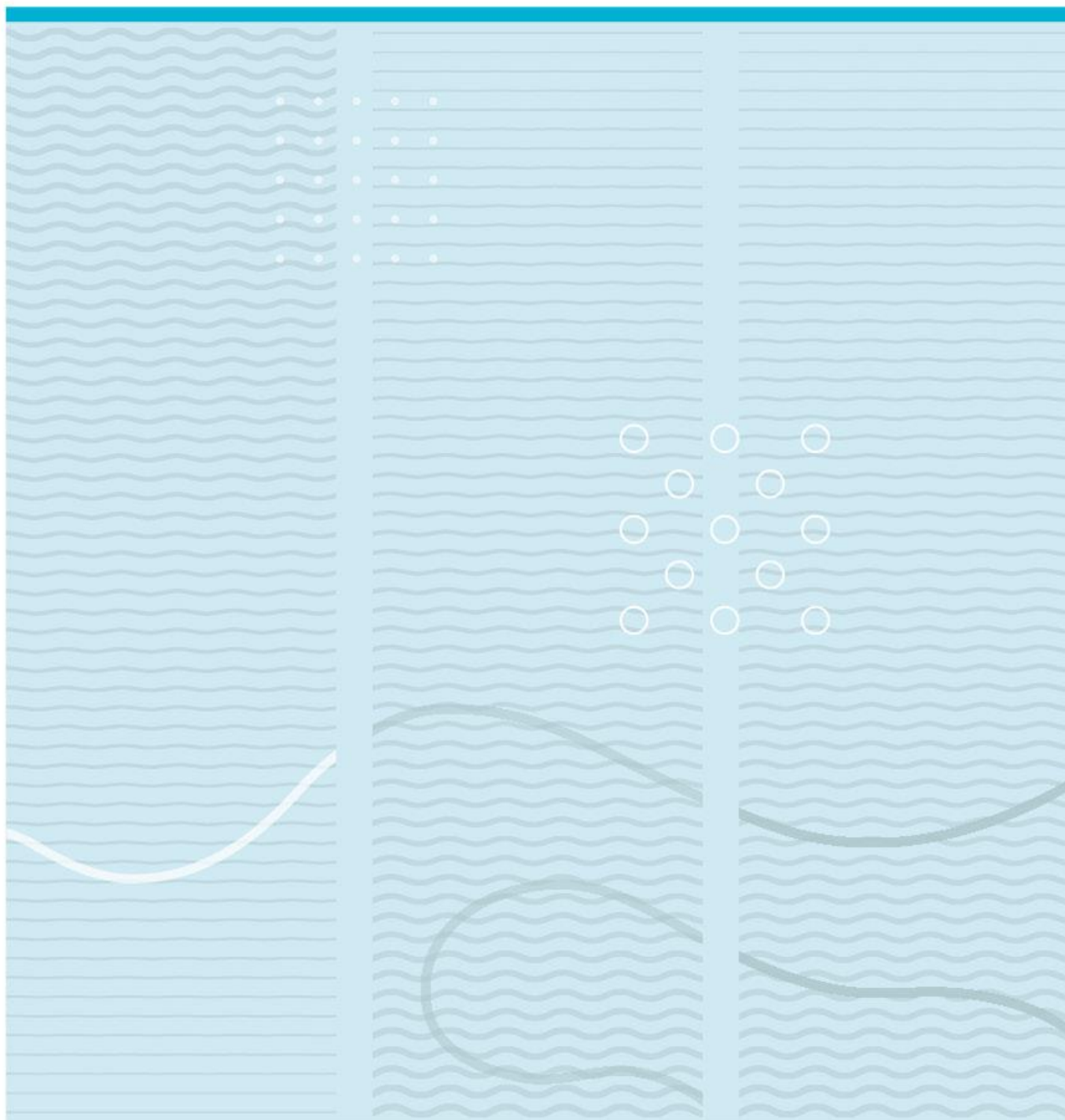


Thea Breivik og Elisabeth Hunskaar

## «Å ta med seg fortida inn i notida til eit modig møte med framtida»

En studie av Det Norske Teaters omlegging til repertoarteater i perioden 2011-2015.



Master i innovasjon og ledelse  
Innleveringsår: 2019  
Institusjon: Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet: Handelshøyskolen  
Institutt: Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2019 Thea Breivik og Elisabeth Hunskaar

Denne avhandlingen representerer 60 studiepoeng

## Sammendrag

I denne oppgaven undersøker vi Det Norske Teatrets omlegging i programstrukturen fra en suite-spill til repertoarteater i perioden 2011-2015. Etter noen år med dårlige økonomiske resultater og interne stridigheter var det behov for en strukturell omlegging som skulle optimalisere driften og gi større økonomisk trygghet for teateret i fremtiden.

Denne masteroppgaven handler om iverksettelsen av endringen og hvordan den påvirket ulike deler av organisasjonen.

Problemstillingen for oppgaven er:

### ***Hvilke forhold var med på å påvirke meningsskapingsprosessen i forbindelse med Det Norske Teatrets endring av programstruktur?***

Med tilhørende forskningsspørsmål:

- *Hvilken rolle spilte det rådende narrativet i Det Norske Teatret i omleggingen til repertoarteater?*
- *Hvilken betydning har perspektivet på fortid og fremtid i Det Norske Teatrets utviklingsarbeid?*

Det teoretiske rammeverket i oppgaven er knyttet til meningsskapning. Vi bruker Weicks teori som viser hvordan endring skjer gjennom sosiale prosesser og kollektiv forpliktelse, og hvordan mening oppstår retrospektivt. I tillegg til Weick beskriver andre teoretikere som Hernes og Schultz (2013), Ghepart et al (2011) et temporalt perspektiv som inkluderer hvordan mening i tillegg skapes ved å se framover i tid, og at narrativ spiller en viktig rolle i dette. I oppgaven belyser vi hvordan dette gjør seg gjeldende i omleggingen hos Det Norske Teatret, og viser paralleller til andre pågående utviklingsprosjekter i organisasjonen.

Studien er kvalitativ, og det ble brukt metodetriangulering med hovedvekt på individuelle intervjuer av ledere og ansatte ved teateret og dokumentanalyse. I tillegg har vi gjennom kontakten med organisasjonen gjennomført observasjoner.

Våre funn viser at Det Norske Teatret har et sterkt, overordnet narrativ som kan knyttes til et temporalt perspektiv. Dette påvirker meningsskapingsprosessen ved at fortiden brukes aktivt inn i utviklingsprosjekter som peker mot framtida.

Vi så også at økonomiske resultater og kunstnerisk virksomhet påvirker de meningsskapende prosessene som foregår kontinuerlig i organisasjonen.

Opgaven konkluderer med at påvirkningene på meningsskapingsprosessen i teateret utgjør et komplekst bilde som vi i drøftingskapittelet har valgt å illustrere med en modell for å kunne belyse sammenhengene på en tydelig måte.

## Abstract

In this thesis we are investigating Det Norske Teatrets restructuring of their programming from En Suite to Repertory between 2011 and 2015. After a few years of poor economic performance and internal contention there was a need for structural development to optimize operations and work towards greater financial security for the theatre in the future. This thesis will explain the implementation of the changes to the organization and how it affects different parts of the theatre. The thesis main research question is:

### **Which factors affected the process of sensemaking during the period of restructuring Det Norske Teatret?**

With the following subordinated research questions:

- Which part did the prevailing narrative in Det Norske Teatret have in the transition to Repertory programming?
- What significance does perspectives on past and present have in the development of Det Norske Teatret.

The thesis' theoretical framework has a base in sensemaking. We use Weicks theory on how change happens through social processes and group commitment, and how meaning occurs retrospectively. In addition to Weick other theorists like Hernes and Schultz (2013) and Ghepart et al (2011) describes a temporal perspective that includes how sense is also made by looking forward and that narrative plays an important part in this. In our thesis we explain how this relates to the restructuring of Det Norske Teatret and how we can draw parallels to other ongoing development in the organization.

Our studies are qualitative, and we used mixed methods with emphasis on individual interviews with leaders and employees at the theatre and document analysis. In addition, we have done observational studies.

Our findings show that Det Norske Teatret has a strong predominant narrative that can be linked to temporal perspective. This affects the process of sensemaking as the past is used actively in development projects that points towards the future. We have also found that factors like economic results and artistic activity influence the ongoing sensemaking processes of the organization.

The thesis concludes that the influences on the sensemaking process in the theatre makes up a complex image. In our discussion we choose to illustrate this by creating a model to highlight the connections between influences and the sensemaking process in a comprehensible manner.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	3
Abstract .....	4
Innholdsfortegnelse.....	5
Forord.....	8
<b>1 Innledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av tema .....	9
1.2 Problemstilling .....	9
1.3 Formål.....	10
1.4 Kort om vestlig teatertradisjon .....	10
1.5 Det Norske Teatret .....	11
1.6 Teaterproduksjon.....	12
1.6.1 Situasjonen i DNT før omleggingen .....	14
1.7 Ledelse i kunst- og kulturfeltet .....	14
1.8 Vårt teoretiske utgangspunkt for oppgaven .....	15
1.9 En suite og repertoar .....	16
1.10 Vår førforståelse .....	16
1.11 Struktur på oppgaven .....	17
<b>2 Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>18</b>
2.1 Å studere organisering .....	18
2.2 Prosessbasert organisasjonsteori .....	19
2.3 Pragmatismen som utgangspunkt for analyse og organisering .....	20
2.3.1 Handlinger .....	20
2.4 Meningskaping .....	21
2.5 Meningsledelse .....	23
2.6 Narrativ.....	24
2.6.1 Kultur og identitet.....	26
2.7 Fra retrospektivt til temporalt perspektiv .....	27
2.8 Tidshorisonter – bakover og framover .....	28
2.8.1 Å ta fortida inn i framtida .....	28
<b>3 Metode.....</b>	<b>30</b>
3.1 Forskningsmetode og forskningsdesign .....	30

3.2	Case .....	32
3.2.1	Valg av case .....	33
3.3	Dokumentanalyse .....	33
3.4	Intervjuer .....	34
3.4.1	Organisering og rekruttering av intervjuobjekter .....	35
3.4.2	Gjennomføring av intervju og analyse .....	36
3.5	Observasjon.....	37
3.5.1	Observasjon intervju.....	38
3.5.2	Observasjon organisasjon.....	39
3.6	Etikk og personvern .....	39
<b>4</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>40</b>
4.1	Kategorisering av funn.....	40
4.2	Fremtredende trekk ved selve omleggingen.....	40
4.2.1	Handlingsdrevet prosess .....	40
4.2.2	Teatersjefens mål og metode .....	42
4.3	Konsekvenser av omleggingen for de ansatte .....	45
4.4	Konsekvenser for økonomi og organisasjon.....	46
4.5	Konsekvenser for kunstnerisk innhold og repertoar.....	47
4.6	Utfordringer .....	48
4.7	Teaterets DNA.....	49
4.7.1	Sett fra ledelsens side .....	49
4.7.2	Sett fra de ansattes side .....	52
4.8	Dokumentanalyse .....	53
4.8.1	Grafer basert på tall fra dokumentanalyse.....	54
4.9	Oppsummering av funn .....	56
<b>5</b>	<b>Drøfting.....</b>	<b>58</b>
5.1	Omlegging – fremtredende trekk .....	58
5.1.1	En handlingsdrevet prosess.....	58
5.1.2	Teatersjefens mål og metode .....	64
5.2	Optimal drift.....	66
5.2.1	Standardisering .....	66
5.2.2	Kostnader og inntekter .....	67

5.2.3	Konsekvenser for ansatte .....	68
5.2.4	Kvalitet – hva er godt nok? .....	69
5.2.5	Sykefravær .....	70
5.3	Kunstnerisk innhold .....	71
5.3.1	Bredde i repertoar .....	71
5.4	Narrativ .....	72
<b>6</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>77</b>
6.1	Svar på problemstilling og forskningsspørsmål .....	78
6.2	Relevans i forbindelse med annen forskning .....	80
6.3	Videre forskning .....	81
	<b>Referanser/litteraturliste .....</b>	<b>82</b>
	<b>Oversikt over modeller og figurer .....</b>	<b>86</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>87</b>
	<b>Vil du delta i forskningsprosjektet .....</b>	<b>89</b>

## Forord

Denne oppgaven avslutter vårt arbeid med en mastergrad i Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Vi ønsket å gå inn i arbeidet med masteroppgaven sammen siden vi begge har bakgrunn i kultursektoren og ønsket å forske på en problemstilling knyttet til dette feltet. Vi mener å ha utfylt hverandre godt med utgangspunkt i at vi har forskjellige innganger til fagfeltet.

Det Norske Teatret har med sin ledergruppe og sine ansatte velvillig bidratt til denne oppgaven og vi ønsker å takke for det. Vi har fått tilgang til alt vi har bedt om og opplever at kommunikasjonen med organisasjonen har vært utelukkende positiv. Vi ønsker også å takke veileder Ansgar Ødegård som har vært nysgjerrig og interessert i det vi har skrevet om og hele tiden har fulgt opp med konstruktive innspill. Tusen takk for det!

Det er også nødvendig å takke våre nærmeste som periodevis har blitt nedprioritert mens vi har arbeidet med denne oppgaven. Støtten hjemmefra har vært avgjørende for å ha overskudd til å fullføre dette arbeidet. Vi vil også takke våre arbeidsgivere som har gitt oss tid til å studere.

Det har vært en lang reise og vi er stolte av å kunne levere denne oppgaven som langt på vei viser hva vi har lært i våre fire år som studenter ved Universitetet i Sørøst-Norge.

**Tønsberg, 13.05.2019**

Thea Breivik og Elisabeth Hunskaar



# 1 Innledning

I dette kapitlet vil vi først presentere bakgrunn for oppgaven, deretter følger problemstillingen vi ønsker å besvare med tilhørende forskningsspørsmål. Videre presenteres formål med avhandlingen. Kapitlet fortsetter så med en kort historisk gjennomgang av kunstformen teater og en forklaring av to fagbegreper som blir brukt gjennomgående i avhandlingen. Kapitlet avsluttes med en skisse av oppgavens struktur.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av tema

Denne oppgaven undersøker en organisasjonsendring i Det Norske Teatret (heretter DNT) som foregikk fra 2011 til 2015. Dette er gjort med utgangspunkt i organisasjonsteori med hovedvekt på menings-skapingsprosessen, og i tillegg har vi benyttet oss av fagspesifikk teori innenfor kunst-og kulturledelse.

Som ramme for forskningen har vi valgt å studere en case hvor vi ser på forhold rundt omleggingen fra en suite til repertoarteater ved teateret. DNT valgte i 2011 å starte arbeidet med en gjennomgripende omlegging av driften hvor utgangspunktet var å gå fra å spille et fastsatt program med enkeltstående forestillinger (en suite) til å rullere på flere av gangen (repertoar). Dette styrker teaterets økonomi ved at risiko spres og det gir publikum et større tilbud av forestillinger å velge mellom. En slik omlegging har store konsekvenser for det som skjer på scenegulvet, men også for det som skjer bak scenen. Sett utenfra har dette gått foregått friksjonsfritt. Siden organisasjoner innenfor kulturfeltet ofte har blitt ansett å være ekstra utsatt for konflikter og uro (Elstad og De Paoli, 2014 og Wennes, 2006), ønsket vi å undersøke hvorfor det motsatte så ut til å være tilfellet hos DNT.

## 1.2 Problemstilling

Med bakgrunn fra studiene i Innovasjon og ledelse, og spesielt med faget organisering mente vi at det kunne være interessant å se om svaret kunne ligge i arbeidet med menings-skaping. Vi har derfor formulert følgende problemstilling for oppgaven:

## Hvilke forhold var med på å påvirke meningskapingsprosessen i forbindelse med Det Norske Teatrets endring av programstruktur?

Tilhørende forskningsspørsmål har vært:

- Hvilken rolle spilte det rådende narrative i DNT i omlegginga til repertoarteater?
- Hvilken betydning har perspektivet på fortid og framtid i DNTs utviklingsarbeid?

### 1.3 Formål

Denne avhandlingen tjener flere hensikter. En av disse er det rent akademiske; å dokumentere at vi som studenter på masterstudiet Innovasjon og ledelse har forstått og vet å gjøre nytte av kunnskap ervervet gjennom studiet. I tillegg har vi begge jobbet innenfor kulturfeltet, og ønsket derfor å se nærmere på hva som bidrar til utvikling i en kunstorganisasjon. Som vi allerede har vært inne på har kunstfeltet et rykte på seg som krevende å lede, og vi ønsket på den andre siden å se om det er bestemte faktorer som kan bidra til vellykkede omstillinger.

### 1.4 Kort om vestlig teatertradisjon

Omleggingen i DNT kan isolert sett ses på som en strukturell omlegging i en organisasjon. Vår opplevelse er at en institusjon med kunstproduksjon som målsetting vil ha noen spesifikke forutsetninger sammenlignet med andre organisasjoner. Derfor vil vi gi en kort presentasjon av teater som kunstform og teater i Norge.

I vestlig tradisjon har teateret vært ansett som en av de store kunstformene helt siden antikken, og har ritualer og historiefortelling som base for sin formidling. Det spilles fremdeles klassikere fra antikken som for eksempel «Antigone» og «Kong Oidipus» av Sofokles, og «Medea» av Evripides. Prinsippene i Aristoteles' verk «Om diktekunsten» er fortsatt fundamentet for å bygge opp en dramaturgi og målet med den kunstneriske prosessen er som oftest det samme nå som den gang; å underholde, provosere og gi

ettertanke med et endelig ønske om å bringe publikum inn i “katarsis”, en renselse av sjelen<sup>1</sup>.

I tidlig norsk tradisjon er det skaldekunsten som ligger nærmest teateret, senere kom kirkespill som var ment å fungere opplysende på folket. Tidlig på 1800-tallet dannet det seg for første gang flere dramatiske selskaper i de norske byene, og en profesjonell scene ble etablert i 1827 (Christiania Offentlige Theater). Den Nationale Scene i Bergen ble først startet opp som Det Norske Theater i 1850 før teateret ble reetablert under sitt nåværende navn i 1876. Nationaltheatret åpnet i 1899 og Det Norske Teatret i 1913, begge i Oslo<sup>2</sup>. De tre sistnevnte organisasjonene er fremdeles aktive og er per i dag de største institusjonene for teater i Norge. I tillegg består scenekunstheltet av en rekke frilansere, frie grupper og nettverk som i større eller mindre grad samarbeider med institusjonsteatrene. Det kan skje ved engasjement av enkeltkunstnere eller ferdige forestillinger som vises innenfor rammen av en institusjon.

## 1.5 Det Norske Teatret

DNT ble etablert i 1913 uten penger, teaterbygg, dramatikk, teatersjef eller skuespillere. Det man hadde var to personer som virkelig brant for målsaken og som var sentrale i etableringen, Edvard Drabløs og Hulda Garborg (Fidjestøl, 2013).

Å drive målpolitisk teater i tiden etter unionsoppløsningen ga ekstra vind i seilene. DNT kunne sette opp stykker av forfattere som skrev på landsmål og som nektet Nationaltheatret å «oversette» dem til riksmål slik det var vanlig. Olav Hoprekstad, Hulda Garborg og Ivar Aasen var alle kjente navn rundt 1913 og disse fikk nå sin egen scene (Fidjestøl, 2013). DNT startet opp i leide lokaler i kjelleren hos Bondeungdomslaget i Christiania, altså midt i «sjølvse senteret for embetsmannskulturen og den dansk-norske språktradisjonen». Målsettingen var å være et teater for innflytterne til hovedstaden, i tillegg til å turnere rundt om i landet for å «syna fram skodespel på norsk mål i bygd og by»<sup>3</sup>. Språkstriden mellom norsk mål og riksmål gjør at DNT fremdeles omtaler seg selv som et «kampteater» - de kjemper for målsaka.

