsiktige samarbeid
Effekter	*Læring, imitasjon og innovasjon *Sosial tilhørighet *Forhandlingsmakt *Legitimitet *Styrket økonomi *Styrket program *Oppfylling av samfunnsoppdraget	*Læring, imitasjon og innovasjon. *Sosial tilhørighet *Forhandlingsmakt *Stordriftsfordeler *Styrket økonomi *Styrket program *Oppfylling av samfunnsoppdraget	*Komplementære ressurser *Legitimitet *Status *Styrket økonomi *Styrket program *Oppfylling av samfunnsoppdraget	*Reduserer spenningsforholdet mellom kunde/leverandør *Reduserer transaksjonskostnader *Styrket økonomi *Styrket program * Oppfylling av samfunnsoppdraget

6. Drøfting og forslag til forskningsmodell

Denne avhandlingen har som formål å undersøke hvordan kulturhusene oppnår ytelse gjennom nettverk og samarbeid med andre virksomheter. Mine funn ble presentert i kapittel 5, der jeg bl.a. kom frem til at kulturhusenes nettverk kan betraktes i lys av fire ulike, og til dels overlappende, kategorier av samarbeidspartnere. Videre kunne jeg dokumentere at samarbeid har ulike forløpere og praksiser, og medfører forskjellige effekter for kulturhusene.

I det følgende vil jeg sammenstille og diskutere funnene opp mot relevant teori. Ettersom litteraturen er utførlig beskrevet i kapittel 3, vil jeg ikke prioritere å definere de teoretiske perspektivene ytterligere, men derimot forsøke å trekke paralleller mellom praksisfeltet og teorien. Drøftingen følger samme logiske sekvens som analysen, ved at den først tar for seg oppdrag og betingelser, deretter aspekter rundt nettverk og samarbeid og til slutt fokuserer på effekter. I gjennomgangen vil jeg komme med proposisjoner som knytter de relasjonelle fenomenene til ytelse og helt til slutt vil jeg foreslå en modell som kan være til nytte for fremtidig forskning på kulturhusfeltet.

6.1. Kulturhusenes oppdrag og betingelser

I denne delen vil jeg diskutere kulturhusenes oppdrag og betingelser, samt vurdere om oppgaven bygger på en hensiktsmessig definisjon av ytelse.

I analysen fremkommer det at kulturhuslederne forholder seg til et sammensatt oppdrag, som innebærer at de må tilfredsstille forventningene til et bredt spekter av interessegrupper. Dette funnet sammenfaller med teoretiske perspektiver omkring ytelse i kulturinstitusjoner og kulturvirksomheter. Elstad og De Paoli (2008) sin beskrivelse av overordnede politiske, samfunnsmessige og økonomiske mål virker særlig relevant for kulturhusene. Det samme gjelder Grund (2008) sin typologi av ytelsesmessige aspekter, som retter seg etter interessene til bevilgende aktører, profesjonelle og ikke-profesjonelle utøvere, publikum, kritikere, media og samfunn.

Med utgangspunkt i at kulturhusene opererer i samspill med det frie kunstnerfeltet, og at kjernevirksomheten deres dreier seg om formidling av kunstneriske uttrykk, skulle man kanskje tro at kulturhuslederen er en «kunstnertype» som ser på driftsmessige aspekter, f.eks. økonomi, som underordnet. Kunst- og kulturorganisasjoner blir gjerne (urettmessig) betraktet som lite strukturert og assosiert med kaos (Wennes, 2006, s. 12). Slike karakteristikk virker ikke særlig dekkende for kulturhusene. Faktum er at kulturhuslederne gir til kjenne en

balansert tilnærming, som innebærer at kunstneriske, samfunnsmessige og økonomiske hensyn blir vektlagt likt. Slik må det nok også være, dersom man tar kulturhusenes betingelser i betraktning. Det er rett og slett ikke økonomisk bæreevne til å drive kun ut i fra kunstneriske hensyn. Kulturhuslederne er satt til å forvalte kostbare bygg og må forholde seg til at den økonomiske støtten til drift er begrenset (Gjestad et al., 2014). I tillegg er markedet utfordrende og mange av kulturhusets brukergrupper har liten betalingsevne.

På bakgrunn av disse resonnementene legger jeg til grunn at min forståelse av kulturhusets ytelse, som en variabel sammensatt av både ikke-økonomiske og økonomiske faktorer, virker riktig og hensiktsmessig med tanke på oppgavens problemstilling.

6.2. Kulturhusenes nettverk

I dette delkapitlet vil jeg drøfte hvorvidt denne oppgaven gir en riktig og hensiktsmessig fremstilling av kulturhusenes nettverk, med tanke på å forstå hvordan ulike typer relasjoner bidrar til ytelse.

Utgangspunktet for denne studien har vært å undersøke interorganisatoriske egosentriske nettverk i kulturhusbransjen, med det enkelte kulturhus som fokalt sentrum. I kartleggingen av kulturhusenes nettverk fremkom det som forventet en hel del eksempler på samarbeid på virksomhetsnivå. Selv om mitt hovedfokus har vært kulturhusene som virksomheter, har det imidlertid ikke vært til å unngå å komme inn på kulturhusledernes personlige forbindelser, og deres personlige nytte av å delta i nettverk. I så måte berører studien både interpersonlige og interorganisatoriske perspektiver. Ut i fra et teoretisk ståsted har denne dualiteten sammenheng med at relasjoner fundamentalt sett oppstår mellom individer, og at effekter aggregeres fra individnivå til gruppe- og organisasjonsnivå (Brass et al., 2004). Ut i fra en forståelse av praksisfeltet vil jeg hevde at det er hensiktsmessig å forholde seg til denne dualiteten, og dermed argumentere for å ha oppfylt Knoke og Yang (2008) sin anbefaling om å ha et bevisst forhold til hvilke enheter som skal studeres.

Når det gjelder det relasjonelle innholdet som studien avdekker, med Knoke og Yang (2008) sin typologi som utgangspunkt, kan jeg vise til eksempler på både transaksjonsbaserte, kommunikasjonsbaserte, instrumentelle og til dels maktbaserte relasjoner. Studien har ikke hatt som mål å rette seg mot en spesifikk type relasjonelt innhold, men tvert i mot forsøkt å fange opp bredden av det innholdet som kulturhusenes ulike partnerskap representerer. Jeg tenker at dette fundamentalt sett er et viktig poeng, fordi det er ut i fra denne forståelsen man

kan si noe om aktørenes funksjoner og vurdere om ulike grupperinger innenfor et nettverk har komplementære egenskaper som bidrar til kulturhusenes ytelse. Analysen viser bl.a. at NKN og de regionale kulturhusnettverkene bidrar til læring, regulering av leverandørenes adferd og politisk oppmerksomhet for kulturhusene. I så måte består kulturhusnettverkene av kommunikasjonsbaserte og instrumentelle relasjoner. Forholdet mellom kulturhusene og innholdsleverandørene innebærer i større grad kjøp og salg av tjenester, og bærer dermed preg av å være transaksjonsbaserte relasjoner.