---

<sup>1</sup> [http://mml.gyldendal.no/flytweb/default.ashx?folder=418&redirect\\_from\\_tibet=true](http://mml.gyldendal.no/flytweb/default.ashx?folder=418&redirect_from_tibet=true)

<sup>2</sup> [https://snl.no/norsk\\_teaterhistorie](https://snl.no/norsk_teaterhistorie)

<sup>3</sup> [www.detnorsketeatret.no/historia](http://www.detnorsketeatret.no/historia)

Et eget teaterhus, midt i Oslo, kom først på plass i 1985. Dette førte til at DNT ble landets største og mest moderne scenehus, en posisjon de fortsatt holder i dag. DNT har fremdeles et spesielt språkoppdrag. I repertoaret kommer dette til uttrykk i nytolkning av nynorske klassikere og ved å løfte fram nyskrevet dramatik.

Teateret har per i dag 225 ansatte og hadde et budsjett på 250 millioner kr i 2018. DNT er en stor kulturaktør i norsk sammenheng, og mottok i 2018 175 millioner kr i statstilskudd. Vi skal ikke gå videre inn DNTs økonomi i dette kapitlet, men vil videre peke på noen rammer som gjør seg gjeldende for kunstinstitusjoner.

## 1.6 Teaterproduksjon

Proessen med å skape en forestilling kalles en produksjon, og i arbeidet med kunstnerisk produksjon handler det om å bruke mennesket som ressurs for å skape opplevelser som beveger publikum (Elstad og De Paoli, 2014, s. 281). Når en forestilling (et produkt) er ferdigstilt, kan den reproduseres opptil flere hundre ganger med akkurat de samme repetisjonene i hvert ledd i produksjonsprosessen. Derfor kan teateret i ytterste konsekvens omtales som en «kunstfabrikk» (Elstad og De Paoli, 2014, s.48). Produksjonen av teater er i struktur svært lik hva den alltid har vært. Først blir det skrevet et manus eller tekst som blir brukt som utgangspunkt. Dette gjennomgås grundig av skuespillere og regissør som legger bevegelse og uttrykk i de nedskrevne ordene. Mot slutten av prøvetiden kommer de ytre rammene på plass. Gangen i dette har endret seg lite siden antikken, til tross for en rivende teknisk utvikling på alle fronter.

I teateret er regissørens rolle dominerende. En regissør er leder for det kunstneriske arbeidet og har det overordnede ansvaret for den kunstneriske prosessen (Elstad og De Paoli, 2014). Som hovedregel får en regissør sitt oppdrag fra en teatersjef, en produsent eller fra andre oppdragsgivere, men det er likevel regissøren som anses å ha den viktigste rollen i en produksjon og som tar beslutninger som angår produksjonen. Skuespillerne og de tekniske kreftene er i hovedsak ressurser underlagt regissørens visjon og ønsker for det kunstneriske uttrykket.

I en slik prosess er meningskaping viktig. Ofte har regissøren en mening om hva han/hun vil si med en forestilling, altså et overordnet narrativ (Hernes, 2016). På veien

dit må man jobbe med meningsskapingsprosessen, ved å legge til rette for samhandling og tilslutning til narrativet. Hvis regissøren ikke lykkes med dette vil forestillingen kunne fremstå som uforløst og kunstnerisk svak.

De fleste teatersjefer både ved norske og utenlandske teatre har bakgrunn fra regi. Det er også vanlig at en del av teatersjefens virke er å ha regi på minst ett stykke per sesong. DNTs nåværende teatersjef er intet unntak i så måte.

Teater er som mange andre kunstformer arbeidsintensivt. Det generelle lønnsnivået i Norge har økt, og tillegg har økte pensjonskostnader i kulturfeltet ført til at økonomien for mange aktører er presset. Kulturorganisasjoner får større utgifter siden det er uunngåelig å ikke øke produksjonskostnadene. Dette er beskrevet som «Baumols sykdom» (Mangset og Hylland, 2018, s. 82). Forestillingene har også blitt mer kompliserte og krever mer teknikk enn tidligere hvilket fører til at det trengs flere ansatte for å kunne både forberede og kjøre forestillingene enn før. Det er heller ikke mulig å effektivisere det kunstneriske arbeidet (Colbjørnsen, 2017) som utvikling eller innstudering av stykker, noe som også gjør det vanskelig å balansere utgifter og inntekter.

Det har lenge vært et tydelig mål i Norge at staten går inn og støtter kulturfeltet for å sikre at den ikke-kommersielle kunsten skal ha rammer som sikrer produksjon og tilgjengelighet.

Norsk kulturpolitikk har flere overordnede politiske mål, her uttrykt i noen (utvalgte) formuleringer fra Kulturmeldingen som ble lagt fram i 2018: *Meld.St.8 (2018-2019)* kulturens kraft<sup>4</sup>:

*«Et fritt og uavhengig kulturliv som  
- skaper kunst- og kulturuttrykk av ypperste kvalitet  
- skaper og formidler et kulturtilbud som blir opplevd som relevant, og som  
representerer befolkningen  
- er tilgjengelig for alle og oppmuntrer den enkelte til å oppleve og delta i  
kulturaktiviteter»*

Med denne bakgrunnen mottar DNT støtte over statsbudsjettet, og har samtidig tydelige krav til egeninntjening. Det skjer i hovedsak gjennom billettinntekter.

---

<sup>4</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-8-20182019/id2620206/>

### 1.6.1 Situasjonen i DNT før omleggingen

Hvis vi går tilbake til vår case så hadde DNT i tiden forut for omleggingen vært i en økonomisk krise, med flere år med underskudd og tap av egenkapital.

Kulturdepartementet ga klare føringer om bedre økonomistyring. DNT var nødt til å redusere driften med 18 årsverk og sette inn andre sparetiltak for å sikre en mer stabil økonomi.

I 2011 var det lederskifte i DNT, hvilket i seg selv var gjenstand for en del turbulens. Den nye teatersjefen hadde allerede i søknaden poengtert at omlegging til repertoar var noe han ønsket å gjennomføre for å optimalisere driften av teateret så ved ansettelse var det klart at en omlegging var nært forestående. Utgangspunktet for å iverksette tiltak var med andre ord krevende, men også helt nødvendig for å sikre gode produksjonsforhold framover.

## 1.7 Ledelse i kunst- og kulturfeltet

Som nevnt var en årsak til at vi valgte denne casen et ønske om å forske på en omfattende organisasjonsendring i kulturfeltet som hadde gitt gode resultater. Noen større konflikter i store kunstorganisasjoner har gitt feltet et rykte på seg som å være spesielt krevende å lede. Toralv Maurstad skal ha sagt at å være teatersjef er som å være fyrbøter i helvete, og det vises ofte til den vanskelige prioriteringen mellom økonomi versus kunstneriske målsettinger. Grete Wennes (2006) løftet i tillegg fram flere andre paradokser innenfor kunstledelse, blant annet det hun kaller «tyranni versus anarki», som omhandler autoritær ledelse gjerne utført av en karismatisk leder.

Et annet trekk som er beskrevet hos Wennes er at kunstnere er vanskelig å lede, gjerne karakterisert som primadonnaer eller divaer som har vanskelig for å innordne seg.

Mange kunstinstitusjoner, også DNT, har i de senere årene fått en deling mellom kunstnerisk og administrativ ledelse, og konflikter har oppstått nettopp i dette skjæringspunktet. Et ferskt eksempel er konflikten ved Hålogaland Teater hvor teatersjefen gikk av med øyeblikkelig virkning i desember 2018.

Et annet særpreg ved å være leder innenfor kunstfeltet ser ut til å være personlig tillit, og spesielt tillit til en leders kunstnerskap er viktig. Dette igjen vil henge sammen med en kulturorganisasjons profil, repertoar og identitet. Det leder oss til meningsskapning og

hva som fører til ansattes tilslutning, som også samsvarer med tema for denne oppgaven.

I en rapport fra 2017 (Colbjørnsen) undersøkes lederes handlingsrom innenfor kunst- og kulturinstitusjoner i Norge. Et av funnene er at flertallet av daglige ledere mener at kunstneriske og kulturfaglige ansatte ikke er spesielt krevende å lede, slik det hevdes av Elstad og De Paoli (2014) og Wennes (2002). I rapporten hevdes det videre at kunstneriske ledere har «adekvat autonomi og gjennomføringsrom» (Colbjørnsen, 2017 s.34). Det vil si at ledere innenfor kulturfeltet opplever at det er tilstrekkelig handlingsrom både innenfor deres økonomiske- og kunstneriske ansvarsområder.

## 1.8 Vårt teoretiske utgangspunkt for oppgaven

I vår undersøkelse rundt omlegging av programstruktur i DNT står meningskaping sentralt. Vi anvender et prosessperspektiv på organisering hvor personers handlinger og hendelser har en vesentlig betydning. I tillegg ser vi på forholdet til tid, og benytter et temporalt perspektiv hvor handlinger og hendelser forstås ut fra hvordan de er koplet til fortiden og framtiden.

Å jobbe innenfor kunstnerisk virksomhet er relatert til det å skape, å tolke virkeligheten og å kommunisere. Det handler om en kunstners individuelle arbeid eller arbeid i en gruppe hvor målet er å skape innhold, fortellinger og mening gjennom et kunstnerisk uttrykk. Kunstens vesen er å fortelle og formidle, men i denne sammenhengen vil vi se på «den store fortellingen», altså hvordan narrativ er med på å forme utviklingen av DNT som organisasjon. I denne oppgaven fokuserer vi på organisatorisk meningskaping og hvordan individet tar del i sosiale prosesser og knytter seg til et organisasjonsnivå, og på den måten tar del i en felles meningskappingsprosess. Det er samtidig vår antagelse at kunstnere som har en faglig kunnskap om det å skape mening og historier bruker det inn organisasjonsprosesser, og det er også slik at den kunstneriske profilen i høy grad er med på å skape mening i teatret. Det vil ikke være vårt hovedfokus, men et element som vi vil ta med oss inn i drøftingsdelen av oppgaven.

## 1.9 En suite og repertoar

Vi nevnte kort i kapittel 1.2 forskjellen på en suite- og repertoarspill. Siden dette er sentralt for organisasjonsendringen velger vi å presentere disse begrepene nærmere.

Å spille en suite betyr at en produksjon blir spilt i en blokk til den blir erstattet av en annen. Etter hver produksjon nullstilles teateret. Dekorasjonene blir kastet og kostymer som ikke kan gjenbrukes i andre produksjoner selges. I et teater som spiller en suite er det færre fast ansatte enn i repertoarteater. Et en suite teater vil leie inn ekstra skuespillere når det skal spilles store forestillinger, mens et repertoarteater har en større stab som inngår i flere produksjoner samtidig. Et teater som spiller en suite er billigere å drive enn et som spiller repertoar. På den andre siden løper det også en høy risiko dersom billettsalget svikter og et stykke må tas av siden scenen da står tom inntil neste produksjon er klar.

Et teater som spiller repertoar kan som nevnt rullere på flere produksjoner samtidig. Dersom publikum svikter en oppsetning kan de enten sette inn flere forestillinger av en annen som spilles parallelt, eller de kan hente opp et annet stykke de har i repertoar. Per i dag har DNT 34 stykker i sitt repertoar.

Et teater som spiller repertoar er avhengig av flere fast ansatte enn et en suite teater, og er avhengig av stor lagringskapasitet og større grad av planlegging. Dette gjør at organisasjonen kan være dyr å drive, men det reduserer også den økonomiske risikoen ved at det hele tiden er mulig å justere slik at scenen aldri står tom. Bruken av ressurser kan optimaliseres og man kan spille populære forestillinger lengre.

## 1.10 Vår førforståelse

Vi har under hele arbeidsprosessen med denne oppgaven vært klar over visse emosjonelle bindinger til både fagområdet oppgaven tar for seg og organisasjonen som undersøkes. Vi mener likevel vi har klart å ha et bevisst forhold til dette. Underveis har vi tilstrebet et objektivt og kritisk syn både ved innsamling av empiri og i arbeidet med å finne svar på avhandlingens problemstilling. Vår kunnskap om feltet og om arbeidet i et teater har vært et nyttig underlag for å undersøke denne spesifikke casen.



## 1.11 Struktur på oppgaven

<b>Kapittel 1 Innledning</b>	I kapittel 1 utredes bakgrunnen for valg av tema. Kapitlet gir videre innblikk i generell teaterhistorie og i Det Norske Teatrets historie. Vi redegjør for to gjennomgående faguttrykk og egen førforståelse.
<b>Kapittel 2 Teori</b>	I kapittel 2 redegjøres det for oppgavens teoretiske rammeverk.
<b>Kapittel 3 Metode</b>	I kapittel 3 presenteres oppgavens forskningsdesign og tilhørende metoder.
<b>Kapittel 4 Empiri</b>	I kapittel 4 presenteres funn fra våre undersøkelser.
<b>Kapittel 5 Drøfting</b>	I kapittel 5 drøftes empiri opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Vi knytter dette opp mot vårt teoretiske rammeverk.
<b>Kapittel 6 Konklusjon</b>	I kapittel 6 oppsummeres resultatet av analyse og drøfting, og vi svarer på problemstilling og forskningsspørsmål.

## 2 Teoretisk rammeverk

Vår analyse tar utgangspunkt i begrepet meningsskapning, og er knyttet til en forståelse av at verden er i evig forandring. Dette synet overføres også til å gjelde for organisasjoner. I dette kapitlet starter vi med å se på hva meningsskapning betyr for å analysere organisasjoner og for å forstå prosesser. Videre redegjør vi for begrepet meningsskapning og ser hvordan det har blitt utviklet. Vi presenterer Karl Weicks elementer i meningsskapingsprosessen, og supplerer dette med en gjennomgang av i hvilken grad narrativ kan være med på å påvirke slike prosesser. Her støtter vi oss på blant annet på Tor Hernes' teorier. I den siste delen av kapitlet vil vi se på hva et temporalt tidsperspektiv innebærer, og hvordan det gjør seg gjeldende innen organisasjonsteori og meningsskapning.

### 2.1 Å studere organisering

Innenfor organisasjonsteori oppstod det i 1980-årene et skille mellom begrepene organisasjon og organisering. Begrepet organisasjon viser til en enhet som både har en definert struktur og definert grense til omverden (Mintzberg, 1979). Endring vil da skje innenfor denne enhetens rammer. Det vi skal gå nærmere inn på er begrepet organisering.

Begrepet organisering viser til prosesser, og forståelsen av at organisasjoner er i en kontinuerlig forandring. Karl Weick snudde forståelsen av organisasjon på hodet med boken, *The Social Psychology of Organizing* (1979) der han skriver at det er organisering som skaper organisasjoner. Det vil si at en organisasjon aktivt vil forholde seg til de delene av verden utenfor som er relevante eller har betydning for den, og på den måten skaper organisasjonen selv sine omgivelser. Med dette synet på hvordan en organisasjon aktivt forholder seg til sin kontekst er det mindre relevant å se organisasjoner som en enhet med grenser mot andre. I senere tid er det også en tydelig tendens til en større framvekst av aktører som er avhengig av hverandre, som lever i en bytteøkonomi av for eksempel kunnskap og som er løst knyttet sammen i faglige nettverk (Hernes, 2016 s. 157)

Innenfor tradisjonen hvor organisasjoner blir oppfattet som stabile enheter vil forandring møtes med mottiltak, for å så komme i en stabil situasjon igjen. En annen

retning innenfor organisasjonsteorien hevder nettopp det motsatte; at forandring er regelen (Tsoukas og Chia, 2002). I en verden i endring vil forandring være det som preger virksomheter. Å være i forandring er kjennetegnet på all virksomhet, derfor er forandring det som kan anses som å være stabilt. For å beskrive dette nærmere skal vi se nærmere på prosessbasert organisasjonsteori.

## 2.2 Prosessbasert organisasjonsteori

Vi har allerede vært inne på at verden er i konstant forandring, og dermed vil prosesser ha et åpent utfall. Prosesser er uforutsigbare, og de vil løpe i hverandre og påvirkes av endringer i konteksten (Hernes, 2014). Det kan også være vanskelig å si hvor en prosess slutter og den neste begynner. Deleuze og Guattari (1988) bruker rhizomet som en metafor for å gi et bilde på prosesser som løper og ikke har et sentrum. Rhizomet er et begrep som har sitt opphav i biologi, og er en form for rotnettssystem. Det er en plante som både kan sette røtter og nye skudd utfra en grunnrot. Emergens betyr å oppstå eller å bli til noe, og det er betegnende for rhizomet. Planten er i stadig forandring med nye skudd, samtidig vil den fortsette å formere seg gjennom nye rotskudd. Overført til organisasjoner handler det om å «både opprettholde kontinuitet og samtidig forandre seg» (Hernes, 2016). Chia (1999) utviklet metaforen videre og var opptatt av nye avleggere alltid har sitt utgangspunkt i planten. Det er en kontingent prosess hvor det hele tiden er et potensial for forandring. Altså beskrives en tilstand hvor noe kontinuerlig kan oppstå, men at dette noe har et utgangspunkt som gjør at det kan ikke bli til hva som helst. Hernes og Weick (Hernes, 2013) kaller dette et endogent prosessperspektiv, det vil si at røtter og skudd oppstår og har med seg egenskaper fra rhizomet. Samtidig er det slik at i en forandringsprosess kan andre ytre faktorer komme til å påvirke utviklingen. Med dette synet er utviklingen åpen, men vil alltid ha røtter i det som har vært, altså i fortiden. Utviklingen er uforutsigbar - men kan likevel forklares (Hernes, 2013).

Handlinger og hendelser vil påvirke det som skal skje, om rhizomet får et skudd som blir levedyktig eller ikke. Hvis vi overfører bildet til en organisasjon i utvikling så vil det være viktig å stabilisere handlinger, rutiner og programmer rundt noen bestemte muligheter slik at disse får næring til å vokse (Hernes, 2013). Med prosessperspektivet som et

bakteppe er det nettopp handlinger som blir særlig viktig når man skal studere organisering.

## 2.3 Pragmatismen som utgangspunkt for analyse og organisering

Pragmatismen bygger på «at erkjennelse og forståelse oppstår gjennom handling» (Hernes, 2016, s. 204). Fra et pragmatisk ståsted vil man dermed forsøke å beskrive de prosessene og handlingene som faktisk har pågått framfor å se på en bakenforliggende intensjon eller ideologi. I det ligger det at man ser på hva som faktisk skjer, for eksempel hvordan ledelsen i en organisasjon konkret handler i stedet for hva de sier de skal gjøre. Et eksempel på en situasjon er at det blir utarbeidet et strategidokument hvor ledelsen formulerer hva som skal skje i organisasjonen framover, for så å legge den i en skuff. Strategien brukes ikke i det daglige arbeidet, men hentes kun fram når det skal rapporteres. En pragmatisk tilnærming er å se på om strategien faktisk fungerer som et styringsdokument. I et slikt tilfelle er det prosessen med å lage strategidokumentet som hadde betydning, som bidro til diskusjoner og samhandling. Sett fra et pragmatisk ståsted er da strategidokumentet i seg selv «dødt» siden det ikke reflekteres i organisasjonens daglige virke.

### 2.3.1 Handlinger

Det er altså de konkrete handlingene som foregår mellom aktører og hva de leder til som er det sentrale i å studere organisering. Det er handlingsnivået, helt ned på mikronivå som undersøkes og som gir informasjon om faktisk endring. Vi kan gå videre med eksemplet knyttet til strategien som ble lagt i en skuff. Når ledelsen i en organisasjon vedtar en overordnet strategi er det først når enkeltindivider handler at strategien får liv og fører til endringer som går i ønsket retning. Et vedtak om organisasjonsendring fører ikke nødvendigvis likevel til det ledelsen ønsker, og det er måten et vedtak mottas, følges eller ikke følges opp av organisasjonen som blir interessant. Med dette bakteppet er det interessant å se hva som er de virkelige drivkreftene, hva er det som bidrar til handling og hvordan dette igjen bidrar å skape mening.

## 2.4 Meningsskaping

Karl Weick har vært sentral i utviklingen av begrepet organisatorisk meningsskaping (Weick, 1979). Gjennom sitt arbeid utfordret han det konvensjonelle synet på organisasjon og ledelse hvor organisasjoner blir sett på som en (statisk) enhet som har sin bestemte struktur og som skal oppnå fastsatte mål. Ledelsen koordinerer sine ansatte og styrer ressurser inn i et rasjonelt system. Weicks inngang var i stedet å se på hvordan prosesser faktisk skjer – mellom mennesker og i en sosial sammenheng, i en gruppe eller i en organisasjon. Det sentrale er hvordan mennesker «koples sammen gjennom handlings- og fortolkningsprosesser» (Hernes, 2016 s. 37). Det er forpliktelsen til prosessen som er sentral og hvordan tilslutningen skjer. Dette utfordrer tidligere perspektiver på ledelse, der lederen beslutter og ansatte følger opp. Weicks teori viser at det de psykososiale prosessene er mer komplekse og undersøkte hvordan meningsskappingsprosesser mellom de ansatte påvirker utvikling og hvilken retning organisasjonen går i.

Det er fire elementer eller stadier i Weicks meningsskappingsprosess som vi vil utdype her (Hernes, 2013)

1. **Handling** - alle aktiviteter som skjer mellom mennesker, også kommunikasjon, skjer i en sosial sammenheng.
2. **Samhandling** - siden handling skjer i en sosial sammenheng innebærer det samhandling (interaction). Det betyr at et menneske eller en gruppe vil respondere på en handling. Det behøver ikke være positivt - alle typer reaksjoner på en handling er en del av en samhandling. Weick understreker at det han kaller «double interact» er særlig viktig, fordi det er dette som avgjør om en person vil knytte seg til en felles mening. Det som vil ha betydning er om det vil være grunnleggende vilje til å knytte seg til handlingen, en sosial forpliktelse. Det skjer at handlingen er offentlig (i en bred forstand) og/eller tydelig og ugjenkallelig (Weick, 2001 s. 16).
3. **Kollektiv forpliktelse** - Det sentrale er at to handlinger henger sammen med hverandre og fungerer som en sosial forpliktelse. To personer som samhandler vil begrunne det med for eksempel at det de gjør skal føre til noe, at det er forventet eller at noe skal utføres på vegne av organisasjonen. Når dette skjer i en gruppe, snakker vi om en kollektiv forpliktelse. Videre kan vi snakke om en

spredningseffekt fordi når en person utfører en handling vil andre gjerne gjøre det samme eller bidra. Vi bruker organisasjonens forventninger som en forklaring på hva vi skal gjøre på et mikronivå og at det vil få betydning på makronivå. Dette kan igjen føre til at selvoppfyllende profetier oppstår.

4. Det siste stadiet er når en gruppe vil legitimere det man har gjort sammen. Weick kaller det for **forpliktende fortolkning** (committed interpretation) og det innebærer også at man kollektivt vil forplikte seg til å fortolke det som har skjedd på en bestemt måte. Denne forpliktelsen vil foregå over tid, og kan også være tilpasset den eller de det skal rettes mot. Gjentatte handlinger og forklaringer som går i samme retning får en selvforsterkende effekt. Når en aktør eller organisasjon har forpliktet seg til en fortolkning vil det også være med på å forklare hendelser som har skjedd i fortiden. Altså kan tidligere hendelser framstå i et nytt lys avhengig av hvilket mål man har satt seg.



*Figur 2-1 Bearbeidet etter Hernes (2013, s. 230)*

Weick (2001) sier at dette ikke nødvendigvis er en prosess hvor stadiene vil opptre kronologisk, men det som er viktig er overgangen mellom stadiene som vil være med på å gi framdrift i en menings-skapingsprosess. Allerede i samhandling mellom to mennesker oppstår det en framdrift. Det er særlig det siste stadiet som er med på å gi retning, hvor handlinger på mikronivå vil rette seg mot en felles forståelse, en felles mening.

## 2.5 Meningsledelse

«Enactment» er et annet sentral begrep hos Weick for å forklare meningsskapning.

Hammer og Høpner (2014, s. 26) forklarer dette uttrykket ved å si at man ved å handle, altså gjøre et valg om hvordan man forstår virkeligheten, er med på å skape virkeligheten. Det kan overføres til at ledelsen etablerer et bilde av hvordan virkeligheten ser ut, og at dette bildet brukes for å tolke og argumentere for handlingene man foretar (Eriksson-Zetterquist et al, 2014 s.127). Det betyr at beslutninger som foretas henger sammen med dette bildet ledelsen etablerer. Smirich og Morgan (1982) var opptatt av at ledere har en nøkkelrolle som tilretteleggere for meningsskapning, selv om meningsskapning også karakteriseres som en kollektiv prosess. Ledelse er en av flere rammer som bidrar til meningsskapning, og Hernes (2016 s. 58) peker på flere måter dette kan foregå; lederskap som utøves av en leder, materialitet i vid forstand (for eksempel planer, design og regelverk) og fortellinger.

Bolmann og Deal (2014) har definert ledelse innenfor 4 rammer (Hernes, 2016 s. 60-61):

- Den strukturelle rammen som kan si mye om leders tillit til ansatte i organisasjonen, fordi den omhandler hvordan arbeidet organiseres og delegeres. Strukturen er et viktig premiss for samhandling.
- «Human Resource – rammen» handler om hvordan man som leder forholder seg til ansatte på et menneskelig plan.
- Den politiske rammen dreier seg om hvordan ledere forvalter sin makt og bruk av overtalelse for å oppnå de resultatene de ønsker.
- Den symbolske rammen er sterkt knyttet til lederen som person og samhandlingen vil ligge tett til hans/hennes visjoner og organisasjonens narrativ.

Når det gjelder kunstorganisasjoner er det nærliggende å sammenligne med kunnskapsledelse. De ansatte har ofte høy utdannelse og en sterk tilknytning til sin profesjon. Motivasjon og identitet kan være mer knyttet til faget eller kunstdisiplinen enn til institusjonen hvor de er ansatt (Elstad og De Paoli, 2014 s. 109). For en kunstorganisasjon er det avgjørende å være attraktiv for å beholde de største talentene, som kan bidra til kunstnerisk gode produksjoner. I innledningen har vi allerede vært inne på det å håndtere primadonnaer som et eksempel på en av utfordringene som kan

oppstå innenfor kunstledelse. En annen innfallsvinkel kan være å se på ledelse av kunstneriske prosesser, det vil si estetisk ledelse. Dette er en spesiell kompetanse som vil finnes innenfor en kunstinstitusjon. Elstad og De Paoli (2014 s.317) viser at dette handler om prosess og relasjon, en emosjonell ledelse som innbefatter kropp, følelser, sanser og felles opplevelser. Det krever nærvær og sensitivitet av den som leder og handler i stor grad om å skape et kunstnerisk resultat i et fellesskap.

Kleppe (2017) har i sin avhandling sammenlignet ledelse innenfor teatre i Europa, og peker på at i Norge er det en lang tradisjon for at teatersjefen er øverste sjef i organisasjonen og har en autonom stilling, både internt og også eksternt. Det har betydning for hvordan organisasjonen ledes og også for det kunstneriske programmet.

## 2.6 Narrativ

Interessen for narrativ kom for alvor inn i organisasjonsteorien rundt 2000 (Søderberg, 2006). Narrativ betyr fortelling og brukes innenfor flere fagfelt som litteratur, psykologi og historie. I denne oppgaven skal vi se hvordan begrepet brukes innenfor organisasjonsteori, og spesielt innenfor teorier knyttet til meningssskaping. Boje (2008) kaller narrativ for en retrospektiv hel fortelling med en lineær begynnelse, midtdel og slutt. Når en organisasjon går gjennom en dramatisk endring vil det være behov for en fortelling som gir sammenheng og mening (Weick ifølge Søderberg, 2006). Ledelsen har på den måten en mulighet til å gi mening til det som skjer og kan også være med på å definere situasjonen, for eksempel ved å tolke hendelser opp mot narrativet. Søderberg er opptatt av at narrativ er symbolske verktøy som kan brukes enten til å opprettholde sosiale strukturer, identitet og framstilling av en organisasjon, eller det motsatte; narrativ kan brukes til å forklare endring eller behov for endring.

Czarniawska (1997) beskriver narrativ som allestedsnærværende og gjennomgripende for organisasjonsprosesser. Det betyr at narrativet kommer til uttrykk i alle bestanddeler av en organisasjon. Det er sammenhengen mellom bestanddelene som gjør at folk vil se hva som er spesielt for den enkelte organisasjon. Narrativ er helt nødvendige for organisasjonsprosesser fordi det er narrativet som gir mening til handling for den enkelte. Når individet handler i samsvar med narrativet opplever det å

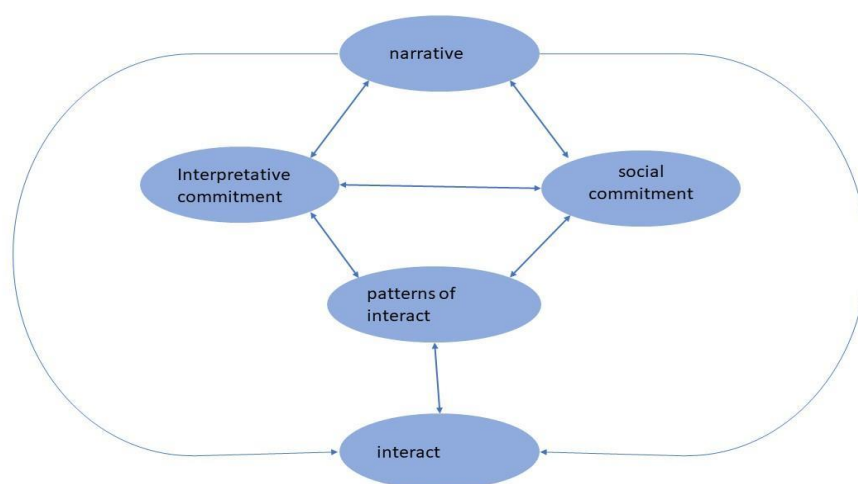


være del av et større fellesskap (Hernes, 2016 s. 43). Narrativ kan være formulert som planer eller visjoner, men det er forståelsen av dette på individnivå som blir viktig. Det er da tilslutning oppstår i form av en handling, og individet knytter seg til det kollektive. Søderberg (Søderberg, 2006 s.399) beskriver tre dimensjoner som kan brukes for å identifisere narrativ:

- Kronologisk dimensjon – der en tidslinje viser til handlinger og hendelser.
- Retrospektiv dimensjon – ser hendelser i historien i en kontekst og fra et ståsted for å forklare valg og veier videre.
- Plott-struktur – hvilke aktører inngår, og hva betyr de for at narrativet skal utfolde seg. Hva er det egentlig dreier seg om, for eksempel nyskaping, vekst.

Søderberg sier det slik at organisasjonens narrativ er med på å skape en identitet, og at for eksempel det som ytres i og om organisasjonen ikke bare speiler og reflekterer den sosiale virkeligheten, det er også med på å skape/konstituere den.

Hernes et al (2015) har videreutviklet en modell basert på Weicks fire stadier for meningsskapning som vi presenterte tidligere, altså at samhandling anses som den grunnleggende enheten i meningsskapingsprosessen. Når det oppstår mønstre av samhandling får prosessen et momentum som driver prosessen fremover (Fig. 2-2).



*Figur 2-2 Meningsskapingsprosessen - bearbeidet etter Hernes et al (2015, s. 124)*

I Hernes et al (2015) sin modell er disse mønstrene av samhandling knyttet til et narrativ. Narrativet er da det store bildet «som sier noe om hva organiseringen sikter

mot» (Hernes, 2016 s. 41). Dette narrativet reflekteres i handlinger. Forpliktelsen til narrativet blir selvforsterkende fordi handlingene også *styrker narrativet*.

Narrativ kan altså beskrives som det helhetsbildet, den fortellingen som bidrar til handling. Et av de sentrale kjennetegnene ved narrativ er at det stadig vil endre seg og derfor ikke er statisk, samtidig som det likevel vil være gjenkjennbart over tid. Samtidig vil et narrativ alltid romme tvetydighet og kan tolkes i ulike retninger (Hernes, 2016 s. 43-44).

### 2.6.1 Kultur og identitet

Organisasjon og identitet er begreper som har nært slektskap både med meningsskaping og med narrativ fordi de handler om hva som er den bakenforliggende årsaken til at ting fungerer som de gjør i en organisasjon. Med utgangspunkt i prosessperspektivet er organisasjoner alltid i bevegelse og det vil også gjelde kulturen. Kulturdannelse i organisasjoner er noe mange forskere innen organisasjonsstudier har interessert seg for (Hammer og Høpner, 2014). I denne sammenhengen søker vitenskapen etter en «felles mening», noe som holder organisasjonen sammen. Dette er noe Weick mener er vanskelig å finne. En organisasjon har mange fortolkningsmuligheter ut ifra forskjellige bakgrunner og rammer. Kultur i en organisasjon kan derfor være mangfoldig og bestå av mange underkulturer (Martin, 2002).

I tillegg skapes kultur lokalt og sprer seg som nettverk og ikke hierarkisk i en org. Disse nettene av mening vil derfor variere etter hvor man er i organisasjonen. Det betyr at kultur kan dyrkes, men ikke ledes.

Vi skal ikke gå dypere inn på organisasjonskultur i denne oppgaven, men vi mener det var relevant å ha med seg denne teorien inn i undersøkelsene av DNT da dette synet har likheter med prosessperspektivet på organisering: mening skapes lokalt, er handlingsbasert og utvikler seg kontinuerlig.

Albert og Whetten (1985) representerer et syn hvor organisasjonsidentitet ses som noe stabilt, og at det er sentrale, distinktive og vedvarende kjennetegn som former en organisasjon og skiller den fra andre organisasjoner. Spørsmål som stilles er «Hvem er vi og hvor kommer vi fra?» (Ødegård, 2017, s. 3). Andre organisasjonsforskere har vært

opptatt av å se på identitet og hvordan den, som kulturen, forandrer seg over tid, for eksempel at ulike organisasjonsidentiteter avløser hverandre (Hernes og Schultz, 2013) ved for eksempel at en organisasjon ønsker å endre sin identitet, for eksempel ved valg av nytt navn og ny grafisk profil.

Kultur og identitet er separate prosesser som likevel kan påvirke hverandre (Hatch og Schultz, 2003) hvilket betyr at kulturen kan reflekteres i en organisasjons identitet og motsatt.

## 2.7 Fra retrospektivt til temporalt perspektiv

Weick (1979) sier at et av kjennetegnene i meningsskapingsprosessen er at det er en retrospektiv prosess. Man vil til enhver tid være opptatt av å gi hendelser i fortida en mening eller betydning. Det kan være for å rettferdiggjøre og legitimere valg som er tatt eller som skal tas for fremtiden. Å undersøke betydningen av tid har etter hvert fått større oppmerksomhet i organisasjonsteori. Som et utgangspunkt kan man tenke at fortiden er statisk og «det som har skjedd har skjedd». Mead skrev i 1932 boken *The Philosophy of the Present* hvor han sier at fortiden alltid vil forstås i lys erfaringer som har kommet til i nåtiden. Vi tolker altså fortiden, og med ny kunnskap vil vi gjøre andre utvalg av hva vi fokuserer på eller hvordan vi forstår det som har skjedd. På denne måten forandres fortiden og kan dermed ikke sies å være statisk. Det vil også ha betydning for hvordan man ser på nye muligheter i framtida. Siden vi «velger» hva som er viktig å ta med seg fra fortiden er det også med på å forme hvordan vi ønsker at framtiden skal bli. Hernes går enda lenger i sin bok *A process theory of organization* (2014) og sier at innenfor et prosesssyn spiller tid i seg selv en rolle i meningsskapingsprosessen. Fra å tenke tid som en «død» faktor i prosesser viser Hernes at selve tiden er bestemmende for forandring, han omtaler det som «ongoing temporality» (2014, s. 44) og at det kan bidra til at man tolker eller forstår fortiden på nye måter. Det får altså betydning for vår opplevelse av nåtiden siden fortid og framtid inngår, og det er i nåtiden at utvikling eller «det framvoksende» (becoming) oppstår. «Denne kontinuerlige fortolkning og refortolkning av fremtid og fortid er det som gir organisasjonen den særlige karakter den har» (Hernes, 2016, s.235). Det betyr at forståelsen av fortiden vil forandre seg ettersom hvilken kontekst man står i når man tolker fortiden. For eksempel kan en krisesituasjon eller et lederskifte ha betydning.

## 2.8 Tidshorisonter – bakover og framover

Hernes og Schultz (2013) forsket på to ulike prosesser i selskapet LEGO og hvordan bruk av ulike kilder var med på å forme selskapets identitet og tolkning av kjerneverdier og visjon i selskapet. De har særlig vært opptatt av hvordan organisasjonen har forholdt seg ulikt til fortiden i to forskjellige, men kritiske situasjoner og hvordan det hadde betydning for organisasjonsutviklingen på kort og lang sikt. Den første situasjonen viser til når selskapet var i en periode med økonomisk nedgang. Etter en betydelig utvidelse av kjerneområdene som hadde ført til økonomiske tap, var det behov for å gå gjennom selskapets kjerneverdier. Det ble satt ned en arbeidsgruppe og konklusjonene og handlingene som ble igangsatt var knyttet til den nære fortiden; det førte blant annet til en justering av verdiene og en arbeidsplan for de neste ni månedene. Denne måten å håndtere en krise på sammenlignes så med en annen situasjon. Noen år senere opplevde selskapet sitt hittil største underskudd. Toppledelsen ledet da selv arbeidet og gikk tilbake til selskapets opprinnelige visjon i arbeidet med å stake ut en ny strategi for framtida.

Med dette caset fra LEGO peker forfatterne på hvordan nåtidens tolkning av fortiden får betydning for hvordan man ønsker å møte framtiden. De argumenterer for at jo dypere man går tilbake i bedriftens historie, jo lengre bakover i tid man ser, jo lenger perspektiv har man også inn i framtiden. Mens man i den første situasjonen gjorde noen grep rundt verdiene og satte opp en relativt kortsiktig handlingsplan, var det direktør og ledergruppen som ledet arbeidet i å redefinere virksomheten for å sikre bedriften inn i framtiden, altså i et langt perspektiv.

### 2.8.1 Å ta fortida inn i framtida

Gephart, Topal og Zhang (2011) forfølger også hvordan ideer om temporalitet kan forstås i meningsskappingsprosesser. De ser på hvordan erfaringer fra fortida brukes til å forsterke argumenter for en framtidig situasjon. Bruk av ekspertise og det å lage planer er uttrykk for dette. I en meningsskappingsprosess er retorikk, altså det å overbevise en viktig faktor. I sin artikkel argumenterer de for at utdypende og tydelige signaler fra fortida gjør at ideer om framtida oppleves som mer sikre og fornuftige. Meningsskaping handler om å lage innramminger, forståelse av situasjoner. I artikkelen ser de på hvordan Weick-tradisjonen har forfektet et retrospektivt syn på meningsskaping.

Forfatterene mener at når et syn utfordres vil det være behov for nye forklaringer (sensegiving). De viser til Maitli (2005) som sier at de nye forklaringene vil være prospektive - fremadskuende. En ny forståelse oppstår hvis innramming av argumentasjonen er overbevisende nok. Dette er et grunnleggende trekk ved meningsskaping, at nye innramminger vil oppstå etter hvert som tidligere forståelser utfordres. Gephart et al (2011) ser på institusjoner og legitimitet, og viser at et av verktøyene innenfor meningsskaping er kunnskapen om fortiden (vaner, rutiner og dokumenter) og at planer, prosjekter og ekspertise er uttrykk som er knyttet til et framtidsperspektiv.