Grupperingen av kulturhusenes samarbeidspartnere baserte seg delvis på det relasjonelle innholdet, altså funksjonen til de ulike partnerne, og delvis på geografiske avgrensninger. Det var altså slik jeg kom frem til at kulturhusenes nettverk kan deles inn i NKN, regionale kulturhusnettverk, lokale nettverk av ulike aktører og nettverk av bransjespesifikke innholdsleverandører. Slik jeg ser det, kunne man gruppert relasjonene på andre måter, og jeg innser at mine valg ikke nødvendigvis er de eneste riktige. Det kunne vært et alternativ å lage grupperinger basert på type aktør, f.eks. offentlige aktører, næringsdrivende aktører og aktører fra det frivillige organisasjonsliv. I så fall ville studien plassert seg nærmere Ness et al. (2014) sin kategorisering av ulike typer aktører (offentlige aktører, multidestinasjonsaktører og industrispesifikke leverandører). Da ville det bli en absolutt avgrensning mellom grupperingene, noe som er intuitivt lett å forholde seg til, lett å visualisere og fortsatt mulig å analysere. Et annet alternativ kunne vært å gruppere relasjonene kun ut i fra ulike funksjoner, eksempelvis leverandører av kunstnerisk innhold, leverandører knyttet til ordinær drift, kompetansehevende partnere og økonomiske bidragsytere. Dette ville også medføre avgrensede og analyserbare enheter. En siste mulighet, som er viktig å nevne, er at jeg kunne lagd grupperinger ut i fra styrken på relasjonene, altså betraktet kulturhusenes partnere som enten forbundet med sterke eller svake bånd. Dette ville i så fall medføre en konseptualisering som er godt etablert i teorien, men kanskje mer relevant for kvantitative undersøkelser (Hite & Hesterly, 2001; Uzzi, 1997 m.fl.).

Når jeg valgte å analysere grupperinger av nettverk som er litt innviklet i hverandre, så vil jeg understreke at dette valget baserer seg på en tolkning av praksisfeltet. Det virket mest hensiktsmessig å analysere kulturhusenes nettverk ut i fra kulturhusledernes egne beskrivelser av sine omgivelser, hvor geografiske og funksjonsbaserte kontekster fremkom som særlig relevante.

6.3. Utleddning av proposisjoner tilknyttet nasjonale og regionale nettverk

I det følgende vil jeg diskutere konsekvenser av NKN og regionale nettverk opp i mot relevant teori, og foreslå proposisjoner som knytter disse nettverkene til ytelse. Det nasjonale nettverket NKN og de regionale kulturhusnettverkene overlapper hverandre. De omfatter de samme aktørene og har flere likheter både med hensyn på forløpere, praksis og effekter (se matrise, s. 89). På bakgrunn av likhetene som har fremkommet, vil nettverkene i drøftingen behandles under ett, og som jeg etter hvert vil komme frem til i forslaget til forskningsmodell, inkluderes de i en og samme variabel.

Analysen viser at læring er hyppig nevnt som konsekvens av NKN og de regionale kulturhusnettverkene. I tråd med teoriene om absorbering og organisasjonslæring (Cohen & Levinthal, 1990; Filstad, 2010) gir lederne til kjenne at kulturhusene drar nytte av tilgangen til informasjon utenfra, som de får gjennom bekjentskaper med andre kulturhusledere. Praksisfeltet bekrefter læringseffekter som sammenfaller med teorien på flere måter. Bl.a. utveksler kulturhuslederne detaljert kunnskap om markedet og trender, noe som bidrar til felles problemløsning og setter kulturhusene i stand til å respondere raskt på endringer. Dette harmonerer med Uzzi (1997) sine bemerkninger om *complex adaptation* og *economies of time*, altså effekter som virker både på den enkelte aktør og nettverk som helhet.

Analysen viser også at nettverkene fører til overføring av kunnskap mellom eldre og yngre generasjoner kulturhusledere, og mellom mer og mindre suksessrike kulturhus. En av kulturhuslederne bruker begrepet «erfaringsoverføring», noe som indikerer at organisasjonene preges av taus kunnskap (Nonaka, 1994). Denne kunnskapen oppnås gjennom å observere og høre om hvordan forskjellige kulturhus løser sine utfordringer. Jeg ser erfaringsoverføringen i sammenheng med sosial imitering (Kraatz, 1998) og diffusjon (Brass et al., 2004), og i tråd med teorien vil jeg hevde at kulturhusenes likhet forsterker diffusjonsprosessen og får imitering til å skje raskere. Når kulturhusledere kopierer hverdagslige praksiser og hiver seg på trender, minner dette om såkalt bandwagon-imitering. Videre, når kulturhus ser til suksesshistorier hos andre og adopterer handlingsmønster derfra, så minner dette om statusdrevet imitering (Kraatz, 1998).

Kulturhusene har et behov for å finne nye måter å nå ut til sitt publikum og nye måter å bringe inn inntekter på. Analysen viser at samarbeid mellom kulturhusene fører til spredning av ny informasjon og kreativitet. Når kulturhuslederne søker kunnskap utenfor sine organisatoriske grenser for å oppnå innovasjon, opererer de i tråd med Cohen og Levinthal (1990) sin teori

om at innovasjon avhenger av å innse verdien av ny informasjon og absorbering utenfra. Kulturspire-eksempelet er interessant, fordi det viser at kulturhusene etter hvert har kommet så tett på hverandre at de klarer å oppnå mer grunnleggende innovasjonseffekter. Her kan det dras paralleller til Filieri et al. (2014) sine teorier om *bridging* og *bonding*. Kulturhusene har over tid, og som følge av samarbeid seg i mellom, opparbeidet en nettverksstruktur som gir dem mulighet til å få full utnyttelse av innovasjonseffektene.

De sosiale aspektene ved nettverk og relasjoner er viktige for kulturhuslederne. Deltakelse i det nasjonale nettverket NKN og regionale nettverk fører til at lederne føler seg mindre ensomme, og bidrar til at de opplever en mellommenneskelig forståelse for sine utfordringer som de ellers ikke opplever. Dette harmonerer med teoriene til Coleman (1988) og Adler og Kwon (2002) som understreker betydningen av sosial tilhørighet, og hevder dette vil bidra til sosial kapital i nettverket. Det kan også dras en tydelig parallell til Ingram og Roberts (2000) sin studie om vennskapsbånd mellom hotellsjefer. Denne studien fant at ledere knytter sterke relasjonelle bånd bl.a. på bakgrunn av at de leder virksomheter som har betydelige likheter. Tilsvarende er det for kulturhuslederne, som knytter sterke bånd mellom hverandre på bakgrunn av kulturhusenes likhet.

Gjennom samarbeid i det nasjonale nettverket NKN og de regionale nettverkene oppnår kulturhusene en regulering av innholdsleverandørenes adferd, ved at dårlige holdninger og opportunistisk adferd begrenses. Nettverkene bidrar altså til at kulturhusenes muligheter utvides og innholdsleverandørenes muligheter begrenses, noe som er i tråd med Zaheer et al. (2010) sin beskrivelse av makt- og kontrollfaktorer. Det kan også trekkes en parallell til Inkpen og Beamish (1997) sin studie om at læring over tid bidrar til å endre maktbalansen mellom partnere. Jeg vil imidlertid være forsiktig med å hevde at kulturhuslederne forsøker å bruke sin makt til å presse leverandørene hardt. I den forbindelse vil jeg vise til eksemplene på konkrete booking-samarbeid, hvor kulturhusene oppnår stordriftsfordeler og reduserte transaksjonskostnader. Kulturhuslederne gir til kjenne at de har respekt for artistene og deres representanter, og har forståelse for at alle skal tjene penger, men de benytter likevel booking-samarbeid til å få kostnadene ned på et akseptabelt nivå. I så måte kan det være vanskelig å skille mellom hva som er forhandlingsmakt og hva som er stordriftsfordeler.