## 3 Metode

Kapittelet vil først redegjøre for valg av forskningsmetode og videre presentasjon av forskningsdesignet som vi har tilpasset vårt behov. Vi vil gjennomgå de enkelte elementene i forskningsdesignet før vi i slutten av kapittelet reflekterer over våre tilknytninger til miljøet og hvordan dette kan ha påvirket vår forskning. Til slutt tar kapittelet for seg etikk og personvern.

### 3.1 Forskningsmetode og forskningsdesign

Halvorsen (2008, s. 20) definerer metode som «læren om de verktøy en kan benytte for å samle informasjon». Videre skiller Johannessen et al (2010, s. 30) mellom naturvitenskapelige forskningsmetoder som i hovedsak forholder seg til å undersøke fenomener «uten språk og evne til å forstå seg selv eller sine omgivelser» - og samfunnsvitenskapelige metoder hvor kommuniserende og tolkende mennesker deltar. Vi har i vår avhandling valgt å benytte samfunnsvitenskapelig metode blant annet for å samle inn data som kan analyseres og tolkes for så å finne ut om våre antagelser stemmer overens med det vi avdekker eller ikke (Johannessen et al. 2010).

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller man mellom kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al., 2010). I kvalitativ metode er det ofte avgrensede miljøer som studeres (Repstad, 2007) og formålet med studien er å gå i dybden av problemstillingen. Repstad påpeker også at kvalitativ forskning i større grad kan farges av forholdet mellom forsker og det eller de som utforskes, noe vi hele tiden har hatt fokus på under skrivingen av denne oppgaven siden vi over flere år har hatt tett tilknytning til miljøet vi har forsket på. Likevel mener vi at for oss var kvalitativ metode et bedre valg enn kvantitativ først og fremst da vi mente at historiene til individene i vår studie var viktige, og at disse ikke ville kommet frem på samme måte ved kvantitative undersøkelser.

Valg av forskningsdesign er en plan fra start til mål for innsamling og analyse av den empiri som vil være nødvendig for å belyse forskningsspørsmålene (Johannessen et al., 2010). Designet er ment å gi visse rammer som i sin tur skal sikre seg mest mulig pålitelig informasjon for å besvare den aktuelle problemstillingen på best mulig måte.

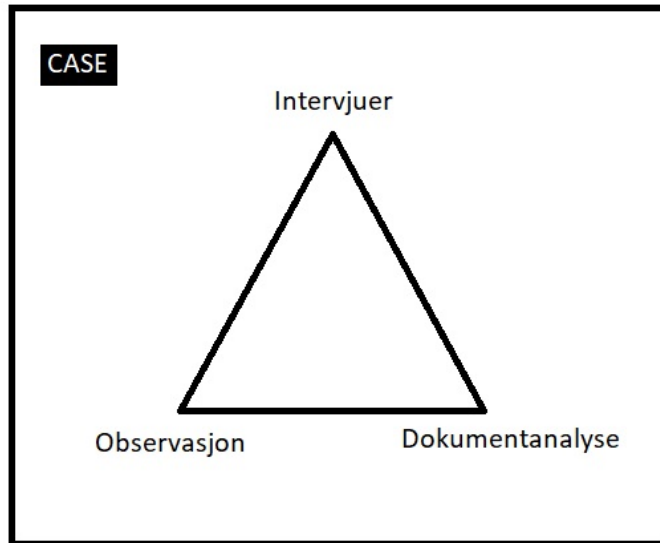
Vi ønsket, med utgangspunkt i definisjonene over, å kunne bygge opp et forskningsdesign hvor vi hadde mulighet til å se vår problemstilling fra forskjellige perspektiver. Det kunne for eksempel hende at ledelsen hadde andre observasjoner rundt omstillingen enn medarbeiderne, og at relasjoner mellom yrkesgrupper, lojalitet, kultur og tradisjon påvirket de forskjellige elementene i omstillingen på ulikt vis.

Vi ble tidlig enige om å fokusere på kvalitativ metode. Vi vurderte at dette ville utnytte egne personlige evner på best mulig måte og at valg av kvalitativ metode, som tidligere nevnt, bidro til å besvare forskningsspørsmålet bedre enn kvantitativ forskning da vi ønsket å høre historiene fra hver enkelt medarbeider. En annen grunn til å velge bort kvantitativ metode var også at vi var usikre på om vi innenfor tidsrammen kunne finne et spørsmålsbatteri som i tilstrekkelig grad var tilpasset vår forskning og om vi ville få oppriktige og mange nok svar til å få nok ut av en slik tilnærming. Ved kvantitativ forskning hadde vi også tvil om det representative utvalget ville bli stort nok til å kunne trekke noen reelle konklusjoner fra en slik undersøkelse.

For å få så variert utvalg av perspektiver som mulig innenfor kvalitativ metode valgte vi å jobbe med metodetriangulering, også kalt mixed methods (Kvale, Brinkmann, 2012).

En slik tilnærming krever minimum bruk av to ulike metoder for å undersøke et forskningsspørsmål og kan være krevende fordi det forutsetter kunnskap om flere forskjellige forskningsmetoder og hvordan de brukes sammen (Onwuegbuzie et al, 2009). Da metodetriangulering ofte er brukt i forbindelse med casestudier (Yin, 2014) fant vi det naturlig å undersøke et overordnet case gjennom tre hovedmetoder for innsamling av empiri; intervju, observasjon og dokumentanalyse.

Bakgrunnen for valg av metodetriangulering var også motivert av at vi mente bruk av dette kunne kontrollere og validere resultater av undersøkelser som ble gjort. Dersom ulike metoder blir brukt for å utforske et fenomen vil de forskjellige metodene gi et uavhengig, men likevel sammenlignbart resultat som kan validere resultatet og kvalitetssikre det (Yin, 2014). Dersom resultatene avviker vil det være en indikasjon på det motsatte og dette vil da kunne være en viktig indikasjon på at man muligens må endre oppfatning eller hele problemstillingen. Vi hadde også en oppfatning om at bruk av forskjellige metoder kunne komplementere hverandre og muligens gi rom for nye tolkninger av fenomenet vi undersøkte. Enda videre kunne det kanskje gi en mer nyansert forståelse av problemstillingen.



*Figur 3-1 Vårt valgte forskningsdesign*

Fig. 3-1 er ment å illustrere valg av metoder som inngår i trianguleringen: intervjuer, observasjon på forskjellige nivåer og dokumentanalyse med en overordnet case som innramming. I de neste avsnittene går vi da gjennom de enkelte elementene i studiens forskningsdesign.

## 3.2 Case

En casestudie kan beskrives som et tidsbegrenset fenomen som gjøres til gjenstand for inngående studier (Yin, 2014). I en slik studie tar man for seg bare én eller noen få undersøkelsesenheter (Halvorsen, 2008).

Denne oppgaven er en enkeltcasestudie av DNT som i perioden mellom 2011 og 2015 la om fra en suite til repertoarteater. Bruk av enkeltcasestudier er i nyttige hvis det for eksempel er et mål å sette et kritisk søkelys på allerede eksisterende teori (Yin, 2014). I dette tilfellet undersøker vi teorier rundt meningsskapingsprosessen hos DNT i forbindelse med omleggingen.

Vi oppfatter at vårt casedesign møter kriteriene for slike studier og at det derfor har vært hensiktsmessig å bruke det i vår metodetriangulering.



### 3.2.1 Valg av case

Historien om DNT startet allerede i 1910, men den formelle etableringen av organisasjonen skjedde med Hulda Garborg som styreformann i 1913. Formålet for teateret var som nevnt i innledningen «å syna fra skodespel på norskt mål i bygd og by». På tross av store kontroverser rundt dette helt opp mot moderne tid, holdt teateret frem og er i dag en av de største aktørene for produksjon av scenekunst i landet. I årene etter 2005 gir årsmeldingene til DNT inntrykk av at de økonomiske resultatene for teateret uteble og i 2009 ble det satt ned en styringsgruppe for å se på driften og hvordan denne kunne optimaliseres for å gi bedre økonomiske resultater. Etter en åpen sjefsstrid mellom ledergruppa, de ansatte og styret ble det i 2010 tilsatt ny teatersjef som skulle starte sitt virke 1. januar 2011. Denne måtte ta over en organisasjon som på flere måter hadde nådd kokepunktet (Fidjestøl, 2013), og som nå hadde krav om teateret skulle få en mer stabil økonomi og at det skulle rigges for fremtiden. For å nå disse målene startet ganske umiddelbart omleggingen fra sesongteater til repertoarteater, en omlegging den nye teatersjefen så som nødvendig for å snu alle pilene som pekte nedover, men som ville være krevende for organisasjonen da det betydde en helt annen infrastruktur i produksjonsarbeidet.

For oss var det interessant å finne ut hvilke grep som ble gjort fra ledelsens side for å skape gode prosesser og hvordan de hadde klart å håndtere eventuelle konflikter eller motsetninger i organisasjonen.

For å avgrense casestudien har vi definert hovedomstillingen til å foregå mellom 2011 og 2015, men vi tok med noen elementer før og etter dette for å se etter sammenhenger, og laget oss en tidslinje i fig. 3-2. Denne vil vi gå nærmere inn i senere i oppgaven.

## 3.3 Dokumentanalyse

I denne studien har vi valgt å benytte oss av et bredt utvalg av forskjellige dokumenter som kan være relevante med tanke på vår studie. Siden teateret er en offentlig virksomhet, var det lett å få tilgang til materialet vi mente vi ville få nytte av. I henhold til Offentlighetsloven (19.05.2006) har DNT plikt til å gjøre alle dokumenter som vedrører driften offentlig tilgjengelig. De har selv tilgjengliggjort årsmeldingene på sine

hjemmesider og dokumenter som forvaltes av andre, for eksempel Kulturdepartementet, er tilgjengelige gjennom innsynsforespørsel. Da DNT er en profilert organisasjon finnes det i tillegg en del artikler både fra media generelt og fra fagtidsskrifter i tillegg til at det i anledning 100-års jubileet ble skrevet en bok som ga oss relevant informasjon i forbindelse med våre undersøkelser.

Overordnet sett har dokumenter som dette en viktig rolle ved innsamling av data i forbindelse med forskning på casestudier (Yin, 2014).

En gjennomgang av relevante dokumenter var spesielt viktig for oss som forberedelse til intervjuene. Ved at vi hadde skaffet oss inngående kunnskap om organisasjonen, dens historie, økonomiske oppbygning og struktur, var det lettere for oss å lage en intervjuguide med spørsmål og kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål.

### 3.4 Intervjuer

Det ble tidlig klart at vår viktigste kilde for innsamling av data ville være intervju. Vi hadde også tidlig i prosessen en klar idé om at det ville være hensiktsmessig å intervju ansatte som hadde hatt ulike roller i forbindelse med omleggingen. I utgangspunktet ønsket vi å gjøre ett gruppeintervju hvor ulike grupper var representert (ledere, ansatte og tillitsvalgte) for å observere hvordan det påvirket dynamikken i gruppen. Det viste seg imidlertid å være vanskelig å få samlet alle til et slikt. Derfor valgte vi i stedet å intervju alle individuelt.

Hensikten med intervjuet var å høre den enkeltes fremstilling av omleggingen, og hvilke grep som var gjort for å få ansatte til å bli delaktige i endringene i organisasjonen. Vi ba den enkelte om å presentere seg med hvilken rolle de hadde hatt under omstillingen og hvordan de personlig hadde opplevd den. Vi ønsket også å snakke om hva den enkelte tenkte om teaterets narrativ, foretakets overordnede visjon, prosessarbeid i organisasjonen og hva de tenkte om fremtiden.

Vi er uvant med rollen som intervjuere og var i begynnelsen av arbeidet usikre på hvordan vi skulle forholde oss under intervjuene. Brinkmann og Kvale (2012, s. 21) skriver i sin bok om det kvalitative forskningsintervju at «vår påstand er at selv om det ser lett ut å intervju, er det vanskelig å gjøre det skikkelig». De skriver videre om at et forskningsintervju er en kultivering av samtaleferdigheter og at «forskningsintervjuet bygger på dagliglivets samtaler og er en profesjonell samtale» (s.22). Yin (2014, s. 110)

beskriver at man har to jobber under intervjuprosessen. Den ene er å følge sin egen protokoll ved å forholde seg til for eksempel en intervjuguide, den andre er å stille de faktiske spørsmålene med en mer dagligdags tilnærming og få informasjon man kanskje ikke ville fått ved en mer direkte tilnærming.

Vi valgte å utføre alle intervjuene sammen etter en nedtegnet intervjuguide som på forhånd ble innsendt og godkjent av NSD. Intervjuene ble tatt opp digitalt og deretter transkribert. For å ha best mulig grunnlag forberedte vi vår intervjuguide (vedlegg 1) med forholdsvis åpne spørsmål hvor vi hele tiden kunne ha mulighet for å komme tilbake til hvordan det ble jobbet med meningsskapingsprosessen under omstillingen. Vi prøvde også å få til en samtale mellom likestilte parter hvor vi ville prøve å holde fokus på hovedspørsmålet i problemstillingen vår uten å virke ledende.

### 3.4.1 Organisering og rekruttering av intervjuobjekter

Vi tok kontakt med informasjonssjefen ved DNT og fikk gjort avtaler med de tre lederne vi mente det var viktigst å snakke med i forbindelse med omleggingen til repertoarteater: teatersjefen som i sin tid initierte omleggingen, direktøren som ikke var ansatt i perioden for omleggingen, men som fulgte den fra utsiden og stadig jobber videre med utfallet av den. Den tredje personen var produksjons- og plansjefen som har vært ansatt ved teateret i over 30 år og som hadde en viktig rolle i arbeidet med omleggingen. I tillegg ble vi satt i kontakt med noen av de ansatte som ble berørt av omleggingen for å avtale intervjuer på egenhånd. Alle kandidater for intervju ble informert om studien både skriftlig og muntlig og valgte frivillig å delta. Skjema for beskyttelse av personvern, godkjent av Norsk Senter for personvern (vedlegg 1) ble underskrevet av samtlige deltagere i prosjektet.

I rekrutteringen av intervjuobjekter ble innspill fra informasjonssjefen vektlagt, men det ble i stor grad ble det tatt hensyn til våre ønsker angående hvem vi ønsket å intervju. Organisasjonen har etter hva vi oppfatter en svært åpen tone og vi har ikke på noe punkt i prosessen følt at det har vært forsøk på å påvirke vår forskning i noen retning. Likevel har vi valgt å anonymisere de ansatte som har deltatt i studien helt mens vi bruker tittel på de øverste lederne. Dette har bakgrunn i at vi vurderer de sistnevnte til å ha en offentlig rolle, noe medarbeidere på lavere nivåer ikke har.

### 3.4.2 Gjennomføring av intervju og analyse

Som tidligere nevnt gjennomfører ingen av oss vanligvis intervjuer, derfor var tanken at den observerende part i tillegg til sin rolle, ville kunne følge med på intervjuguiden og komme med innspill dersom noe ble glemt/oversett eller dersom det var behov for presiseringer oppfølgingsspørsmål.

Vi oppfattet også at ved å være to ville vi også bevare mer nøytralitet. Den av oss som ikke var intervjuer kunne holde fokus på og om nødvendig komme med innspill, i tilfelle den aktive intervjuer beveget seg i en uhensiktsmessig retning.

Åpenhet har vært et gjennomgående mål i vår forskning. Vi mente at det var en del av vår oppgave å skape en velvillig og åpen atmosfære i intervjuene hvor intervjuobjektene kunne uttrykke personlige og kanskje motstridende synspunkter på emnene som var i fokus (Brinkmann og Kvale, 2012). Vi hadde ingen skjult agenda overfor DNT og vi føler som nevnt i forrige kapittel at åpenheten ble gjengjeldt fra organisasjonen som ga oss tilgang til arenaer hvor andre organisasjoner kanskje ikke hadde ønsket å ha fremmede til stede. På allmøter kunne for eksempel diskusjoner med de ansatte vært ubehagelige for ledelsen. Vi opplever også at åpenheten har bidratt til et samspill som har brakt frem ekspressive og emosjonelle synspunkter (Brinkmann og Kvale, 2012) som kanskje ikke hadde kommet frem dersom vi hadde holdt mer tilbake eller om vi hadde brukt en mer kritisk tilnærming.

I etterkant av intervjuene ble de transkribert, og vi leste alle intervjuene grundig med tanke på å finne ting som repeterte seg hos de forskjellige. Det vil si at vi jobbet induktivt ved at vi så på våre data for deretter å se etter sammenfall av innhold og mønstre (Tjora, 2012 s.175). Ut ifra dette valgte vi overordnede stikkord som fungerte som overskrifter, og så kategoriserte vi innholdet i intervjuene ved hjelp av en tabell. Dette fungerte som en enkel koding, som vi gjorde hver for oss for så å sammenligne. Foruten å tolke utsagn og meninger hos intervjuobjektene var det også et poeng for oss å gjøre en meningsfortetting av de forskjellige personenes uttalelser (Brinkmann og Kvale, 2012). Dette innebar en konkretisering av uttalelser fra den enkelte slik at vi lettere kunne sammenligne intervjuene.

Ut ifra materialet tolket vi at det var tre nivåer som ble omtalt og vi sorterte derfor i tre runder hvor vi 1. så på hvordan omleggingen foregikk helt konkret, 2. konsekvenser av

omleggingen og ansattes opplevelse, 3. tanker rundt organisasjonens narrativ. Tjora (2012 s. 186) beskriver det neste steget som å lete etter «generelle merkelapper», altså å se etter teoretiske bidrag som allerede har omtalt lignende fenomener. Vi hadde nå strukturert materialet og vi kunne knytte dette til teoretiske begreper. Siden vi hadde valgt teorier knyttet til organisering som ramme for vår oppgave og studie var hadde en forforståelse av hva vi antok vi ville finne. Samtidig ble kodingen og sorteringen et verktøy som hjalp oss til å se materialet fra ulike sider. Alle analyser av intervjuene ble gjort med forsøk på å være objektive til tross for at vi begge kjenner kulturfeltet godt og muligens har visse holdninger med tanke på det som ble sagt i intervjuene. Vi mener å ha hatt et godt søkelys på dette og at resultatet av undersøkelsene reflekterer dette.

Det finnes mange innvendinger mot kvalitative forskningsintervjuer. Brinkmann og Kvale nevner ti av dem i sin bok om det Kvalitative forskningsintervju (2012). Mange av innvendingene henger sammen med at metoden er for subjektiv og personavhengig i tillegg til at det gir for lite grunnlag for konklusjon. Brinkmann og Kvale mener dog at disse innvendingene ikke nødvendigvis trenger å vendes til noe negativt, men at «intervjupersonens og intervjuerens personlige perspektiver kan gi en unik, sensitiv forståelse av den daglige livsverdenen» (Brinkmann og Kvale, 2012). Vår forståelse av metode har dette som utgangspunkt og vi mener derfor at intervjuer med et fåtall av organisasjonens ansatte var tilstrekkelig for å få utfyllende svar på vårt forskningsspørsmål.

### 3.5 Observasjon

I likhet med intervjuer er observasjon også en metode som ofte blir brukt i forbindelse med casestudier. Observasjon i intervjusituasjonen handler om å gi utfyllende kunnskap. Det gjør forskeren i stand til å undersøke uoverensstemmelser mellom det folk sier i intervjuer eller samtaler, og hva de virkelig gjør (Halvorsen, 2008).

En forsker kan innta en passiv rolle og observere et miljø og hvilken atferd som utøves (Yin, 2011) eller man kan ha forskjellige grader av deltakelse. Ved deltakende observasjon gjør forskeren videre et valg om å være passiv eller aktiv. Som aktiv vil forskeren bevisst påvirke det sosiale systemet denne undersøker (Halvorsen, 2008), mens det ved passiv observasjon kan skje som en ubevisst påvirkning. Dette skyldes at i

interaksjon med mennesker vil total passivitet være vanskelig da tilstedeværelse i seg selv kan ha en ukjent påvirkning på de involverte og/eller situasjonen (Yin, 2011). Vår erfaring er at arbeidere i kultursektoren er ekspressive både i ord og handling. Derfor mente vi at passive observasjoner gjort under intervjuer og ved samlinger som allmøter ville være verdifullt supplement til vår forskning. I det hele tatt mente vi at det ville være vanskelig å gjennomføre forskningsprosjektet uten å være påvirket av observasjoner som ble gjort. Vi ønsket derfor heller burde bruke dette som en del av vår metode i stedet for å prøve å være upåvirket av dem.

### 3.5.1 Observasjon intervju

Som nevnt valgte vi å gjennomføre alle intervjuene sammen. På denne måten mente vi å ha mulighet til å sammenligne observasjoner som ble gjort slik at dette komplimenterte intervjuene. Vi ble i forkant enige om å benytte uformell, direkte observasjon (Yin, 2014) ved at en av oss skulle være passiv observatør mens den andre drev intervjuet.

Vi gjorde det til en del av vår metode at det var parten som observerte sitt arbeid å transkribere intervjuet og som dermed la til sine egne notater i form av parenteser eller klammer med informasjon i teksten. Eksempler på dette er notater som [latter] eller [oppriktig?] i den transkriberte teksten. Dette er en umiddelbar «Report building» (Miller og Glassner, 2004, s. 133), som innebærer å observere de som intervjues og bli bevisst på deres måte å agere på.

Ved gjennomgang av intervjuene har vi videre diskutert om våre observasjoner var sammenfallende og om det var viktig for sammenhengen. De observasjonene vi anså å være relevante ble så tatt med inn i drøftingen av de aktuelle sitatene og var med på å gi en ekstra dimensjon til tolkningen av det intervjuobjektene sa.

I dette tolkningsarbeidet måtte vi også være oppmerksomme med tanke på hva vi selv hadde tilført intervjusituasjonen. Vår intensjon var bygge tillit og våre spørsmål var ikke i utgangspunktet kritiske. Vi prøvde å gå inn i alle intervjuene med denne hensikten og ville også at den strukturelle rammen rundt skulle være så lik som mulig. Likevel valgte vi å la intervjuobjektene velge hvor de ønsket å møte oss da vi mente at dette kunne gi oss et uformelt innblikk i deres hverdagsliv og kanskje si noe mer om dem som mennesker enn hva vi ellers ville få ut av intervjuene.

### 3.5.2 Observasjon organisasjon

Av informasjonssjefen fikk vi tilgang til videoer av allmøter holdt i organisasjonen. Vi hadde ønske om å være til stede på disse, men da fristen for deltagelse var for kort ved de to anledningene vi ble invitert anså vi muligheten til å se opptak som tilstrekkelig for å få en idé om hvordan kommunikasjon foregår med de ansatte og hva slags stemning det er mellom ledelse og medarbeidere. I etterkant anser vi at dette var nyttig observasjon av organisasjonen da det viste hvilket uttrykk ledelsen valgte å kommunisere med og det var lett å høre reaksjoner fra deltakerne.

Som en forlengelse av intervjuene fikk vi også muligheten til å observere hvordan ansatte på DNT agerte i samspill med andre grupper i teateret (det arbeider til sammen minst 15 ulike faggrupper sammen i teateret som for eksempel malere, skuespillere, teknikere av forskjellige slag, kostymører etc). Vi ble ved flere anledninger tatt med rundt på omvisninger av de vi intervjuet og fikk oppleve ansatte i samspill med hverandre.

## 3.6 Etikk og personvern

Ved start av forskningsprosjektet ble intervjuguide sammen med søknadsskjema for godkjenning av behandling av personopplysninger sendt til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) og søknaden ble godkjent 10.01.2019.

Vi antok at oppgaven og innsamlet data ville inneholde opplysninger som kunne identifisere enkeltpersoner, derfor var prosjektet meldepliktig. Under arbeidet med oppgaven har vi valgt å anonymisere ansatte vi har intervjuet, mens ledere på høyere nivå kan identifiseres ved sine titler selv om vi ikke har valgt å navngi disse.

Som nevnt ble alle deltakerne i prosjektet ble både skriftlig og muntlig informert om undersøkelsens formål og at det var frivillig å delta (Vedlegg 2). Det ble også informert om at det var muligheter for at de ville navngis i oppgaven og at de på ethvert tidspunkt i prosjektperioden hadde muligheten til å trekke sitt samtykke til deltagelse. Alle deltakere i prosjektet har lest gjennom og samtykket skriftlig til at deres uttalelser skal kunne brukes i denne avhandlingen.

## 4 Empiri

I dette kapitlet presenterer vi funn fra vår undersøkelse. Våre hovedfunn ble gjort gjennom individuelle intervjuer og observasjoner gjort i forbindelse med dem. Vi fikk også samlet empiri ved å se opptak av allmøter, høre og se intervjuer med teatersjefen på TV og radio, samt ved å gjennomgå årsmeldinger, diverse medieoppslag og annet skriftlig materiale. Siden det ikke fantes en helhetlig gjennomgang av omleggingen var det nødvendig for oss å danne oss et bilde av forløpet på andre måter og vi mener at vårt innsamlede materiale var tilstrekkelig for å kunne gjøre dette. I presentasjonen av empiri har vi ønsket å formidle «fortellingen» om omleggingen slik vi opplevde den, og vi har ønsket å få fram ulike stemmer i teateret. I tillegg presenterer vi de mer objektive virkningene i modeller.

### 4.1 Kategorisering av funn

For å strukturere materialet har vi valgt å presentere våre funn i forbindelse med omleggingen under fem hovedoverskrifter. Vi vil i drøftingen sette våre funn i sammenheng med utvalgt teori.

Hovedoverskriftene vi har valgt for å kategorisere funnene er:

1. Framtredende trekk ved selve omleggingen
2. Konsekvenser av omleggingen for de ansatte
3. Utfordringer som følge av omleggingen
4. Teaterets DNA
5. Konkrete resultater av omleggingen

De første fire kategoriene presenterer først og fremst funn gjort i forbindelse med intervjuer og observasjon, mens vi i den femte kategorien går gjennom funn gjort gjennom dokumentanalyse.

### 4.2 Fremtredende trekk ved selve omleggingen

#### 4.2.1 Handlingsdrevet prosess



Omleggingen startet i 2011. Vi opplevde at det var en klar tanke og målsetting fra ledelsens side at prosessen skulle forløpe gradvis. Både teatersjef og plansjef beskrev oppstarten av implementeringen med at det i begynnelsen startet...

*«... stille og rolig, med en og en forestilling...»*

### **Ingen utredning**

Det kom også fram at det ikke var lagt ressurser i utredninger eller annen planlegging av omleggingen. Oppstarten starter opp med en konkret forestilling, for så å se hva som skjedde. Dette innebar delegering av ansvar til de enkelte fagavdelingene for å tilpasse driften til den nye strukturen.

*«Vi begynner litt forsiktig og lærer mens vi holder på. De enkelte avdelingene har helt åpenbart selv måttet finne ut hvordan vi skulle løse [oppgavene ved omlegging]. Det er ingen så vidt jeg vet som har fått beskjed om hvordan de skulle løse, det har de måttet bidra med selv.»*

*Plansjef, DNT*

Det var imidlertid klart at omleggingen innebar større krav til logistikk og planlegging av repertoaret. For å møte dette ble et nytt digitalt planleggingsverktøy ble kjøpt inn og det ble ansatt en ny person for å jobbe med planlegging og skuespillerlogistikk. Hovedinntrykket vårt er det var en handlingsdrevet prosess. Det var vanskelig å lage et helhetlig bilde på forhånd eller å forutse alle konsekvensene for de forskjellige produksjonsleddene. Det var viktig å komme i gang og heller løse problemene når de oppstod. Det var handlinger som ble iverksatt som igjen førte/krevde nye handlinger

*«... bare begynn å gå. Det er jeg veldig opptatt av. Hvis du lar den der mølla, ja men er vi sikre på ... nei selvfølgelig er vi ikke sikre på det. Vi begynner å gå. Jo nærmere vi kommer, jo bedre ser vi liksom. Vi klarer ikke se alt på avstand, vi må bevege oss den veien og så får vi øye på ting ...»*

*Teatersjef, DNT*

#### 4.2.2 Teatersjefens mål og metode

Det kom fram i alle intervjuene at teatersjefen ble oppfattet som en tydelig eier av målet for omlegginga. Dette til tross for at ideen og ønsket om repertoarspill lenge hadde eksistert blant teaterets ansatte. Dette var en del teatersjefens «program» da han ble ansatt, og dermed også godkjent av styret som ansatte ham. Om dette sier teatersjefen at målet med omleggingen er at han rigger teateret for framtiden:

*«Jeg er jo opptatt av å posisjonere teateret for en potensiell framtid. Og da er slike grep muligheter man må vurdere. Og rigge for storm da. Sånt synes jeg er spennende å holde på med og sånt snakker jeg mye om, også for å forberede nye prosesser, ikke sant.»*

##### **Ingen skriftlig plan**

Det ble gjentatt i flere av intervjuene at når teatersjefen bestemte at teateret skulle legge om til repertoarteater ble dette iverksatt uten nevneverdig forarbeid, analyser eller planlegging. Det eksisterte ikke en plan for implementering slik teatersjefen uttrykker det her:

*«Det er mulig det ble skrevet dokumenter, det tør jeg ikke si, vi diskuterte jo selvfølgelig framgangsmåter, men det var viktig at det skjedde organisk. Steg for steg.»*

Plansjefen ved teateret deler det samme synet:

*«Vi hadde jo ikke noen lang utredning om hva som skal til for å spille repertoar. Vi begynte bare i det små. Hver avdeling hadde sine tanker. Vi trengte planleggingsverktøyet, men utover det har veien blitt til mens vi har gått, vi har justert underveis ...»*

##### **Geriljatakikk**

Intervjuene underbygger altså de funnene vi allerede har beskrevet om at teatersjefen ikke var så opptatt av å skrive ned en strategi eller å dvele for lenge ved hva som skulle skje. Som vist i sitatet under mener han det er viktigere å legge føringer for hva som er

målet for en endring eller et prosjek, og så sette det i gang. Han uttrykker at utredninger kan trenere eller stanse prosesser.

*«Jeg liker litt sånn geriljataktikk. Snakk om det, lag noen forpliktende føringer et sted og ikke planlegg alt i detalj før du begynner å snakke om det. For det første er det en stor sjans for at det ikke kommer til å skje, fordi antagelig kommer noen til å finne noe som er for vanskelig. Det var det gjorde jeg med elevskolen Det multinorske. Sa dette skal vi gjøre. Så får vi finne ut av hvordan vi skal gjøre det.»*

Teatersjefen er også opptatt av at det er viktig for ham å overlate deler av prosessen til andre slik at han ikke mister fokus på hva som er hans overordnede mål::

*«Det er også nødvendig for meg at jeg ikke involverer meg og går inn i alle mulige detaljer fordi da går jeg meg bort og får ingen tid til det jeg skal gjøre som er å planlegge det kunstneriske programmet ... Bevisst, men helt nødvendig.»*

### **Et tydelig mål**

Det kom fram i intervjuene vi gjorde med de ansatte at de mente teatersjefen hadde formulert et tydelig mål. Til tross for at det var tydelig hva som var målet var det et gjennomgående trekk i intervjuene at de ansatte opplevde at det ikke var en tydelig oppstart for omleggingen. I uttalelser fra ansatte ble det uttrykt slik:

*«Jeg husker at han [teatersjefen] nevnte at vi skulle gå over til repertoarteater og så vipps, var vi det.»*

Ansatt 2

Teatersjefen fremstår som handlingsorientert. Ansatte uttrykker at det er kort vei fra ord til handling, og at det er liten tid til å forberede eller forstå konsekvensene av prosjekter som blir satt i gang.

*«Teatersjefen er en sånn sjef at når han sier noe, og det kan godt være at han sier jeg tenker på, eller jeg tror vi bør, så skjer det. Det har tatt noen år for oss å forstå, sånn at vi ble nok litt tatt på senga i forhold til repertoarspilling, sånn at det ble satt i gang.»*

Ansatt 1

## Involvering

Vi fant at når målet om å gå over til repertoarteater først var satt var det en høy grad av involvering fra medarbeidernes side. Hver avdeling fikk ansvar for å tilpasse sine oppgaver og å få endringene omleggingen medførte til å fungere. De nødvendige justeringene ble foretatt på nærmeste nivå. En faktor som ble nevnt i flere av intervjuene var at informasjon om omleggingen ble delt i de ulike regelmessige møtene som er etablert i organisasjonen. Informasjon og drøfting ble gjennomført med fagforeningene på huset i henhold til lovverk. I intervju med ledelsen var det så vidt de kunne erindre ikke noen motstand mot prosessen. Det ble også klart uttrykt av både ledere og ansatte at på tross av utfordringer omleggingen førte med seg, er det ingen som ønsker seg tilbake til tiden med en suite program.

*«Det er repertoar på alle scener, alle vet hva det krever av oss. Denne endringa har det vært en kollektiv, positiv holdning til – det her må vi bare lære oss. Fordi vi ser fordelene av det.»*

Ansatt 1

## Åpenhet

Vi har nevnt tidligere i oppgaven, både i innledningen og i metodekapittelet at vi opplever en gjennomgående åpenhet i organisasjonen. Dette har vi funnet at også er en del av teatersjefens metode og at det forplanter seg videre i organisasjonen:

*«... jo mer åpen jeg er jo lettere får jeg det. Jeg har jo ikke noe å skjule. Hva skulle det være? Så jeg tenker jo mer jeg forteller om beveggrunnen til ulike avgjørelser jo bedre er det.»*

Vi finner videre at det er et uttalt mål for teatersjefen å være ærlig med sine medarbeidere og at kommunikasjonen skal være god. Teatersjefen uttrykker et ønske om å bygge fellesskap. På teaterets allmøte 29.01.2019 beskrev han det slik:

*«Det er viktig å si at vi [ledelsen] ikke har en interesse som skiller seg fra deres. Det er viktig for meg at kommunikasjonen med dere er så god som mulig. Jeg ønsker å etterstrebe at vi på et filosofisk nivå sitter sammen rundt et stort, rundt bord.»*

## 4.3 Konsekvenser av omleggingen for de ansatte

### Økt tempo og mer variasjon

Vi fant at repertoarspill har virkninger på mange nivåer i organisasjonen. Kort oppsummert betyr flere stykker i spill at produksjonstakten øker. Direkte konsekvenser av omleggingen var at arbeidsmengden for teknisk personale økte betydelig, at kunstnerisk personale ble involvert i flere teaterstykker samtidig og over en lengre periode. Flere forestillinger i omløp betyr mer arbeid med promotering i markedsavdelingen, mer vedlikehold osv. Overgangen til repertoarteater førte til at tempoet i hele organisasjonen økte. Direktøren beskrev det slik:

*«Det er et velsmurt maskineri som går i ganske høyt turtall ...»*

Med en suite program vil samme forestillinger spilles over en lengre periode, noe som nærmest fører til standardisering. Det ble for eksempel vist til at da «Les Misérables» ble spilt ble dekoren skrudd fast i gulvet, og det var veldig lite å gjøre for det tekniske personalet over en lang periode. For det tekniske personalet fører repertoarspill med seg flere opp- og nedrigginger i uka. For skuespillere betyr repertoarspill langt mer variasjon og mer regulert fritid.

*«Jeg har jo ikke hatt noe liv, egentlig, og det har jeg ikke merka før jeg slutta med det [en suite-spill]. Nå har jeg tre forestillinger og får restituert meg, jeg mener at det kunstnerisk også høyner kvaliteten.»*

Ansatt 1

Flere stykker betyr at flere roller blir tilgjengelig. Ikke minst har det gitt en annen arbeidshverdag ved at ikke samme stykke går kveld etter kveld, med den belastningen det medførte. De ansatte ga uttrykk for at nå er det mulig å restituere seg mellom store rolleprestasjoner og oppføringer. Økningen av teaterstykker i repertoar har foregått helt fram til årsskiftet, og flere nevnte i intervjuene at de opplevde at det begynte å nærme seg en grense for hvor mange roller eller stykker det var mulig å ha «inne».

*«...vi har ansatte som har 3 og 4 forestillinger i hodet og som kan gjøre det, men de sier at jeg klarer ikke en til nå, jeg har ikke hode til det. Får ikke fokus på det.»*

Ansatt3

## 4.4 Konsekvenser for økonomi og organisasjon

### God økonomi

Som modellene i slutten av kapittelet viser, ser vi at antall forestillinger og publikum har økt årlig under omleggingen. Ledelsen uttrykker at dette gir en tryggere og mer stabil økonomisk situasjon for teateret. Billettinntektene utgjør en større andel av totalregnskapet enn før omleggingen. Samtidig har de statlige tilskuddene gått nedover siden institusjonsteatrene har fått kutt i tilskuddet som en del av avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen i offentlig sektor. Dette har ført til at flere teatre har vært nødt til å ta ned aktiviteten, mens DNT har gått motsatt vei. Teatersjefen formulerer det på denne måten:

*«Det ligger et bakteppe og det har jeg jo passet på å si jevnlig, altså andre teatre i Norge blir mindre, de blir færre, vi blir flere. Vi har dobla billettinntektene siden 2013. I år spiller vi inn 65 millioner kroner i billettuka. I 2013 var det 29 millioner kroner tror jeg, og det kan du oversette til 50 eller 40 årsverk. Huset hadde sett helt annerledes ut. Vi hadde vært med på en spiral som går nedover hvis vi ikke hadde gjort noe.»*

### Optimal drift

Vi finner at det er et gjennomgående syn at teateret nå har optimal drift ut fra sine nåværende rammer. Det er høy aktivitet og økonomien er i god balanse. Oppslutningen rundt den kunstneriske profilen er høy, og det er 34 teaterstykker i repertoaret. Samtlige intervjuobjekter uttaler at det ikke er mulig å øke produksjonen ytterligere.

*«Vi pleier jo å tulle med at teatersjefen har en sånn visjon: Null hull, altså hans utgave av nullvisjonen [latter]. NULL HULL! Det kan være noe der. Hver dag, aldri en ledig kveld!»*

Direktør

### Utvikling

Vi opplevde at det er et overskudd i organisasjonen som vises for eksempel ved at det er satt i gang et eget analyseprosjekt for å forbedre interne prosesser. På allmøte 15.11.18 presenterte direktøren det interne prosjektet «som å gjøre små, smarte justeringer på teatermaskinen». Hun brukte et bilde av en skiftenøkkel for å illustrere

prosessen og påpekte at det ikke var snakk om store endringer eller penger, men alle avdelinger ble invitert til å komme med tre konkrete forslag til forbedringspunkter. Ikke minst er det flere pågående utviklingsprosjekter som peker inn i framtida. Aktuelle prosjekter er for eksempel satelittscenen på Rommen, skuespillerskolen Det Multinorske og Fosse-festivalen. Disse vil vi se nærmere på i drøftingskapittelet.

## 4.5 Konsekvenser for kunstnerisk innhold og repertoar

### Bredere repertoar

DNT har profilert seg på å presentere store musikalforestillinger, samtidig som den kunstneriske kvaliteten skal være høy<sup>5</sup>. Teatersjefen framhever at repertoarspill er gunstig for de smalere forestillingene, de spres over tid slik at interessen kan bygge seg opp. DNT har satt dette i system ved å bruke sine to mindre scener til smalere og mer eksperimentelle forestillinger. Den minste scenen, Scene 3 er i en særstilling ved at her kan skuespillere selv sette opp forestillinger de har lyst til, gjerne mer eksperimentelle produksjoner. Det at alle tre scener er i bruk gir flere ulike roller og dermed en bredde i oppgaver til flere i den kunstneriske staben. At det gis rom til smale produksjoner framheves av både ledelsen og de ansatte. Totalt sett gir dette en bredde i teaterets repertoar.