I analysen fremkommer det at kulturhusene styrker sin legitimitet gjennom samarbeidet innenfor NKN. Det beste eksemplet på dette er den politiske oppmerksomheten og økonomiske støtten til innovasjonsprosjektet «Kulturspirer». I intervjuene fremkom det ingen

konkrete eksempler på at legitimitet oppnås gjennom de regionale kulturhusnettverkene. Jeg tenker likevel at de regionale nettverkene kan fungere som en kilde til legitimitet, ettersom kunnskap om, og kontakt med, offentlige myndigheter er et tema også i disse foraene. Det er imidlertid i forbindelse med NKN at man kan dra klare paralleller til teorien, da dette nettverket har sine likhetstrekk med de formelle bransjeorganisasjonene som Human og Provan (1997) beskriver i sin studie. Der fremkom det at formelt styrte nettverk kunne bidra med en bransjeoversikt, arrangere samlinger og på den måten oppnå synlighet, kredibilitet og legitimitet på vegne av sine medlemmer.

Som nevnt avslutningsvis i analysen bidrar alle de nevnte effektene til kulturhusenes ytelse, i den forstand at de styrker det programmessige innholdet, bidrar til økonomisk ytelse og oppfylging av samfunnsoppdraget. På bakgrunn av resonnementene ovenfor om ulike effekter foreslås derfor følgende proposisjoner:

P1a-d: Kulturhusets engasjement i nasjonale og regionale kulturhusnettverk bidrar til

- a) læring, imitering og innovasjon*
- b) sosial tilhørighet*
- c) økt forhandlingsmakt og stordriftsfordeler*
- d) styrket legitimitet*

P1e: De ulike effektene som oppnås gjennom nasjonale og regionale nettverk av kulturhus (dvs. læring, imitering, innovasjon, sosial tilhørighet, økt forhandlingsmakt, stordriftsfordeler og styrket legitimitet) bidrar i sum til kulturhusets ytelse.

6.4. Utledning av proposisjoner tilknyttet lokale nettverk og ytelse

I dette delkapitlet vil jeg diskutere konsekvenser av lokale nettverk opp mot relevant teori og foreslå proposisjoner som knytter lokale samarbeid til ytelse.

Ettersom de lokale nettverkene baserer seg på en form for klyngetenkning, oppnår aktørene tilgang til komplementære ressurser. I intervjuene fremkom flere eksempler på at kulturhusene drar nytte av sine lokale partnere, eksempelvis bidrar samarbeid med hoteller og serveringssteder til at kulturhusene kan gi sine kunder et mer helhetlig tilbud. Teoretisk sett kan dette forankres det relasjonelle perspektivet (Dyer & Singh, 1998), som bl.a. bygger på at komplementære ressurser er et viktig aspekt ved samarbeid og fører til varig konkurransefortrinn for aktørene. Uzzi (1997) sine bemerkninger om paretoforbedringer i

nettverk er også relevant i denne sammenheng, da partene omfordeler sine ressurser på en slik måte at det gir en positiv effekt for en aktør uten at det går på bekostning av en annen.

Legitimitet er et tema som kommer opp, ikke bare i forbindelse med NKN, men også i forbindelse med de lokale nettverkene. I den lokale sammenhengen oppnås imidlertid legitimitet på en litt annen måte enn i kulturhusnettverkene. Lokale nettverk skaper en forankring til brukerne av kulturhusets fasiliteter, f.eks. lag og foreninger, og ikke minst til innbyggerne, altså de som benytter seg av kulturhusets tilbud. På denne måten oppnår kulturhusene legitimitet blant den lokale befolkningen og derigjennom legitimitet blant lokalpolitiske myndigheter. Jeg kan ikke vise til forskning som spesifikt underbygger disse funnene, men tenker at Human og Provan (1997) sin studie inneholder relevante perspektiver ettersom den ser på nettverk som kilde til synlighet og kredibilitet, og derigjennom legitimitet. Videre vil jeg argumentere for at legitimitet kan sees på som en del av virksomhetens sosiale kapital, og dermed trekke paralleller til Coleman (1988) sine teorier.

Analysen viser at kulturhusene er prestisjefylte virksomheter i den forstand at de er knutepunkt som mange lokale aktører ønsker å være forbundet med. Kulturhusene virker tiltrekkende fordi de har kompetanse og kvaliteter som samarbeidspartnere ønsker tilgang til. Videre representerer kulturhusene verdier og egenskaper som utenforstående gjerne vil assosieres med. Her vil jeg dra veksler på teoretiske aspekter som ser status i sammenheng med godt rykte og kvalitet (Podolny, 1993), og betrakter dette som signaliserende mekanisme til nytte for interessenter i sitt søk etter samarbeidspartnere (Podolny, 2001). Zaheer et al. (2010) finner at status har sammenheng med virksomheters ytelse, bl.a. fordi det kan føre til innovasjon, bidra til økte interesse fra finansielle interessenter, styrke forhandlingsmakten og redusere transaksjonskostnadene. Min analyse kan til en viss grad bekrefte dette, eksempelvis ved at kulturhusene oppnår sponsorstøtte.

De ulike effektene som oppstår innenfor lokale nettverk bidrar altså i sum til kulturhusenes ytelse. Komplementære ressurser kan sees i sammenheng med konkurransefortrinn og økonomisk ytelse, legitimitet kan sees i sammenheng med oppfylling av samfunnsoppdraget, mens status kan sees i sammenheng med både kvalitetsmessige aspekter, samfunnsnytte og økonomiske aspekter. Med utgangspunkt i resonnementene ovenfor vil jeg foreslå følgende proposisjoner knyttet til lokale nettverk:

P2a: Engasjement i lokale nettverk av ulike aktører bidrar til at kulturhuset får tilgang til komplementære ressurser.

P2b: Sterke relasjonelle bånd til ulike lokale aktører bidrar til styrket legitimitet for kulturhusene.

P2c: Sentralitet og attraktivitet som partner i det lokale nettverket av ulike aktører bidrar til økt status for kulturhuset.

P2d: De ulike effektene som oppnås gjennom det lokale nettverket (dvs. komplementære ressurser, legitimitet og status) bidrar i sum til kulturhusets ytelse.

6.5. Utledning av proposisjoner tilknyttet nettverk av innholdsleverandører

I dette delkapitlet vil jeg diskutere konsekvensene av samarbeid mellom kulturhus og innholdsleverandører, og foreslå proposisjoner som knytter disse samarbeidene til kulturhusenes ytelse.

Kulturhusene er uløselig knyttet til artistene og deres representanter, ettersom det er disse som står for den kunstneriske fremførelsen på scenen. I denne studien fremkommer det at forholdet mellom kulturhus og innholdsleverandør kan ha forskjellig preg, avhengig av partenes åpenhet og tillit overfor hverandre. Noen relasjoner kan betraktes som distanserte og «kjølige» kunde/leverandørforhold, mens andre kan karakteriseres som mer samarbeidsorienterte vennsforhold. I de tilfellene det oppstår sterke bånd, oppnår partene ulike effekter som er til nytte for dem. For det første synes sterke bånd å dempe spenningsforholdet og rivaliseringen. Dette gjør noe med partenes fokus, i den forstand at de retter seg mot løsninger som er til fordel for fellesskapet i stedet for den enkelte. Teoretisk sett kan de samarbeidsorienterte relasjonene mellom kulturhus og innholdsleverandør sees i sammenheng med teorien til Uzzi (1997), om *embeddedness*. Et teoretisk aspekt som virker spesielt relevant, handler om avtaleformen. I et samarbeid som bygger på tillit, åpenhet og felles problemløsning, vil partene kunne oppnå integrative avtaler fremfor distributive avtaler. For å eksemplifisere, når kulturhus og innholdsleverandør enes om å basere seg på risikodeling og fordeling av billettinntekter, i stedet for rent kjøp/salg av kunstnerisk innhold,

er det integrative avtaler som inngås. I så måte motiverer samarbeidsformen til å jobbe for fellesskapets beste.

Et annet aspekt som viser seg i sammenheng med tillitsbaserte samarbeid, handler om at partene slipper å gardere seg mot opportunisme og kan oppnå mer effektiv ressursutnyttelse. Analysen viser eksempelvis at sterke bånd bidrar til at kulturhusene ikke trenger å bruke mye tid og ressurser i forbindelse med en avtaleinngåelse, og at de kan finne rimeligere løsninger knyttet til artistenes reise, kost og losji. Teoretisk sett kan slike effekter sees i sammenheng med reduserte transaksjonskostnader, noe som er et gjennomgående tema i mye av nettverksforskningen. Eksempelvis kan det dras en klar parallell til det relasjonelle perspektivet (Dyer & Singh, 1998), hvor det fremgår at avtaleformer som baserer seg på tillit i stedet for formelle kontrakter, bidrar til å redusere partenes transaksjonskostnader.

De ulike effektene som oppnås i samarbeid med innholdsleverandørene bidrar i sum til kulturhusenes ytelse. Dempet spenningsforhold og reduserte transaksjonskostnader kan knyttes til oppfylling av samfunnsoppdraget, i den forstand at det forbedrer tilbudet til publikum. Samtidig kan inntektene øke og kostnadene minke, noe som bidrar til økonomisk ytelse. På bakgrunn av resonnementene ovenfor vil jeg derfor foreslå følgende proposisjoner knyttet til samarbeid med innholdsleverandører:

P3a: Jo sterkere relasjonelle bånd kulturhuset har til sine innholdsleverandører, desto svakere vil spenningsforholdet og rivaliseringen bli mellom dem.

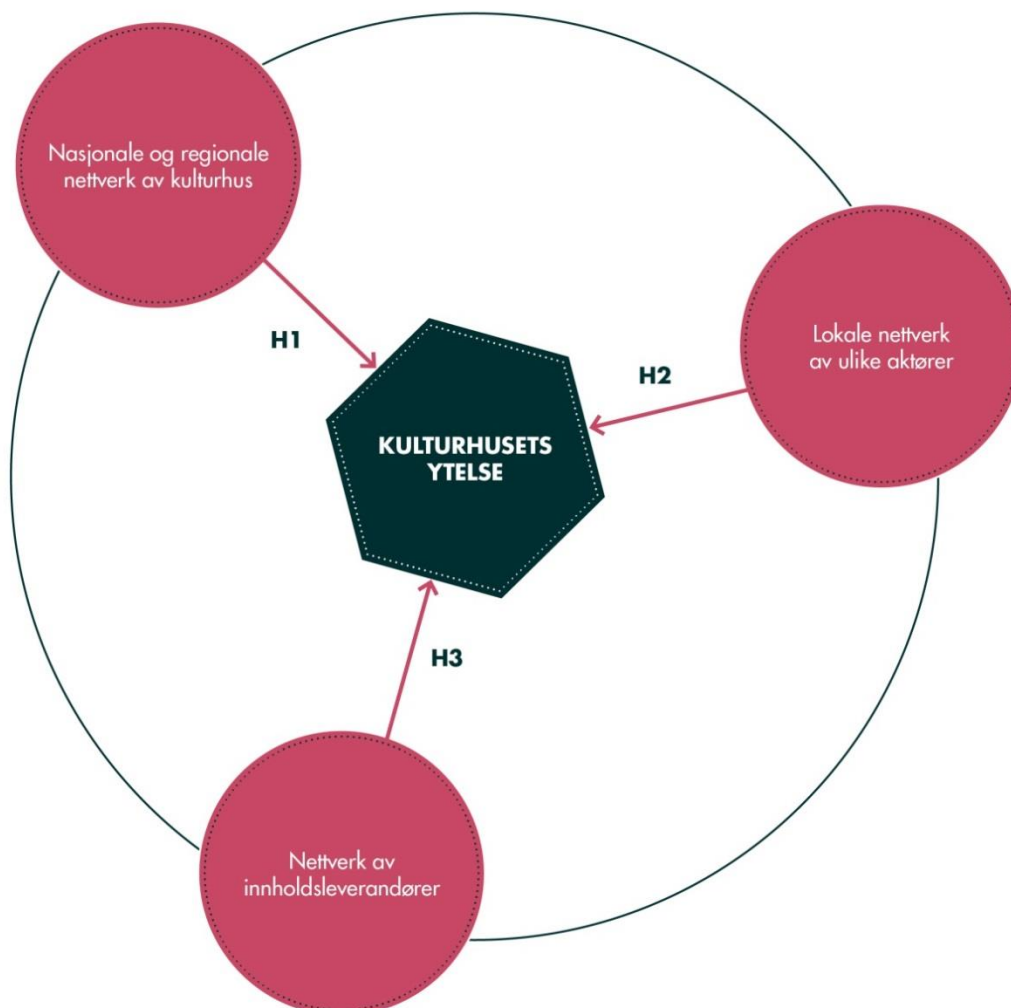
P3b: Sterke bånd til innholdsleverandørene bidrar til lavere transaksjonskostnader.

P3c: De ulike effektene som oppnås gjennom sterke bånd til innholdsleverandører (dvs. svakere spenningsforhold og lavere transaksjonskostnader), bidrar i sum til kulturhusets ytelse.

6.6. Forslag til modell

Frem til nå i drøftingskapitlet har jeg trukket paralleller mellom nettverksforskningen og praksisfeltet, og fremsatt til proposisjoner som knytter de ulike nettverkene til forskjellige effekter. For å få et overordnet bilde på hvordan disse proposisjonene i forholder seg til kulturhusets ytelse, og hvordan de ulike nettverkene stiller seg i forhold til hverandre, har jeg valgt å fremstille det hele i en forskningsmodell som jeg mener kan være fruktbar for videre forskning på kulturhusfeltet:

Figur 6: Forslag til forskningsmodell



H1, H2 og H3 representerer de ulike effektene som i sum bidrar til kulturhusenes ytelse (P1e, P2d og P3c). Et aspekt som imidlertid ikke er diskutert frem til nå i kapitlet dreier seg om koblingen mellom de ulike nettverkene. Som nevnt avslutningsvis i analysen kan

kulturhusledernes deltakelse i ett nettverk føre til at de danner relasjoner i andre nettverk. Et eksempel på dette er at sosiale møter innenfor det nasjonale nettverket NKN fører til at kulturhusledere tar opp kontakten utenfor NKN og danner regionale nettverk. På bakgrunn av dette vil jeg legge til en proposisjon, som presiserer forholdet mellom ulike nettverk og dermed henvender seg til modellens ytre sirkel:

P4: Det er en positiv sammenheng mellom deltakelse i de ulike nettverkene, i den forstand at kulturhusets deltakelse i et nettverk øker sannsynligheten for at det også deltar i andre nettverk.