*«Fordi det [repertoarteater] både vil bidra til å styrke huset økonomisk, og fordi vi får større fleksibilitet i forhold til repertoaret for å fylle salene våre bedre. Og viktigst – vi kan være kunstnerisk mer dristige ...»*

Teatersjef

*«... som repertoarteater så må vi ha de smale, rare stykkene som utfordrer hva teater skal være ...»*

Ansatt 1

---

<sup>5</sup> Dette er en del av DNTs visjon og strategi: <https://www.detnorsketeatret.no/styret/>

## 4.6 utfordringer

### Konsekvenser for kvalitet

Et sammenfallende syn som kom fram i intervjuene med kunstnerisk ansatte var at økt antall produksjoner kan få konsekvenser for kvalitet. Et eksempel er at det nå kun er skuespillere som vil følge en forestilling fra prøvene og gjennom forestillingsperioden. Teknisk personale som bidrar til den kunstneriske gjennomføringen, går i turnus. Det gjør at det ikke er mulig å følge prøvetiden til forestillingene, slik man til en viss grad gjorde tidligere. Ansatte sier at det kan ha betydning for presisjonsnivået på teknisk gjennomføring av en forestilling:

*«Jo, nå etter hvert fordi man har så mange stykker i repertoar så har arbeidet vårt endret seg dramatisk, synes jeg egentlig. Ved at vi overtar forestillinger for hverandre. Vi har på en måte mista det eierskapet vi har hatt til våre produksjoner ...»*

Ansatt 4

*«... kvalitet for meg eller for en skuespiller er faktisk noe annet enn for publikum. Ja, jeg mener at vi senker den faglige graden litt. Det går jo bra, folk reiser seg ikke og går, det er ikke buing. Men av og til tenker jeg at dette hadde vi faktisk fått til bedre tidligere. Men hva er kvalitet?»*

Ansatt 4

### Mer planlegging av daglig drift

Repertoarspill fører til økt behov for ressurser på logistikk. Dette ble også nevnt i intervjuene som en økt arbeidsbyrde for mellomledere. Et høyere antall forestillinger stiller større krav til planlegging av ansattes turnus, som igjen vil gå utover andre oppgaver som vedlikehold.

*«...at vår jobb blir mer kompleks og kanskje større er da bare en følge som har blitt noe adressert i lønnsoppgjør, men da uten noe særlig gehør hos ledelsen, annet enn viss forståelse ...»*

Ansatt 3



Her har vi funnet at ledelse og ansatte har noe ulikt syn. Fra ledelsen ble det uttrykt at teknisk personale som går skift har merket lite til omleggingen. Vårt inntrykk er at den økte produksjonstakten som følge av repertoarspill medfører et høyere arbeidspress også hos teknisk personale, og vi fant at de ansatte mente dette ikke blir sett av ledelsen. Arbeidspresset ble pekt på som bakgrunn for noe uro og at det var en kilde til slitasje blant ansatte:

*«Alle føler at de har virkelig nok å gjøre og kanskje nesten ikke takler det. Eller ... det ligger litt og butter på hvor mye de synes er komfortabelt da. Og jeg ser helt konkret at vi ligger bak på ting som må gjøres, men ikke MÅ gjøres liksom.»*

Ansatt 3

### **Arbeidspress**

Fra ansatte ble det i tillegg pekt på at arbeidspress særlig er knyttet til forberedelser opp mot premierer, og at dette er en kjent syklus i teateret. I etterkant av en slik intensiv arbeidsperiode vil det være noe mer slakk:

*«Alle jobber jo fram mot premiere, det samme målet og alle vil at det skal gå bra. Så enkelt er det. En indre drive for å få det til, som kanskje på lang sikt ikke er så heldig, men .... Man jobber gjerne mer enn det man skriver opp for å komme i mål og levere best mulig. Det er et problem man har. Folk står på rett og slett for å få det til ... klarer du den, så klarer du dette andre også.»*

Ansatt 2

## **4.7 Teaterets DNA**

### **4.7.1 Sett fra ledelsens side**

Vi merket oss tidlig at teatersjefen i ulike sammenhenger snakker om «teaterets DNA» og det kom også tydelig fram under vårt intervju med ham. Vi oppfatter at dette begrepet kan oversettes til det som innen organisasjonsteori kalles narrativ. Teaterets DNA er nærmest et hovedbudskap som teatersjefen repeterer ofte og delvis med samme ordlyd. Dette gjorde oss oppmerksomme på hvor tydelig han forholder seg til

teaterets historie, bakgrunnen for etableringen og hvordan han henviser til dette i utviklingen av nye prosjekter. Det samme fram i intervjuene med direktør og plansjef.

### **Språkoppdraget**

Etter vår oppfatning er narrativet særlig knyttet til den historiske situasjonen da DNT ble grunnlagt. Striden mellom landsmål og riksmål bidro til at krefter som Hulda Garborg og Ivar Aasen arbeidet for å etablere et eget teater for landsmålet. Det var altså en språkpolitisk begrunnelse og ikke minst har kampsituasjonen vært med på å gi innhold til organisasjonens narrativ. I opprettelsen av teateret var det et mål å gi innflytterne som hadde kommet til hovedstaden et kulturtilbud, og et tilbud som de ville kjenne seg igjen både språklig og innholdsmessig.

Det henvises ofte til språkoppdraget og bruken av nynorsk er konsekvent i all kommunikasjon utad, men også innad ved at stillingstitler, skilting, beskjeder på oppslagstavler, navn på møter og så videre er på nynorsk. Teateret har ansatt en egen språkkonsulent, og det er et målpolitisk råd som velges av årsmøtet. Flere sitater fra ledelsen underbygger opplevelsen av at teateret har et særlig ansvar for språk og publikum:

*«Her har du en overbygning som er større enn virksomheten selv. Her har du språkoppdraget og nynorskinstitusjonen. Og det er med på å skape en slags målforståelse og en form for iboende motivasjon i organisasjonen opp mot et større oppdrag enn å bare spille teater.»*

Direktør

*«Vi er store og sterke, til og med kanskje størst og sterkest, så kan du alltid si at vi er små også på grunn av det språkpolitiske oppdraget som er en minoritetssituasjon. Da blir det en interessant dialektikk mellom kjempestor og opposisjon. Som blir ganske spennende.»*

Teatersjef

*«Underdogfølelsen, eller det å være minoritet var kanskje det jeg leita etter. Minoriteter har en tendens til å skape en sterk fellesskapsfølelse. Det tror jeg har en del å si også for*

*lojaliteten. Før var det jo nynorsk, men det som kommer i tillegg er en mengde andre minoriteter som teateret og teatersjefen vil bringe inn i vår fold, det er her dere hører hjemme.»*

Plansjef

### **Teater for innflytterne**

Det å være et teater for innflytterne er også et element som stadig brukes aktivt, og det har vært en tydelig redefinering av hvem som oppfattes som innflytterne. Dette har resultert i flere utviklingsprosjekter og vært styrende for den kunstneriske profilen.

Et nytt prosjekt som var på beddingen da vi gjorde intervjuer til denne oppgaven var å åpne en satelittscene på Rommen Scene i Groruddalen. Det skjedde i januar i år og har en klar målsetning om å øke kapasiteten, siden *«det er ikke flere seter å selge»* i teaterets lokaler i sentrum.

*«... vi må redefinere det norske. I alle mulige betydninger og det tror jeg har vært vel så viktig som omleggingen til repertoar. Fordi det skaper masse stolthet på huset også. Ser den linja at man er med på noe som er viktig i nåtiden, men også viktig på grunn av det man kommer fra ja, det har vært veldig, veldig viktig.»*

Teatersjef

Ledelsen snakker om et narrativ som rommer to spesifikke oppdrag; språket og innflytterne som går helt tilbake til opprinnelsen av teateret for over hundre år siden og som aktivt tilpasses dagens situasjon.

På allmøte 29.01.19 som var rett etter feiringen av at DNT etablerer satelittscenen på Rommen Scene sa teatersjefen:

*«Jeg følte et historiens sus. Jeg følte at Hulda kikket ned på oss alle og var glad for at teateret tar det skrittet ... I et ønske om å nå flere kommer vi nærmere de som ikke naturlig har kommet hit [DNTs lokaler i sentrum].»*

Videre ble det vist klipp fra et intervju fra åpningen hvor teatersjefen uttalte:

*«Det er noe med DNTs DNA og røtter som gjør at det er naturlig å gjøre dette grepet. Og så er det sammenhengen mellom ny norsk og nynorsk som klinger godt i DNTs historie.»*

#### 4.7.2 Sett fra de ansattes side

##### **Samhold**

Gjennom intervjuene kommer det fram en sterk lojalitet blant de ansatte som særlig knytter seg til kollegiet og til teateret som arbeidsplass. Ord som fellesskap, samhold og dugnadsånd gikk igjen.

*«Ja, hva er teaterets DNA? ... Jeg vil vel si at det som får det til å gå rundt her det er jo oss ... det er jo vårt fellesskap .... Ja, det vil jeg si det er oss som er sjela. Du har alt av sceneteknikere, lys, lyd og malere – oss. Vi gjør bare det aller beste vi kan og er glad i arbeidsplassen vår.»*

Ansatt 2

I intervjuene spurte vi alle om forholdet til historien og språkoppdraget. Blant de ansatte var det gjennomgående at det ikke var så høyt oppe i bevisstheten:

*«Måloppdraget, jeg tenker at det er kanskje noe som kommer etter hvert. De fleste av oss har jo det forholdet til nynorsk som vi har fra skolen og det er ganske stusslig. Så er det å komme hit og jobbe med forskjellig materiale og det nynorske språket åpner seg opp på en ny måte. Man var kanskje ikke målforkjemper r da man begynte, men man blir det over tid.»*

Ansatt 1

##### **Et sammensatt narrativ**

Ved å sammenligne uttalelser fra ledelse og ansatte fant vi at teaterets narrativ er sammensatt. DNTs narrativ inneholder elementer som omfatter den historiske bakgrunnen, språkoppdraget og også et fellesskap av mange yrkesgrupper som jobber i samme retning for å lage best mulig teater. Gjennom intervjuene ser vi at de ansatte identifiserer seg i stor grad med organisasjonens narrativ.

*«Vi spiller ikke Les Mis [Les Miserables] for å spille Les Mis, vi spiller for å vise at Les Mis kan spilles på nynorsk. Og det er et ganske viktig poeng å få med seg.. det er et ganske viktig poeng å spille ting som folk vil se for å vise at det går, det funker, eller bedre enn det strengt tatt. Så det har gått opp for meg etter noen år, rett og slett, at det er ganske viktig da.»*

Ansatt 3

*«Jeg vet jo hvilken tradisjon jeg har gått inn i. Da jeg begynte her følte jeg at det var et samhold her .... Her var vi liksom mer sammen og det innbiller jeg meg har med historikken å gjøre, at vi har en felles kamp da.»*

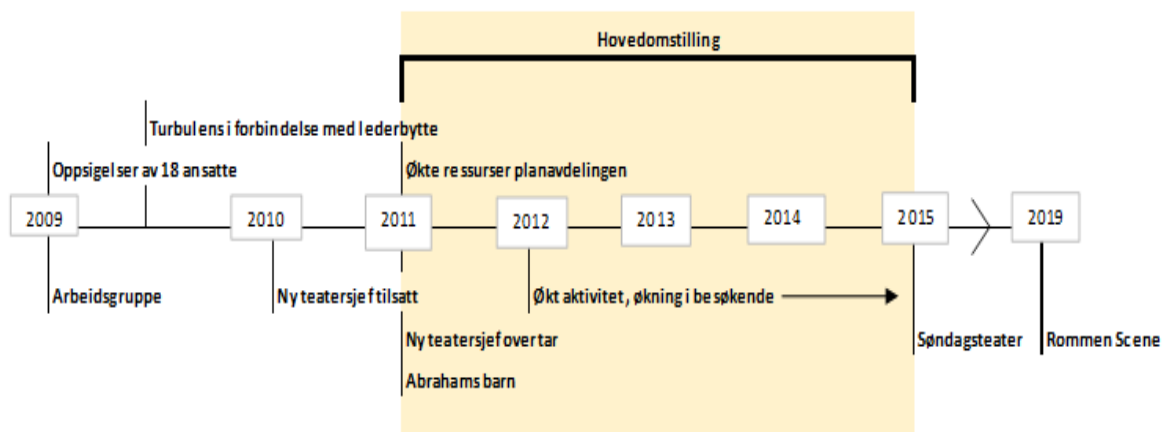
Ansatt 1

Ved å besøke teateret så vi at historien til teateret er tilstedeværende gjennom ulike materielle uttrykk. Det er for eksempel laget en titteskap-utstilling som viser historien fra starten til i dag og som står sentralt i foajeen. Noe av det første du møter i inngangspartiet er en utstilling av viktige personligheter i teaterets historie, fra Ivar Aasen til Jon Fosse presentert i en moderne grafisk stil. I teaterets butikk finnes effekter med nynorske sitater og teaterets egen historiebok av Fidjestøl til salgs.

## 4.8 Dokumentanalyse

I forkant av intervjuene og observasjonene hos DNT gjorde vi en gjennomgående dokumentanalyse. For å være godt forberedt til intervjuene leste vi organisasjonens årsrapporter fra 2004 og frem til den siste som var publisert for 2017. Ut ifra disse laget vi noen enkle sammenstillinger av tall og fakta som vi mente kunne knyttes til resultatet av omleggingen.

Basert på analysen av disse dokumentene, uttalelser fra intervjuene og boken «Trass alt - Det Norske Teatret 1913-2013» (Fidjestøl, 2013) kunne vi konstruere en tidslinje som vist i Figur 4-1. Hensikten med denne tidslinjen, sammen med grafene, var å få oversikt over prosessen og å systematisere de store hendelsene i omstillingen og hvordan de forskjellige elementene påvirket hverandre.

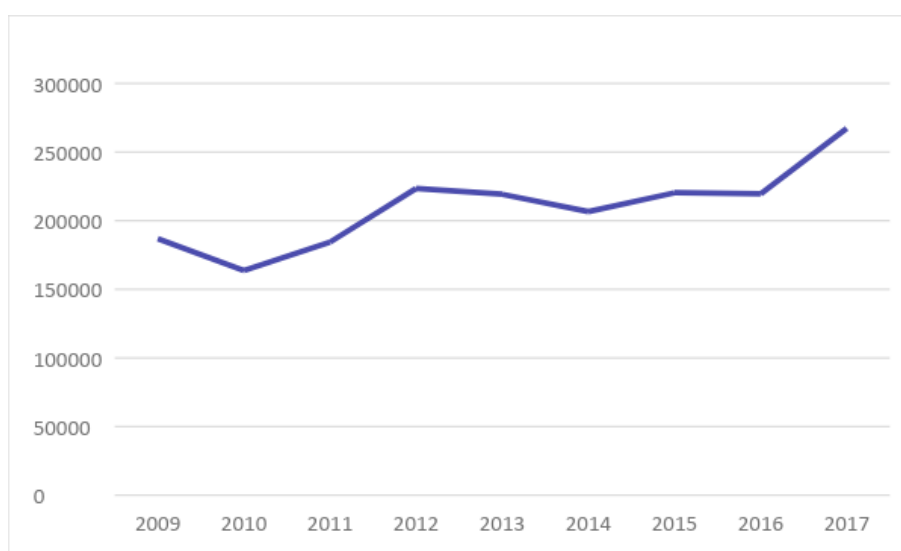


Figur 4-1 Tidslinje Det Norske Teatret

#### 4.8.1 Grafer basert på tall fra dokumentanalyse

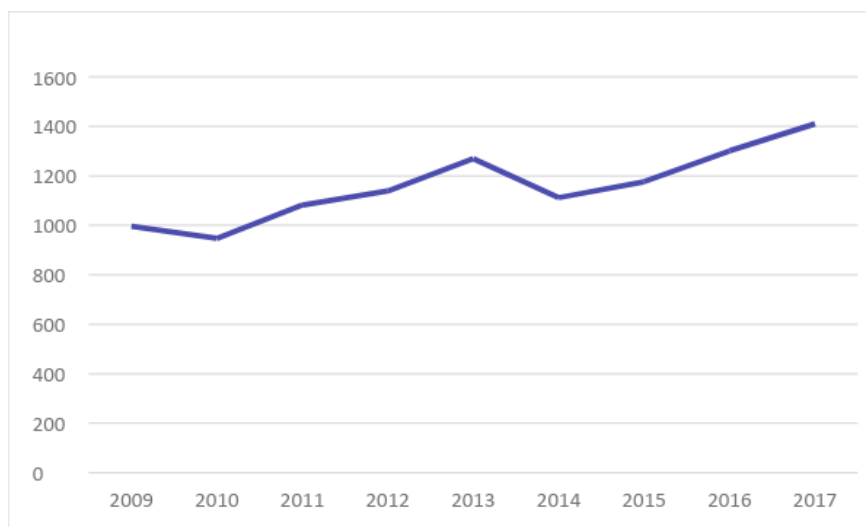
Vi ønsket å se hvilke konkrete påvirkninger omleggingen hadde på driften. Vi startet med å se på økningen i publikumstall under og etter omleggingen og sammenlignet med den økonomiske utviklingen.

Fra starten av omleggingen fikk teateret en umiddelbar økning i antall besøkende som holdt seg stabil i flere år før det i 2016-2017 igjen kom en kraftig økning.



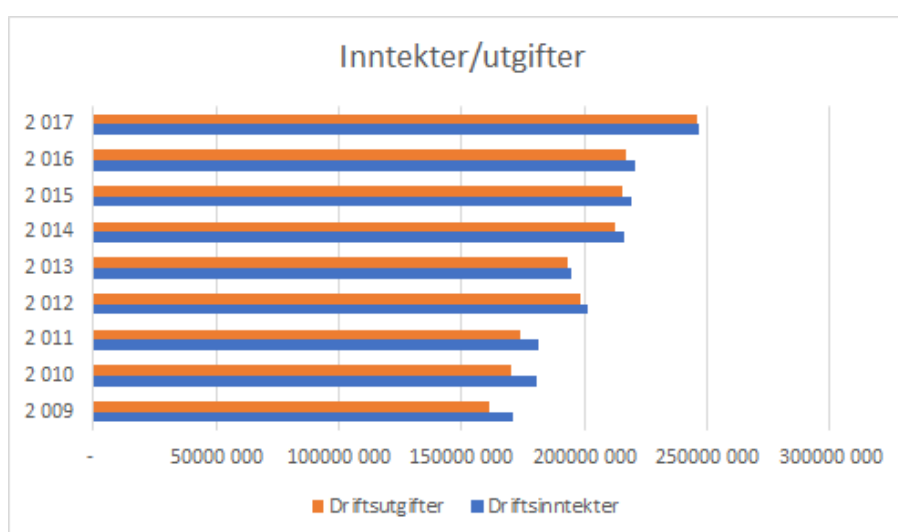
*Figur 4-2 Sammenstilling av publikumstall for Det Norske Teatret 2009-2017 basert på årsrapporter*

Som Figur 4-3 viser er det også økning i antall forestillinger, hvilket betyr at antall forestillinger og antall publikummere øker i takt.



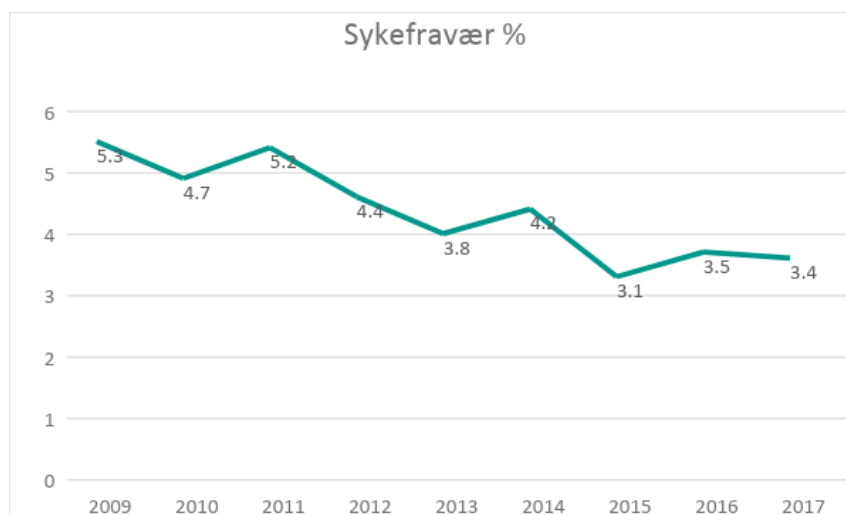
*Figur 4-3 Sammenstilling av antall forestillinger spilt på Det Norske Teatret 2009-2017 basert*

Figur 4-4 viser at inntekter og utgifter følger hverandre i en gradvis økning i perioden. Inntekter og utgifter møtes på et høyt nivå og gjenspeiler aktivitetsnivået med flere forestillinger.



*Figur 4-4 Sammenstilling av driftsinntekter og driftsutgifter i årene 2009-2017 basert på årsrapporter*

Et siste punkt vi ønsker å framheve i dokumentanalysen var framstillingen av sykefraværet gjennom de samme årene.



*Figur 4-5 Sammenstilling av sykefravær på Det Norske Teatret 2009-2017 basert på årsrapporter.*

På tross av økt belastning har fraværet gått ned og ligger godt under landsgjennomsnittet som per 3. kvartal 2017 var på 6,3%<sup>6</sup>. Alle disse sammenstillingene gir bakgrunn for vår drøfting.

## 4.9 Oppsummering av funn

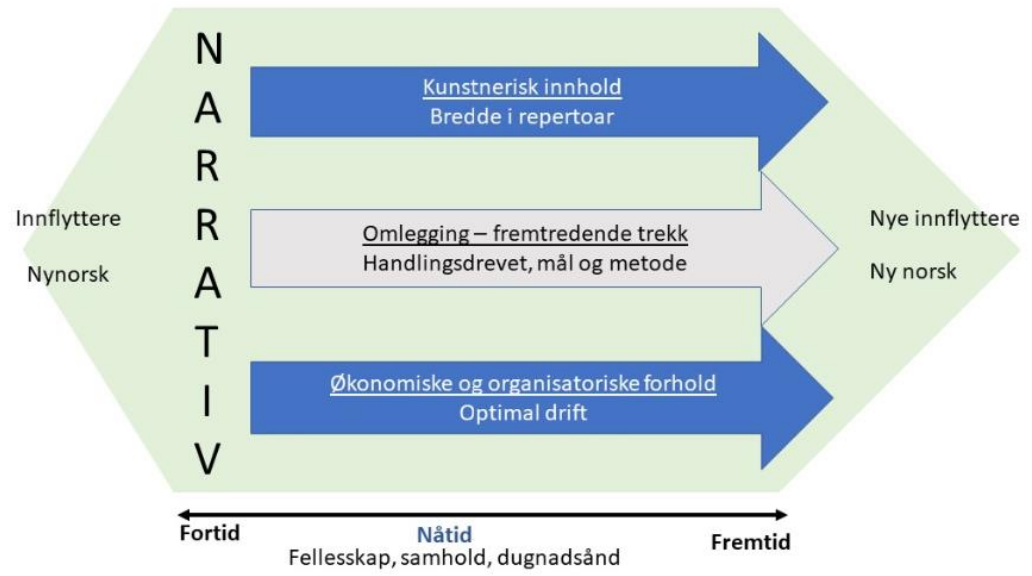
Vi oppsummerer våre funn i Figur 4-6. Her har vi tatt utgangspunkt i empirien og sortert funnene i tre parallelle arbeidsprosesser vi ser foregår i teateret.

Vi har valgt å kalle omleggingen en egen arbeidsprosess fordi vi ønsker å belyse noen framtrepende trekk som det ble pekt på. Videre ser vi at økonomi og organisatoriske forhold har innvirkning på den totale situasjonen. Arbeidet med det kunstneriske programmet er den overordnede hensikten for et teater og er derfor naturlig å se på som et eget løp. I arbeidet med analyse av innsamlet empiri har vi laget en modell som også inkluderer narrativ og en tidsakse siden dette inngår i våre funn.

---

<sup>6</sup> 4. kvartal 2017, <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/uendret-sykefravaer--343719>





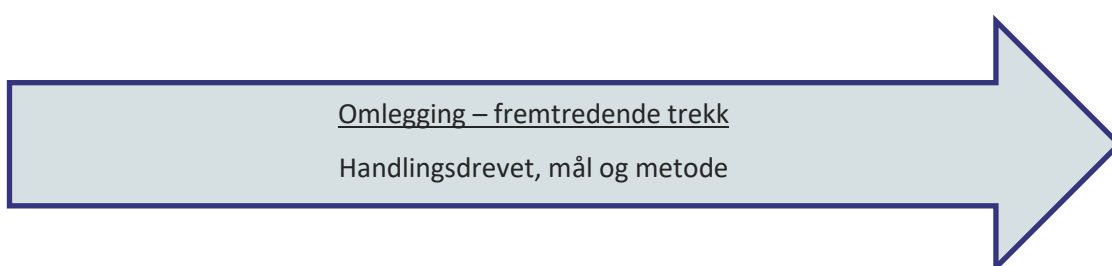
Figur 4-6 Modell av empiri DNT

## 5 Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte våre funn opp mot problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål og sette dette i sammenheng med teori vi har valgt å bruke i avhandlingen.

For å belyse problemstillingen har vi valgt å gjennomgå de enkelte elementene i modellen fra empirikapitlet (Figur 4-6).

### 5.1 Omlegging – fremtredende trekk



#### 5.1.1 En handlingsdrevet prosess

Som vist i empirikapitlet har vi funnet noen trekk som vi mener karakteriserer omleggingsprosessen i DNT. I det videre ønsker vi å se hvordan dette kan undersøkes og diskuteres som en meningsskapingsskapingssprosess. Fortellingen som vi ble fortalt om omleggingen av programstruktur i DNT handlet om en sjef som hadde et tydelig mål og som satte i gang en prosess uten videre planlegging. Det ble framstilt som en vellykket omlegging hadde styrket økonomien, og dermed det kunstneriske programmet. Når vi kom litt dypere inn hva som hadde skjedd så vi flere nyanser. Teatersjefen selv uttrykte at organisasjonen var overmoden for denne omleggingen, mens ansatte pekte i stor grad på teatersjefen og hans handlekraft.

*«Ting jeg ikke trodde var mulig, det er mulig. Det er ingen grenser. Og for å si det sånn, han har en enormt sterk vilje, han tar ikke et nei for et nei. Det bidrar til å utvikle oss alle. Vi har lært å sæla på og ta et tak. Det gjorde vi før også, det er ikke det. Når du har en sjef med sterk vilje og visjoner da kommer du ganske langt.»*

Plansjef

Det er handlingene vi vil se nærmere på siden vi mener det kan karakterisere denne omleggingen, ved at handlingene styrer framdriften i stedet for planer og strategidokumenter.

Når teatersjefen satte i gang omleggingen til repertoarprogram skjedde det i det stille, og det var derfor handlingene i seg selv som indikerte hva omleggingen av repertoar innebar. Helt konkret skjedde det ved at en forestilling ble tatt ut av vanlig programstruktur og skulle vises over en lengre periode. Dette førte til en rekke mindre handlinger utover i organisasjonen. Ved å starte omleggingen med en liten forestilling, «Abrahams barn» kunne man få oversikt over uforutsette virkninger. Dette fungerte som en test, før man fortsatte med flere forestillinger.

Med prosessperspektivet i bunnen kan det argumenteres for at det alltid er et potensial for forandring til stede, men hvilken retning dette vil ta er avhengig av ytre faktorer og ikke minst hvilke meningsskapingsprosesser som oppstår. Videre vil retningen avhenge av hvordan man bygger opp rundt avgjørelser. «.. der finnes mange muligheter i verden, som er under konstant forandring, hvorfor det gjelder om at stabilisere handlinger, rutiner og programmer rundt nogle bestemte muligheter». (Hernes, 2013 s. 288). Altså betyr det at andre handlinger må koples til å for å støtte opp om den valgte retningen.

### **Prioritering av ressurser og skrittvis overgang**

Det var tidlig klart at logistikk ville bli en stor utfordring og det ble derfor prioritert å legge økonomiske ressurser iblant annet å styrke planavdelingen. Slike handlinger understreket at det var vilje til å gjennomføre endringen. Problemstillinger som oppstod i de ulike leddene i produksjonsprosessen ble tatt hånd fortløpende. Vi opplever at på tross av utfordringer var det gjennomgående lite motstand blant de ansatte. Den skrittvis overgangen gjennom fire år kan ha vært med på å unngå dette. Det må også nevnes i denne sammenhengen at DNT nylig hadde vært i en økonomisk vanskelig periode kun noen få år før, som hadde ført til en nedbemanning på 18 personer. Dette bakteppet var antagelig høyt opp i bevisstheten til de ansatte og en viktig begrunnelse for at organisasjonen trengte å sikre økonomien.

## Nye samhandlingsmønstre

Å legge om programmeringen får mange praktiske ringvirkninger som forplanter seg i organisasjonen og fører til nye samhandlingsmønstre. Det kan være alt fra at scenedekorasjoner må pakkes opp og ned i en annen frekvens enn da en forestilling ble spilt hele uka, til at markedsavdelingen må promotere flere stykker samtidig. Mange mennesker må gjøre mindre eller større tilpasninger i sin arbeidshverdag, og i et fellesskap med andre innenfor en sammensatte organisasjon. Det betyr ikke nødvendigvis at de er enige i forandringene (Hernes, 2016 s. 53), men at den enkelte bidrar med det som forventes. Teateret var preget av en veletablert samhandling, en «fabrikk» hvor alle deler inngår i helhet for å produsere. Det ble pekt på denne samhandlingen som en av styrkene i organisasjonen. En del nøkkelpersoner hadde vært ansatt lenge i organisasjonen, flere i opptil 30 år. De hadde erfaring fra samarbeid gjennom mange år og ble også benevnt som kulturbærere. Slik vi forstår det innebærer det å ha inngående kunnskap om hvordan ting henger sammen, og også kjenne styrker og svakheter i organisasjonen. I tillegg er dette personer som er viktige formidlere av organisasjonens kultur, «slik gjør vi det her». I motsatt fall, hvis det hadde vært motstand til omleggingen blant kulturbærerne ville det potensielt hatt stor negativ innvirkning på prosessen. Motstand gjennom å ikke bidra ville stoppe eller forsinke de nye handlingsrekkene. Siden prosessen hadde et så organisk preg, ville det antagelig bli krevende å identifisere hvorfor ting stoppet opp.

At handling følger handling sammenfaller med Weicks beskrivelse av samhandling. Samhandling viser til en grunnleggende anerkjennelse av den første handlingen og at det innbefatter en sosial forpliktelse når man handler i tråd med dette. Dette skjer gjerne ubevisst og gjennom mange små handlinger som til sammen danner et mønster. Tilbake til DNT så får den nye formen for programmering mange praktiske ringvirkninger som forplanter seg i organisasjonen og fører til nye samhandlingsmønstre igjen. Hvis den sosiale forpliktelsen ikke er til stede, og kommer til uttrykk ved at handlinger ikke følges opp vil prosessen stoppe eller forsinkes.

## Kollektiv forpliktelse

Det som særlig er avgjørende er det Weick kaller kollektiv forpliktelse, som vi allerede har vært inne på gjennom å beskrive mønstre av samhandling. Hvis noen bidrar til å løse de praktiske følgene av en ny programstruktur, så vil flere gjøre det. Kanskje skjer det like mye i lojalitet til kolleger som ikke får gjort sin oppgave om man ikke legger inn sin innsats, som til selve omleggingen. Ledelsen understreket at den etablerte samhandlingen i og mellom avdelinger var viktig her. DNT som organisasjon har lang erfaring i at produksjonsleddene skal arbeide sammen for å oppnå et felles resultat. Siden ingen forestillinger er like, er det også etablert praksis å lage nye løsninger og jobbe kreativt for å lage nyskapende produksjoner.

Gjennom intervjuene fikk vi kunnskap om at omleggingen i perioder kunne få utilsiktede konsekvenser, som for eksempel at enkelte ansatte kunne få en opphopning av oppgaver i en periode. Et eksempel var at stykkene de var involvert i ble større suksesser enn først antatt.

*«Og da kan du være heldig eller uheldig som skuespiller og sitte fast i fem store suksesser, og teateret vil at alt skal gå. Publikum vil jo ha det. Med repertoarspill har det åpnet for at man tar av det som ikke blir suksess. Der oppstår det en del ting, men opplever jeg at ledelsen var på ballen og tok den lærdommen raskt.»*

Ansatt 1

## Omleggingen fortolkes

Fortellingen vi har fått gjennom alle intervjuene er delt med oss etter at omleggingen er vel i havn, og fant sted i en periode hvor teateret virkelig er i medvind. Organisasjonen har vært gjennom flere utviklingsprosjekter og vi mener å se at framstillingen de ansatte gir av hvordan prosessene oppstår og gjennomføres ligner på hverandre. Det gir oss en antagelse av at erfaringene med hvordan prosesser foregår også blir til en del av identiteten, «slik gjør vi det hos oss» og at forståelsen av forløpene «smitter» over på hverandre.

Weicks fjerde stadium kalles forpliktende fortolkning. Det kan også beskrives som en legitimering av det som har skjedd. Weick er særlig opptatt av at meningsskaping alltid skjer retrospektivt. Det er i ettertid at man vil og kan forklare det som har skjedd. Prosessen med omlegging av programstrukturen ses altså i lys av en svært positiv økonomisk og kunstnerisk utvikling. Det betyr at skepsis eller utilsiktede negative virkninger kan ha blitt utelatt, fordi det veies opp av den positive utviklingen omleggingen førte med seg.

Fortolkning er et viktig stikkord når det gjelder meningsskaping. Hammer og Høpner (2014) tolker Weick slik: «Fortiden konstrueres i lyset af nutidens begivenheder, og denne fortidskonstruktion bliver aldrig præcis, for vi udelader, omskriver og sætter måske ting sammen, som aldrig hørte sammen.»

Teateret er nå et «fullblods repertoarteater», som direktøren uttalte i et allmøte. Vi peker i det videre på at det har ført til at driften er optimalisert. Vi ser også på at meningsskaping i et teater vil være knyttet til det kunstneriske innholdet. Med det mener vi at det har betydning at det er høy kvalitet på produksjonene, at det er interesse hos publikum og at det presenteres nyskapende forestillinger og. DNT har i de senere årene truffet på nettopp disse kriteriene og har for eksempel hentet hjem mange Hedda-priser de siste årene<sup>7</sup>.

Det vil naturlig nok være et sammenfall mellom kunstnerisk suksess og utsolgte forestillinger. På den andre siden kan det også være verdt å reflektere over hvordan oppslutningen rundt omleggingen hadde vært om det i en tidlig fase hadde vært noen kunstneriske fiaskoer. Vår forståelse er at ansatte i organisasjonen raskt vil miste motivasjonen hvis det er få publikummere i salen. Dette ble nevnt også fra den tekniske siden selv om de i mindre grad er utøvende på scenen.

En teatersjef har tillit via sitt kunstnerskap og er derfor avhengig av og lykkes med sitt kunstneriske repertoar både ovenfor omverden, men også internt i organisasjonen. Det mange faktorer som til enhver tid kan komme til å ha betydning for en produksjons

---

<sup>7</sup> Heddaprisen er Norsk teater ... fremragende <https://www.heddaprisen.no/om-heddaprisen>

mottakelse. Teateranmeldelser kan påvirke publikumsbesøket. Ett annet eksempel er at helt uforutsette hendelser som terrorangrepene 22.juli i 2011 kan få betydning for programmet. Et stykke som da var under forberedelse ble tatt ut av programmet fordi det ble vanskelig å vise med dette bakteppet (Fidjestøl, 2013 s.677).

På den andre siden er det akkurat dette som er styrken ved et repertoarteater – produksjoner som ikke trekker et publikum eller grunnet force majeure, som i eksemplet over, kan flyttes eller bli tatt av programmet, og andre stykker vil bli satt inn.

### **Å løse utfordringer underveis**

Elstad og De Paoli (2014, s.105) viser til at endring og omstilling av kunstinstitusjoner ofte vil føre til at maktposisjoner kan bli forandret og at det kan bidra til mye motstand i organisasjonen. Forfatterne sier videre at det som er avgjørende er hvordan motstand blir møtt av ledelsen. Nettopp dette med å møte motstand, eller i denne sammenhengen å ta tak i utfordringer underveis kan nærmest beskrives som teatersjefens metode. Han setter helt bevisst i gang ting, for så å stole på at det er mulig å håndtere det som oppstår underveis. Ansvarer delegeres til det nivået som er nærmest saken. Det indikerer høy tillit til de ansatte, men det som vil være avgjørende er tillit til og forståelse for lederens målsetting. Denne måten å jobbe med utvikling forutsetter en leder som handler og ikke minst et kollegium som responderer ved å handle.

Den forpliktende fortolkningen kan også beskrives som at det skapes et kollektivt bilde av virkeligheten. I denne casen ser vi en omleggingsfase hvor ting måtte justeres, og så blir det en sannhet at teateret har lyktes. Teatersjefen sa i sitt intervju at hvis teateret ikke hadde lagt om programstrukturen «*hadde vi vært med på en spiral som går nedover*». Det er lett å videreføre dette bildet; spiralen som istedet snudde og gikk oppover. God økonomi og sterke kunstneriske resultater får en selvforsterkende effekt.

### **«Vipps, så var vi et repertoarteater»**

Som vi har vært inne på var omlegginga til repertoar en ønsket utvikling. Det hadde vært diskutert i teatermiljøet og var etterspurt blant de ansatte i DNT. Likevel er vårt inntrykk at det kom brått på, og ble satt i gang uten særlige forberedelser. Det kan

tolkes som en tydelig strategi fra teatersjef og ledelse at det beste ville være å starte prosessen for så å løse eventuelle problemstillinger underveis. Teatersjefen har ved flere anledninger vist at dette er en arbeidsform han tror på.

Kommunikasjon blir nevnt som et virkemiddel i DNT. I intervjuene med ledelsen ble det påpekt at åpenhet er en viktig verdi, og det ble vist til mange møtepunkter både mellom faggrupper og også informasjonsmøter for alle ansatte. Her blir bakgrunn for avgjørelser lagt fram og status for ulike prosjekter. Derfor er det et paradoks at teatersjefens avgjørelse om omleggingen til repertoarteater og andre prosjekter (Rommen Scene) oppleves som at de kommer brått på de ansatte, og at det er kort vei fra at planer blir sagt høyt til man er i gang.

### 5.1.2 Teatersjefens mål og metode

#### **Et tydelig budskap**

Det er gjennomgående i intervjuene at teatersjefen er den som formulerte målet om å gå over til repertoarspill. Det var i seg selv et tydelig mål og var allerede et kjent begrep for ansatte i norsk teater. Med dette kan vi slutte at budskapet om omlegging var lett å forstå. Tydelig budskap er ofte en god start på en prosess, det etterlater ingen tvil om hvilken retning organisasjonen skal. Det er likevel ikke en selvfølge at de ansatte vil være med på dette. Flere faktorer spilte sammen her; målet om omlegging samsvarte med en klar bestilling om å styrke økonomien. Ikke minst hadde repertoarteater vært ønsket blant teaterfolk lenge.