Avslutningsvis vil jeg nevne at jeg kunne gått nærmere inn på interaksjonseffekter. Ettersom de ulike nettverkene påvirker hverandre, vil de også påvirke hverandres relasjon til ytelse. Jeg vil argumentere for at dette ligger implisitt i proposisjon nr. 4. Videre, ettersom jeg har vist til en hel rekke mekanismer og effekter innenfor hvert nettverk, kunne jeg også gått nærmere inn på interaksjonseffektene mellom disse effektene. Man kan eksempelvis anta at læring påvirker legitimitet, og at status påvirker mulighetene for å oppnå komplementære ressurser. Dersom jeg eksplisitt skulle forsøke å uttrykke slike interaksjonseffekter ville jeg imidlertid kommet opp i et høyt antall proposisjoner. Dette ville kanskje bidratt til et «sammensurium» og sådan vært u hensiktsmessig for den helhetlige oversikten.

7. Oppsummering og konklusjon

I dette kapitlet vil jeg oppsummere og konkludere med hensyn på oppgavens problemstilling. Jeg vil også redegjøre kort for ledelsesmessige implikasjoner, og helt til slutt si noe om oppgavens begrensninger og komme med forslag til videre forskning.

7.1. Besvarelse av oppgavens forskningsspørsmål

Denne oppgaven har som formål å undersøke *hvordan kulturhusene oppnår ytelse gjennom nettverk og samarbeid med andre virksomheter*. Dette er en problemstilling som kan angripes på ulike måter, og jeg fant det derfor hensiktsmessig å bryte problemstillingen opp i fire underordnede forskningsspørsmål:

1. Hva er kulturhusenes oppdrag og betingelser, og hvordan defineres ytelse i denne konteksten?
2. Hvilke samarbeidspartnere forholder kulturhusene seg til?
3. Hva er forløpere til, praksis ved, og effekter av samarbeid?
4. Hvilke faktorer fremmer samarbeid mellom aktører i kulturhusbransjen?

Når det gjelder det første spørsmålet finner jeg, i tråd med teorier om kulturvirksomheter, at kulturhusenes oppdrag er sammensatt. Kulturhusene har et samfunnsoppdrag som tilsier at de skal være arenaer for kulturformidling og kulturproduksjon, tilgjengelig for både profesjonelle utøvere og amatører. De bør tilby en bredde av ulike kunstneriske uttrykk og sjangre, og være en møteplass som skaper identitet, tilhørighet og stolthet i det lokale miljøet. Samtidig må kulturhusene forholde seg til begrensede økonomiske rammer, og de må sørge for at arrangementene jevnt over går i pluss, noe som krever en viss grad av kommersialisering. Kulturhusenes ytelse defineres i denne studien som oppfylging av samfunnsoppdraget og tilfredsstillelse av de økonomiske kravene.

Etterspørselen etter kulturhusenes tilbud er absolutt til stede og bransjen kan vise til en generell oppgang i billettsalget. På bakgrunn av dette kan markedet sies å være godt. Likevel er det utfordrende for kulturhusene å tilfredsstillere alle krav til ytelse, bl.a. fordi prisen på attraktive produksjoner kan være høy. Samtidig er det mange interessenter som krever tilgang til kulturhusenes fasiliteter, uten nødvendigvis å ville betale for bruken. I tillegg er driften avhengig av eksterne midler, eksempelvis fra kommunene.

Oppdraget, betingelsene og særegenhetene til et kulturhus fordrer et fokus på ledelse forankret både i teorier om kulturledelse, og teorier fra de bedriftsøkonomiske fagene. Denne oppgaven

bygger på bedriftsøkonomiske perspektiver. Med utgangspunkt i at kulturhusene forholder seg til ulike former for samarbeid med andre virksomheter, mener jeg det er legitimt å se kulturhusbransjen opp i mot etablerte teorier fra nettverksforskningen.

Når det gjelder det andre spørsmålet, finner jeg at kulturhusene forholder seg til en rekke ulike samarbeidspartnere som kan grupperes ut i fra funksjon (relasjonelt innhold) og geografiske avgrensninger. Med denne tankegangen som utgangspunkt har det vist seg hensiktsmessig å forstå og analysere kulturhusenes nettverk ut i fra følgende relasjonelle kategorier:

- Det nasjonale nettverket Norsk Kulturhusnettverk (NKN)
- Regionale nettverk av kulturhus
- Lokale nettverk av ulike aktører
- Nettverk av bransjespesifikke innholdsleverandører

Med hensyn på det tredje spørsmålet, om forløpere, praksiser og effekter, kan jeg vise til et rikt datamateriale som beskriver hvordan samarbeid fungerer innenfor de nevnte kategoriene. NKN er en formelt styrt organisasjon som er etablert på bakgrunn av kulturhusenes likhet og felles utfordringer. Dette nettverket omfatter omtrent alle kulturhus i Norge. I praksis fungerer NKN som et felles talerør for kulturhusene, og driver kulturpolitisk arbeid på vegne av sine medlemmer. I tillegg arrangerer nettverket faglige samlinger og organiserer ulike fora der kulturhuslederne kan kommunisere seg i mellom.

De regionale kulturhusnettverkene etableres gjerne på bakgrunn av at kulturhusledere har blitt kjent gjennom NKN, og på bakgrunn av individuelle initiativ innenfor sosiale sirkler av kulturhusledere med geografisk nærhet til hverandre. Samarbeid kan da være rettet mot konkrete forhold som f.eks. booking og egenproduksjon.

I den lokale sfæren oppstår samarbeid som følge av klyngetenkning, og i den sammenhengen er aktørenes ulikhet viktig. I praksis utarter lokale samarbeid seg forskjellig, men et fellestrekk synes å være at aktørene drar veksler på hverandres egenskaper og utfyller hverandres behov.

Relasjonene med innholdsleverandørene springer ut av markedssituasjonen, og bærer preg av at partene står i et kunde/leverandør-forhold til hverandre. Det er imidlertid noen relasjonelle former mellom kulturhus og artist, som bærer mer preg av samarbeid enn andre. I disse

tilfellene finner partene avtaleformer som er mindre risikofylte og etablerer en kommunikasjon som fasiliterer praktiske løsninger i forbindelse med arrangement.

Ettersom nettverkene i praksis utarter seg ulikt, avstedkommer de også ulike effekter av betydning for kulturhusene. Samarbeidet mellom kulturhusledere innenfor NKN og de regionale nettverkene bidrar til at de lærer, adopterer praksiser og får nye idéer av hverandre. I denne sammenhengen oppstår også sosial tilhørighet, og det etableres felles normer og verdier. I tillegg oppnår kulturhusene økt forhandlingsmakt, stordriftsfordeler og styrket legitimitet, som følge av samarbeid seg i mellom.

Lokalt sett veves kulturhusene inn i et nettverk av ulike aktører, og de utgjør dermed en viktig brikke i lokalsamfunnene. I denne sammenhengen oppnår kulturhusene tilgang til komplementære ressurser, aksept for sin virksomhet og anseelse som tilgjengelig og inkluderende arena.

I de tilfellene kulturhusene danner sterke bånd til innholdsleverandørene, oppnår de at kunde/leverandør-forholdet blir mindre fremtredende, og at spenningsforholdet mellom partene dempes. I sin tur bidrar dette til transaksjonskostnadene reduseres, og at inntektene øker til fordel for både artist og kulturhus.

De ulike nettverkene som kulturhusene er involvert i tjener altså ulike formål, og har dermed komplementære egenskaper som i sum bidrar til ytelse. Nettverkene forsterker også hverandre, i den forstand at deltakelse i ett nettverk øker sannsynligheten for deltakelse i andre nettverk. Studien avdekker altså effekter og mekanismer innenfor hvert nettverk, interaksjon mellom nettverk og sammenhenger mellom nettverk og ytelse. Jeg vil avslutningsvis minne om studiens proposisjoner, og tilhørende modell (s. 99), som illustrerer de nevnte funnene på en helhetlig måte.

7.2. Ledelsesmessige implikasjoner

Spørsmål 4 dreier seg om hvilke faktorer som fremmer samarbeid mellom aktører i kulturhusbransjen. Ettersom dette spørsmålet er nært knyttet til forhold som kulturhusledelsen selv kan påvirke, gir det mening å løfte det frem i sammenheng med studiens ledelsesmessige implikasjoner.

Analysen viser at styring og organisering fremmer samarbeidet innenfor NKN, og i tillegg fremstår fasilitering av uformelle møter som viktig for dette nettverket. Disse faktorene er det

først og fremst organisasjonens styre og daglig leder som kan påvirke direkte. Det betyr imidlertid ikke at nettverket fungerer helt uavhengig av medlemmenes engasjement og deltakelse. Styret er selvsagt valgt av medlemmene, og det er deres interesser og utfordringer som definerer nettverkets agenda. En viktig forutsetning for å opprettholde og forbedre dette nettverket, er derfor kulturhusledernes vilje og evne til å formidle sine synspunkter til nettverkets ledelse. Videre, ettersom effekter som læring og forhandlingsmakt oppstår gjennom kommunikasjon, er nettverket avhengig av kulturhusledernes vilje og evne til å dele informasjon med hverandre. Dersom kulturhuslederne ikke er sitt ansvar bevisst og nettverket i for stor grad blir preget av «free-riding», kan det etter hvert bli lite ny og verdifull informasjon å hente, både for nettverkets ledelse og det enkelte kulturhus.

Når det gjelder de regionale nettverkene, så viser det seg at det er noen som fungerer bedre enn andre. Regionale samarbeid virker generelt løsere i formen og kulturhusledernes autonomi gjør disse nettverkene mer plastiske og varierende over tid. I de tilfellene det rapporteres om vellykkede regionale samarbeid, virker det imidlertid som det ligger en form for styring i bunnen. I så måte bygger disse nettverkene på noen av de samme prinsippene som NKN. Regionale møter er imidlertid også prisgitt individuelle initiativ og prioritering av tid, derfor kan man tenke seg at kulturhusledernes vilje og evne til å ta ansvar for dette blir enda viktigere, fordi det innebærer et «være eller ikke være» for regionale nettverk.

Studien avdekker at de lokale nettverkene består av ulike typer aktører og ulike former for samarbeid. Felles for relasjonene i den lokale sfæren er at de bygger på tillit mellom aktørene, og at kulturhusenes profesjonalitet og prioritering av tid er viktig. Dette betyr at kulturhuslederne må være bevisst på sin egen kommunikasjon og adferd, og forstå hvordan de forholder seg til sine partnere på en troverdig og konsekvent måte. Dette høres i utgangspunktet ut som en lett øvelse, men man kan se for seg at upresis kommunikasjon og forskjellsbehandling av lokale aktører fort vil fanges opp av omgivelsene, og få negative følger for kulturhusene. Videre, ettersom kulturhusene kan forstås som kulturelle kompetansesentre, bør ledelsen være bevisst på sin profesjonalitet slik at lokale aktører kan lene seg på dem. Dette er imidlertid et aspekt som ikke bare berører kulturhuslederne, men også deres medarbeidere, derfor er kompetanseheving noe som må foregå i hele virksomheten og ikke bare på toppen. I tillegg bør det nevnes at lokale samarbeid har en betydelig oppside, men at det er vanskelig å oppnå positive effekter dersom aktørene ikke finner tid til å løfte samarbeid fra idéstadiet til realisering. Derfor vil jeg foreslå som et tiltak, at kulturhusledere

planlegger sin tidsbruk slik at det blir rom for både sosiale og praktisk orienterte møter med lokale aktører.

Kulturhusene vil ha nytte av å forholde seg til artistene og deres representanter på en slik måte at det oppstår samarbeidsorienterte relasjoner, og ikke bare distanserte kunde/leverandørforhold. Analysen viser at dette oppnås gjennom tillit og kultivering av langsiktige samarbeid. Dette lar seg lettest forstå ved å se til motstykket, altså mistillit og fokus på kortsiktig gevinst, noe som fort kan sette et punktum for en relasjon. I første rekke bør kulturhusledelsen altså unngå kommunikasjon og adferd som partnerne kan oppfatte som provoserende eller komme dårlig ut av. Videre vil det være fordelaktig å anstrenge seg for å oppnå en personlig relasjon, eksempelvis ved å møtes ansikt til ansikt i en hyggelig atmosfære. I tillegg, ettersom det viser seg at samarbeidsformen svekkes dersom det blir for mange ledd mellom kulturhus og utøver, bør kulturhuslederen være raskt ute med å kommunisere dette, og sette en standard for relasjonen, før den får anledning til å utvikle seg i en uønsket retning. Som kulturhusleder bør en også være forberedt på at det kan oppstå gnisninger i samspillet med innholdsleverandørene, noe som fordrer en evne til å markere hva som ikke er akseptabelt.

Som et siste praktisk moment, vil jeg nevne at kulturhusledelsen bør være bevisst på interaksjonseffektene mellom de ulike nettverkene. Ettersom denne studien finner at de ulike nettverkene forsterker hverandre, bør altså ledelsen forsøke å delta aktivt i flere nettverk. For å si det på en annen måte, så vil erfaring både forbedre eksisterende samarbeid og bidra til nye samarbeid. I så måte vil aktiv deltakelse i ulike relasjonelle fora bidra til en selvforsterkende effekt, eller spiral, som styrker det totale ytelsesmessige utfallet.

Resonnementene ovenfor representerer ikke nye tanker, i den forstand at kulturhusledere ikke er kjent med hva som fører til vellykkede samarbeid. Tvert i mot så bygger mine anbefalinger på praksis som lederne langt på vei følger fra før. Samtidig kan praksisen og de bakenforliggende mekanismene forankres i kjente perspektiver fra nettverksforskningen, så studien presenterer heller ikke nye teoretiske sammenhenger. Det som imidlertid er interessant, og kanskje nytt, er koblingen mellom kulturhusledelse og nettverksforskning. Ettersom jeg avdekker visse sammenhenger på kulturhusfeltet som samsvarer med sammenhenger i nettverksforskningen, kan man se for seg at det vil være fruktbart for kulturhusledelsen å se til forskningsfeltet for å utvikle sin relasjonskompetanse ytterligere. Nettverksbygging er riktignok ikke den eneste faktoren som fremmer ytelse, men ut i fra en

strategisk og bedriftsøkonomisk tankegang vil bedriftsinterne egenskaper, eksterne betingelser og konsekvensen av relasjonelle bånd forklare det meste. Dette representerer et ledelsesmessig rammeverk som kulturhusledelsen med fordel kan sette seg inn i.

7.3. Begrensninger og forslag til videre forskning

I dette avsluttende delkapitlet vil jeg påpeke noen begrensninger ved studien, knyttet til ressurser, metodiske valg og min kompetanse som forsker, samt peke på muligheter for videre forskning på kulturhusfeltet.

7.3.1. Begrensninger

I gjennom dette prosjektet har jeg måttet ta noen valg på bakgrunn av begrensede ressurser og muligheter. Et av disse valgene var å intervju et utvalg av kulturhusledere, og ikke intervju andre aktører. Dette medfører at datamaterialet kun representerer kulturhusledernes synspunkter, og ikke samarbeidspartners synspunkter. I en studie om relasjoner, kan man tenke seg at det vil være hensiktsmessig å få saken belyst fra flere sider, men det har jeg altså ikke hatt mulighet til. Jeg vil likevel understreke at studien fra starten av etablerte dette som en avgrensning, og jeg har forsøkt å være bevisst på potensielle skjevheter i datagrunnlaget som følge av denne ensidige måten å belyse nettverk og relasjoner.

Et annet valg var å utelukke observasjon og dokumentinnsamling som tilnærming, noe som gjør at datagrunnlaget ikke kvalifiserer til triangulering. Dette valget ble gjort både på grunnlag av at jeg ikke hadde ressurser, og at det potensielt kunne medført en uheldig rolleblanding. Jeg er selv kulturhusleder, og har sånn sett observert hvordan samarbeid og nettverk fungerer i praksis, men i de sammenhengene har jeg vært aktiv deltakende og hatt begrenset mulighet til å observere fra utsiden «med forskerbrillene på». Mine erfaringer har likevel hatt en betydning for studien, men da som grunnlag for forutantakelser og etablering av problemstilling, ikke som grunnlag for analyse.

Videre unnlot jeg å følge opp og analysere internasjonale nettverk og relasjoner i kulturhusbransjen. Dette medfører at det er en del av kulturhusledernes totale nettverk som ikke er belyst. Jeg vil imidlertid påpeke at intervjuene medførte relativt få eksempler på internasjonale samarbeid, slik at dette ville blitt et tynt grunnlag for analyse. Videre vil jeg nevne at jeg kunne valgt andre måter å forstå og kategorisere kulturhusenes nettverk, og at jeg ikke har grunnlag for å si at mitt «konsept» er det beste. Likevel mener jeg at min måte å

betrakte nettverkene på ligger tett opptil kulturhusledernes beskrivelser, slik at mine valg av analyseenheter har i det minste en forankring i praksisfeltet.

Som følge av at denne studien bygger på kvalitativ metode, vil jeg være forsiktig med å generalisere funn til en større populasjon, eller til en annen kontekst. Dette har ikke med begrensede ressurser å gjøre, men er en konsekvens av den eksplorerende tilnærmingen, som ikke har statistisk generalisering som formål. Etersom mine funn på ulike måter samsvarer med nettverksforskningen, vil jeg heller argumentere for at studien kan kvalifisere for en analytisk, eller indirekte, generalisering. Dette innebærer at min studie kan tillegge styrke og nye dekningsområder til allerede etablerte teorier.

Jeg vil også påpeke at min rolle som umoden forsker medfører en begrensning for studien. Min tidligere erfaring med forskning begrenser seg til en bachelor-oppgave, og noen få andre praktiske oppgaver knyttet til metodefagene i utdanningsforløpet. Denne masteroppgaven har gitt meg nye erfaringer, og dersom jeg skulle startet på nytt er det sikkert ting jeg ville gjort annerledes og bedre.

7.3.2. Videre forskning

Jeg har to forslag til mulige måter å forske videre på nettverk og relasjoner i kulturhusbransjen. For det første kan det være en idé å raffinere min studie. Det kan godt være at det lar seg gjøre å finne flere relasjonelle sammenhenger og utvikle flere og mer presise proposisjoner. Etersom denne studien kun har henvendt seg til kulturhusledere, kan det også være fruktbart å legge til rette for at både kulturhuslederne og deres samarbeidspartnere får mulighet til å komme med sine synspunkter. Det kan være at dette vil gi resultater som sammenfaller med mine, og i så fall vil mine proposisjoner stå på et bedre grunnlag.

Alternativt kan en ny studie komme til andre konklusjoner, og i så fall må mine proposisjoner revurderes.

For det andre, ettersom denne studien har utledet proposisjoner og en modell, kan videre forskning forsøke å bekrefte eller avkrefte mine antakelser. I så fall måtte man operasjonalisere variablene og finne en egnet kvantitativ måte å teste modellen. Dersom en slik studie kan bekrefte mine funn vil muligheten for statistisk generalisering være til stede. Samtidig vil det medføre en mulighet til å utvikle mer solid teori som er forankret i både induksjon og deduksjon.

Kilder

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. doi: 10.5465/amr.2002.5922314
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Arnestad, G. (2012). *Kulturhusvekst utan kontroll*. Hentet 26.02.2015, fra <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Kulturhusvekst-utan-kontroll-7049518.html>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bjørnstad, S. (2015). *Skeptisk til alle kulturhusene*. Hentet 07.05.2015, fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Skeptisk-til-alle-kulturhusene-7904131.html>
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013. doi: 10.1016/s0149-2063_03_00087-4
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817. doi: 10.2307/20159624
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. doi: 10.1086/228943
- Craig, E. R. (2015) Hentet 01.06 2015, fra http://www.budstikka.no/Kulturhusene_frykter_kjemperegning-5-55-67232.html
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dahl, H. F., & Helseth, T. (2006). *To knurrende løver : kulturpolitikens historie 1814-2014*. Oslo: Universitetsforl.
- de Leeuw, T., Lokshin, B., & Duysters, G. (2014). Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity. *Journal of Business Research*, 67(9), 1839-1849. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.12.005>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). THE RELATIONAL VIEW: COOPERATIVE STRATEGY AND SOURCES OF INTERORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. doi: 10.5465/AMR.1998.1255632
- Elstad, B., & De Paoli, D. (2008). *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Filieri, R., McNally, R. C., O'Dwyer, M., & O'Malley, L. (2014). Structural social capital evolution and knowledge transfer: Evidence from an Irish pharmaceutical network. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 429-440. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.011>
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. doi: 10.1002/smj.722

- Gjestad, R. H., Christiansen, A., & Bach, D. (2014). *Kulturhus-boom til nesten 14 milliarder*. Hentet 26.02.2015, fra <http://www.aftenposten.no/kultur/Kulturhus-boom-til-nesten-14-milliarder-7497309.html>
- Gran, A.-B., Figenschou, A., Gaustad, T., & Molde, A. (2012). Digitalt kulturkonsum. *Forskningsrapport 2/2012 Handelshøyskolen BI*.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481-510.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. doi: 10.2307/2776392
- Grund, J. (2008). *Kulturpolitikk er kunst*. Oslo: Universitetsforl.
- Grønmo, H. (2015). *Kan bli momssjokk for Stormen*. Hentet 01.06 2015, fra http://www.an.no/Kan_bli_momssjokk_for_Stormen-5-4-75132.html
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hagedoorn, J. (2006). UNDERSTANDING THE CROSS-LEVEL EMBEDDEDNESS OF INTERFIRM PARTNERSHIP FORMATION. *Academy of Management Review*, 31(3), 670-680. doi: 10.5465/AMR.2006.21318924
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286. doi: 10.1002/smj.156
- Holm, E. D. (2014). *Operahus-effekten*. Hentet 04.03.15 2014, fra <http://www.dn.no/etterBors/2014/10/24/2149/Arkitektur/operahuseffekten>
- Horrigmo, A. M. J. (2011). Fornuftig utviklingspolitikk? *Stat & Styring*, 21(03).
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). AN EMERGENT THEORY OF STRUCTURE AND OUTCOMES IN SMALL-FIRM STRATEGIC MANUFACTURING NETWORKS. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403. doi: 10.2307/256887
- Ingram, P., & Roberts, P. W. (2000). Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry. *American Journal of Sociology*, 106(2), 387-423. doi: 10.1086/316965
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *The Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Isaksen, A. (2011). Kulturhus som kreativitetsmagnet? *Stat & Styring*, 21(03).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- James, N., & Busher, H. (2012). Internet interviewing. *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft*, 177-188.
- Jensen, M. (2008). The Use of Relational Discrimination to Manage Market Entry: When Do Social Status and Structural Holes Work against You? *The Academy of Management Journal*, 51(4), 723-743.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357. doi: 10.1080/19416520.2010.494827
- Knoke, D., & Yang, S. (2008). *Social network analysis*. Los Angeles: Sage.

- Kraatz, M. S. (1998). LEARNING BY ASSOCIATION? INTERORGANIZATIONAL NETWORKS AND ADAPTATION TO ENVIRONMENTAL CHANGE. *Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643. doi: 10.2307/256961
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Laurell Stenlund, K. (2011). Samhällsnyttan av att bygga ett kulturhus. *Stat & Styning*, 21 ER(03).
- Mangset, P. (1992). *Kulturliv og forvaltning: innføring i kulturpolitikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mathison, S. (1988). Why triangulate? *Educational researcher*, 17(2), 13-17.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279-301.
- McCracken, G. D. (1988). *The long interview* (B. vol. 13). Newbury Park, Calif: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (3rd ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- NESH. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 25.02 2016, fra <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>
- Ness, H., Aarstad, J., Haugland, S. A., & Grønseth, B. O. (2014). Destination Development The Role of Interdestination Bridge Ties. *Journal of Travel Research*, 53(2), 183-195.
- NKN. (2014). *Om nettverket*. 2014, fra <http://www.kulturhus.no/om-nettverket/>
- NKN. (2015). *Årsberetning 2014*.
- NKN. (2016). *Medlemsliste*. Hentet 28.02 2016, fra <http://www.kulturhus.no/medlemmer/>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforl.
- Parkhe, A., Wasserman, S., & Ralston, D. A. (2006). NEW FRONTIERS IN NETWORK THEORY DEVELOPMENT. *Academy of Management Review*, 31(3), 560-568. doi: 10.5465/AMR.2006.21318917
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). THE SOCIAL SIDE OF CREATIVITY: A STATIC AND DYNAMIC SOCIAL NETWORK PERSPECTIVE. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106. doi: 10.5465/AMR.2003.8925236
- Podolny, J. (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33-60. doi: 10.1086/323038
- Podolny, J. M. (1993). A Status-Based Model of Market Competition. *American Journal of Sociology*, 98(4), 829-872.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145. doi: 10.2307/2393988
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648.
- Røvær, T. (2010). *Dagens kulturhus - idealistiske fanebærere eller kommersiell kulturindustri?* (Master).
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Madhok, A. (2009). Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583-600.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481-505. doi: 10.2307/2657252
- Watts, D. J. (1999). *Small worlds: the dynamics of networks between order and randomness*: Princeton university press.
- Wennes, G. (2006). *Kunstledelse : om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt forl.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613. doi: 10.1002/smj.183
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62-77. doi: 10.5465/AMP.2010.50304417

Vedlegg I:

Intervjuguide – Relasjoner/nettverk i kulturhusbransjen

Innledningsvis: Om oppgaven min og tema, hvordan jeg har tenkt å gjennomføre intervjuet, tidsramme ca 1 t. Opptaker. Disposisjon. Åpne spørsmål, ikke kontroversielle tema. Det er anledning til å gå litt på siden av spørsmål, dersom det er relevant. Rett til anonymisering, men ønsker gjerne å kunne benytte navn av hensyn til studiens pålitelighet.

Del 1: Om ditt kulturhus

- Kan du fortelle litt om _____ kulturhus?
 - Historikk, organisering og kompetanse, kulturhusets posisjon i lokalsamfunnet
- Hvordan går det?
 - Ting som går bra/er utfordrende, besøkstall, økonomi, tilbakemeldinger utenfra

Del 2: Kulturhusenes marked, omgivelser og betingelser

- Hvordan er markedet for kulturhus i dag?
- Tenker du at det er noen forskjell på hvordan kulturhus har blitt drevet, tradisjonelt sett, og hvordan de drives nå? (evt. hva går forskjellen ut på)
- Tanker om samarbeid/relasjoner/nettverk – er det viktig for fremtiden?

Del 3: Kulturhusets strategier

- Hva er styrende for driften av ditt kulturhus?
 - Eksisterer planer/strategier?
 - Er nettverk/samarbeid/relasjoner noe som er prioritert i planene?

Del 4: Kulturhusets håndtering av alliansepartnere

- Hvem er det dere samarbeider med? (jeg tenker i videste forstand)
 - Er det grupperinger blant alle samarbeidspartnerne dine? (NKN, region/lokalt, samt artister)
- Gruppevis:
 - Hvordan utspiller kontakten seg i praksis?
 - Hva betyr det for kulturhuset/partene at dere samarbeider innenfor denne gruppen?
 - Hva er det som fremmer samarbeid innenfor denne gruppen?
 - Kan du tenke deg noen måter å forbedre samarbeidet innenfor denne gruppen? (barrierer?)
- Er det noen av dine nettverk som er mer fruktbare enn andre?
 - Hvorfor?
- Tenker du at noen av disse ulike grupperingene utfyller hverandre på noen måte? (komplementære egenskaper?)
 - Tenker du at «like barn leker best», eller at «ulikheter tiltrekker hverandre»? (fortell)
 - Overlap? (Kan det være slik at noen nettverk fungerer dårligere enn andre fordi de har funksjoner som overlapper hverandre?)
- Fra hvilke av kontaktene dine er det mest sannsynlig at du får ny informasjon? (opphav til nye ideer)

Til slutt:

- Har du avslutningsvis noen kommentarer eller innspill, som du mener kan være relevant for meg?
 - Spesielt interessert i om det er noe du mener jeg «har glemt» å spørre om..
- Oppfølging kan bli aktuelt.

Vedlegg II, tematiske kategorier fra Nvivo:

- ▼ ● A Om markedet og omgivelsene
 - Positive uttalelser
 - Utfordringer
- ▼ ● B Strategier
 - Om tradisjonell vs fremtidsrettet
- ▼ ● C Nettverk og samarbeid
 - ▼ ● A NKN
 - A ForløperePraksisEffekter
 - B Faktorer som fremmer samarbeid
 - C Faktorer som hindrer samarbeid
 - ▼ ● B Regionale nettverk
 - A ForløperePraksisEffekter
 - B Faktorer som fremmer samarbeid
 - C Faktorer som hindrer samarbeid
 - ▼ ● C Lokale nettverk
 - A ForløperePraksisEffekter
 - B Faktorer som fremmer samarbeid
 - C Faktorer som hindrer samarbeid
 - ▼ ● D Artist og booking
 - A ForløperePraksisEffekter
 - B Faktorer som fremmer samarbeid
 - C Faktorer som hindrer samarbeid
- ▼ ● D Komplementære egenskaper
 - Overlap
- E Andre interessante utsagn