#### **Ledetråder og geriljateknikk**

Weick (Hammer og Høpner, 2014 s. 92) peker på lederens rolle som meningsgiver. Lederens rolle er å peke i den retningen man vil at de ansatte skal gå. Weick bruker også begrepet *ledetråder*, altså at lederen presenterer en idé, en struktur som man kan utlede en større mening av. Vi mener at dette har likhetstrekk med hvordan teatersjefen omtaler arbeidsmåten sin, som en «geriljateknikk». Vi har allerede vært inne på at dette er gjenkjennelig i flere av utviklingsprosjektene i DNT. Vi har lekt litt med dette og satt det opp i en 4-trinns modell:



1. Forberede: selge inn i ideen og lage noen forpliktende føringer
2. Starte opp – sett i gang handlingsrekker i og utenfor organisasjonen
3. Sikre raske resultater - som igjen kan føre til tilslutning
4. Vurdere om ideen har livets rett

I intervjuet beskrev teatersjefen hvordan «... man må bare starte å gå ...», det vil si at ved å prøve ut kan man skaffe seg praktisk kunnskap om hvordan noe henger sammen. Det er også mulig å involvere andre parter, for eksempel ved at andre vil støtte eller bidra inn i prosessen med sine ressurser. Dette skaper energi som igjen kan tiltrekke seg mer energi. Det som er avgjørende er da om prosjektet oppfattes som meningsfullt/ interessant/ relevant for menneskene eller aktørene rundt. Dette må til for at samhandling kan oppstå. En annen tilnærming til oppstart av utviklingsprosjekter kunne være å utrede konsekvenser, lage tidsplan og planlegge aktivitetene. Vår forståelse av dette er at valg av tilnærming er personlig betinget. Teatersjefen viser gjennom flere eksempler at dette er hans metode.

### **Støtteapparatet**

Det er flere betingelser som er til stede for å lykkes ved å jobbe på denne måten. DNT har en klassisk deling av ansvarsområde mellom teatersjef og direktør. Teatersjefen har det overordnede ansvaret for drift og kunstnerisk produksjon. Direktøren har ansvar for økonomi og administrasjon og vil i dette tilfellet være teatersjefens støtteapparat for implementering av repertoarstruktur. Det er avgjørende at samarbeidet mellom disse to fungerer godt, noe som er vårt inntrykk når det gjelder DNT. Som tidligere nevnt har denne arbeidsdelingen vært en kilde til konflikter i flere norske teatre, og er også et av paradoksene innen kunstledelse som vi nevnte i innledningen – motsetningen mellom kunst og kapital.

### **Lederen som regissør og regissøren som leder**

Tilbake til hva som skal til for å lykkes med «geriljateknikken» så er det vår antagelse at dette i stor grad avhenger av lederens tillit. Vi kan plassere denne tilliten innenfor det Bolman og Deal (2014) kaller den symbolske rammen. Her har lederen gjerne en symbolsk rolle, hvor metaforer, allegorier eller objekter knyttes til personen. Det er to ting vi vil peke på i denne sammenhengen. Det første er teatersjefens bakgrunn som

regissør og leder av kunstneriske prosesser, som kan sammenlignes med å utvikle en felles visjon og forløse et kunstnerisk potensial. Det andre er tilliten til teatersjefens kunstnerskap. Han har en lang merittliste bak seg både som skuespiller og som regissør, og ikke minst har han vært med på å utvikle teateret gjennom prosjekter (for eksempel skuespillerskolen Det Multinorske) som det allerede var stor oppslutning til. Dette igjen kan oppsummeres som kunstnerisk kredibilitet, og som samtidig ligger svært tett på DNTs kunstneriske profil. Hernes (2016 s. 63) sier «Når ledere utøver symbolske rammer, legges det opp til meningsskaping hvor narrativet står sterkt i fokus, og hvor lederen er nærmest synonym med narrativet».

Teatersjefen har også autoritet i kraft av sin stilling som øverste leder av organisasjonen, og som Kleppe (2017 s. 13) er inne på har rollen som teatersjef en lang tradisjon som øverste leder med høy autonomi. Makten som sjefsrollen innebærer, kan selvsagt ha en betydning for hvordan tilslutningen vil bli. På den andre siden undersøker vi denne organisasjonsendringen i et meningsskapingperspektiv. Vi ser først og fremst etter den faktiske tilslutningen, framfor hva rollen formelt tillegges. Når det gjelder tillit anser vi at den strukturelle rammen som utøves er svært viktig. Teatersjefens metode innebærer delegering av ansvar for omleggingen til de enkelte avdelingene. Han bruker organisasjonens struktur aktivt og viser stor tillit til at ansatte vil bruke sin fagkompetanse for å justere og ta tak i utfordringene som oppstår.

## 5.2 Optimal drift



### 5.2.1 Standardisering

Omleggingen til repertoarteater hadde en økonomisk bakgrunn. Organiseringen måtte effektiviseres og det var nødvendig å finne en måte å optimalisere driften og redusere

risiko. I en produksjonsbedrift vil utbedring av rutiner og standardisering av oppgaver være et ledd i en effektiviseringsprosess. Dette delvis kan overføres til en kunstorganisasjon, men ikke når det gjelder utviklingen av selve produktet som krever en kunstnerisk prosess. Siden effektivisering av kunstprosesser er vanskelig (Colbjørnsen, 2017), var det naturlig for DNT å se på en endring av programstrukturen i stedet.

I innledningen til denne masteroppgaven presenterte vi ideen om å se på teateret som en fabrikk. DNT har grundig dokumenterte arbeidsprosesser som vi mener ytterligere forsterker dette bildet. Vårt inntrykk er at DNT har skapt gode rutiner for sine arbeidsprosesser. Dette fører til gode rammer for å skape kunstnerisk interessant innhold som er viktig for de ansatte, både skuespillere og teknikere, og deres meningsskapning.

Dette understøttes av at det i intervjuene kom frem at de ansatte ser det som en fordel at rammene rundt produksjon er tydelige og strukturerte. Samtidig ble det også sagt at i forbindelse med det kunstneriske utviklingsarbeidet må det være rom for perioder hvor produksjonsprosessen får vokse fritt for at forestillingen skal kunne finne sin form. Utsagn som dette mener vi bidrar til å bekrefte at det er mulig å effektivisere organisasjonen DNT, men ikke selve kunstformen teater.

### 5.2.2 Kostnader og inntekter

DNT har siden omleggingen hatt gode økonomiske resultater, og har hatt mulighet til å sette opp ressurskrevende forestillinger. Figur 4-4, s. 54 bekrefter at dette er tilfelle. Teatersjefen sier at:

*«... det er jo mye morsommere at inntekter og utgifter møtes på et høyt nivå enn på et lavt nivå, da er det jo et større og sterkere teater. I 2018 tipper jeg at vi går i null eller så vidt over. Det mener jeg jo er det vi skal. Vi er ikke her for å tjene penger, men for å bruke penger. Jo flere penger vi kan bruke på kunst, jo bedre er det for alle.»*

Organisasjonen er i stor grad offentlig finansiert og har ikke som mål å tjene penger, men å balansere budsjettet og å produsere kunstnerisk innhold i henhold til målene i kulturpolitikken. Teatersjefen uttaler i en nylig pågående debatt om forestillingen «Book of Mormon» og offentlig finansiering at «Vi har valt å ha ein offentlig finansiert

*kulturpolitikk her i landet der tariffar og arbeidsforhold er regulerte. Oppdraget vårt er altså ikkje å skaffe overskot. I staden har vi auka eigeninntekta, produksjonstakta og publikumstalet enormt»<sup>8</sup>. Dette oppsummerer målet med omleggingen fordi det det overordnede kulturpolitiske målet for teateret er å skape best og mest mulig teater per tildelt krone. Videre viser det at teatersjefen hadde tilstrekkelig handlingsrom til å lede organisasjonen i en omstilling – noe som igjen bidrar til å øke handlingsrommet.*

### 5.2.3 Konsekvenser for ansatte

Det er klart for oss at DNT nå produserer på maksimal kapasitet. Direktøren sier at organisasjonen er et *«velsmurt maskineri som går i ganske høyt turtall og da er du veldig avhengig av at det som skjer er det som er planlagt»*. Flere samtidige produksjoner fordrer mer planlegging av programmet. Dette får også konsekvenser for hver enkelt fagsjef i de tekniske avdelingene uten at deres stab er utvidet.

#### **Å strekke seg litt lenger**

Flertallet av de vi har intervjuet er samstemt om at produksjon og tempo i organisasjonen har økt, men vi oppfatter at det i første omgang gir ekstra energi, i hvert fall så lenge organisasjonen er i medvind. Det er flere faktorer som bidrar til å skape mening i arbeidshverdagen. Her kan vi vise til Weick som påpeker at meningsskapelse skjer ubevisst og det skjer hele tiden (Hammer og Høpner, 2014, s. 89).

Meningsskapingen som retter seg mot å bidra forsterkes av de ulike faktorene som inngår i organisasjonens suksess. I en organisasjon hvor ledelsen tydelig definerer mål og hvor narrativ og samholdet er sterkt, kan det tenkes at det ubevisst dannes en tanke om at det alltid er mulig å strekke seg litt lenger. Hvis det motsatte hadde vært tilfelle; at publikum uteble, at prosjektene ble kritisert, at ledelsen var preget av usikkerhet og at de ansatte ikke følte lojalitet til arbeidsfellesskapet, er det sannsynlig at vi hadde fått en helt annen analyse av omstillingen ved teateret

---

<sup>8</sup> <https://www.medier24.no/artikler/nei-nrk-det-vart-ikkje-millionunderskot-pa-the-book-og-mormon-br/462610>

### Rom for både «Jakop og Neikop»

Flere kilder sier at takhøyden for å ytre sine meninger er svært høy hos DNT, at det er «åpne dører» hos ledelsen og mange møtepunkter for meningsutveksling. Produksjons- og plansjefen nevner i sitt intervju at han i de ukentlige planleggingsmøtene bruker mye tid på å være den som sier nei mens teatersjefen gjerne vil ha et ja. I et møte påpekte han dette ovenfor teatersjefen ved å bruke en referanse til en barneforestilling de jobbet med og sa «du er Jakop og jeg er Neikop». Basert på utsagn fra ledergruppen og de ansatte kan vi anta at også dette henger sammen med til å være del av en organisasjon hvor lojalitet og faglig integritet gir de ansatte ønske om å yte og å bidra til organisasjonens beste.

I sitt intervju påpeker han at organisasjonen var overmoden for omleggingen til repertoar og at han bare var den som initierte det. I det hele tatt bagatelliserer han sin egen rolle i avgjørelsen og påpeker flere ganger at grunnen til at det hele forløp forholdsvis friksjonsfritt skyldtes at organisasjonen som helhet var klar for å gå inn i det. De friksjonene som finnes, for eksempel størrelsen på sceniske elementer, var problemområder også før omleggingen og handler om selve produksjonsprosessen. Samtlige ansatte vi har intervjuet påpeker at det meste av slike frustrasjoner er løsbare og ofte handler om fysiske begrensninger for sceniske elementer eller teknikk.

#### 5.2.4 Kvalitet – hva er godt nok?

Selv om det ikke er mulig å effektivisere den kunstneriske prosessen ser vi av våre undersøkelser at den nødvendigvis vil påvirkes av effektiviseringen.

Først og fremst har det vært den tekniske avdelingen som har måttet ta inn over seg at et høyere produksjonstempo kan ha konsekvenser for kvalitet.

For ledelsen kan dette være noe de ser i sammenheng med de totale resultatene av omstillingen og som de derfor vurderer som akseptabelt, mens det for den enkelte fagarbeider kan være tøft å stadig vite at det på grunn av ytre rammefaktorer kun er mulig å levere 80% av kapasitet. En av de ansatte sa at han hadde måttet lære at det innimellom var «*greit så lenge ballen gikk i mål, man trengte ikke treffe krysset hver gang*», men vi observerte at dette var noe den ansatte ikke var komfortabel med.

Her er det også forskjell fra de som jobber med å kjøre de faktiske forestillingene (skuespillere, lys, lyd, sceneteknikk) og de ansatte i verkstedene og i administrasjonen. I forbindelse med dette ble det påpekt at det å kjøre en forestilling krever et spesielt nærvær fra den ansatte. For eksempel forventes det, til tross for effektiviseringskrav, at en forestilling skal gjennomføres perfekt. Vi opplever at den tekniske staben ønsker å få mer forståelse for slike forhold og sånn sett likestilles med skuespillerne på dette området. Grunnen til dette er at så langt ser skuespillernes virke ut til å være fredet med tanke på effektiviseringskrav. Først i det siste hadde det blitt en diskusjon om hvor lang tid skuespillerne ville trenge for å prøve opp igjen forestillinger som ligger i repertoaret.

### **Er smertegrensen nådd?**

De ansatte hos DNT sier at man nå har nådd en smertegrense på hvor mange produksjoner man kan ha «i hodet» på en gang. Dette kan imidlertid diskuteres. I for eksempel Tyskland er repertoarspill normalen for teatrene og der er det gjerne mange flere stykker på repertoaret enn de 34 DNT har i dag. Dette viser at programmering er et verktøy for å optimalisere drift av en teaterorganisasjon, men som kan utvikles innenfor forskjellige rammer.

### **5.2.5 Sykefravær**

Dokumentanalysen ga også informasjon om sykefraværet i DNT og resultatene støtter videre opp om våre funn som sier at teateret er en organisasjon med høy lojalitet. Bakgrunnen for det er at i årene etter ferdigstillingen av omleggingen har sykefraværet ligget stabilt mellom 3.1 og 3.4% hvilket er godt under landsgjennomsnittet i 2017 på 6,5%<sup>9</sup>. Vi tolker ut ifra intervjuene at lojaliteten til både publikum og kollegaer var svært høy, noe som ikke er uvanlig i denne typen organisasjon. Mange ansatte finner det svært motiverende å jobbe innen scenekunstheltet (Elstad og De Paoli, 2014) og de ansatte vet det er en risiko for teateret dersom deres fravær gjør at forestillinger blir avlyst eller at kvaliteten må senkes for å kunne gjennomføre. Et ferskt eksempel er

---

<sup>9</sup>4. kvartal 2017, <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/uendret-sykefravaer--343719>

Toralv Maurstad som en periode måtte spille Peer Gynt i rullestol på grunn av sykdom, men som av samme lojalitetshensyn gjennomførte de oppsatte forestillingene.

Sykefravær kan være en indikator på høyt stressnivå som følge av høyt tempo og arbeidspress. Omleggingen har som nevnt ført til økt produksjonsfrekvens og har generelt skapt mer arbeid for alle avdelingene. Dette kunne hatt konsekvenser for ansattes helse og trivsel, men Figur 4-5, s. 55 viser motsatt utvikling. Arbeidsnærværet har økt i og etter perioden for omleggingen. Dette kan være tegn på at den økende variasjonen i det kunstneriske arbeidet og samhandlingen i kollegiet har stor betydning for den enkelte arbeidstaker. Vi ønsker å påpeke at det her er et avvik i hva vi har blitt fortalt i intervjuene og hva tallene sier. I intervjuene ble det gjentatt at det nå nærmet seg en grense for hva de ansatte kunne tåle av belastning som følge av det økte tempoet, samtidig som det registrerte sykefraværet er svært lavt. Det kan være grunn for ledelsen ved DNT å følge med på utviklingen i sykefraværet siden det gjennom intervjuene kom signaler fra de ansatte om slitasje.

## 5.3 Kunstnerisk innhold

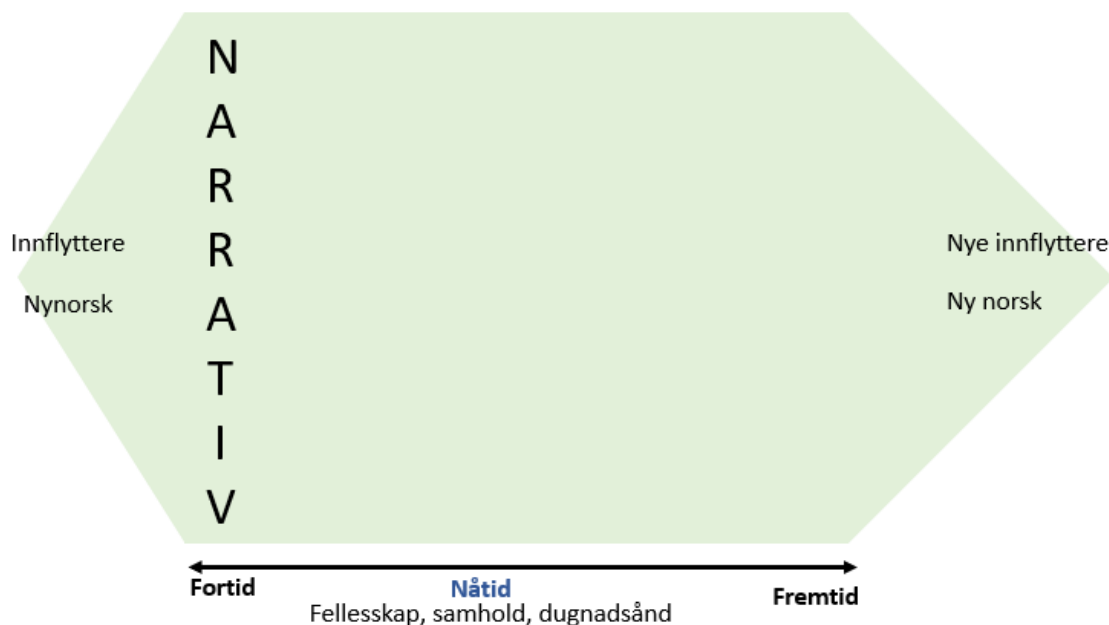


### 5.3.1 Bredde i repertoar

Vi kan si at et tegn på at teateret har lyktes i sin omlegging reflekteres i at økonomien er solid og at det satses kunstnerisk. Det siste elementet er helt avgjørende. DNT har stor bredde i repertoaret med store, påkostede produksjoner som genererer et stort publikum, i tillegg til mindre og mer eksperimentelle oppsetninger. Ut fra intervjuene ser vi at de smale, nyskapende prosjektene er svært viktige for motivasjonen til de ansatte i teateret. Dette nevnes også av teknisk personale og ikke bare av skuespillerne som har et særlig eierskap til Scene 3 hvor rammene nærmest har et «dogme»-format med klare avgrensninger for teknikk og dekor. Dette gir andre typer kunstneriske utfordringer, og skuespillerne selv har stor påvirkningskraft på de kunstneriske

prosessene. Det kan tyde på at denne delen av repertoaret henger tett sammen med teaterets identitet og narrativ.

## 5.4 Narrativ



*Figur 5-1 Narrativ og temporalt perspektiv*

I empirikapittelet presenterte vi funn knyttet til organisasjonens narrativ. Vi opplevde at dette var høyt oppe i bevisstheten til de vi snakket med selv om begrepsbruken var en annen. Teatersjefen bruker uttrykket «teaterets DNA» og derfor valgte vi i intervjuene å bruke det samme begrepet. Dette mener vi samsvarer godt med narrativ siden innholdet som ble brukt for å beskrive «DNAet» inneholder dimensjonene som Søderberg (2006) bruker for å identifisere narrativ. Tidsdimensjoner gir seg til kjenne både kronologisk og retrospektivt ved at historien brukes aktivt. Nåtiden er tilstedeværende gjennom et teater i full produksjon og utviklingsprosjekter er en måte å posisjonere seg for fremtiden.

### En motkultur

Gjennom intervjuene så vi også at det som kan tolkes som en plottstruktur er framtreddende, nemlig det å være det største teateret i Norge samtidig som nynorskoppdraget gjør at teateret er i en minoritetssituasjon. Teateret representerte en



motkultur fra starten og inntar denne posisjonen fortsatt, ved å bruke nynorsk og å gi rom for nye minoritetsgrupper, noe vi skal gå nærmere innpå. «Underdog» var en benevnelse som ble brukt og det kan oversettes til å være en taper. Samtidig mener vi at i måten begrepet brukes på i DNT ligger det et element av kampvilje og muligheten til å overraske i denne rollen. Det refereres også til at å være minoritet bidrar til samhold, og skape en «oss mot dem» holdning.

### **Et levende narrativ**

Vi mener at organisasjonens narrativ oppleves som svært tilstedeværende og nærmest kommer til uttrykk i alle bestanddeler av organisasjonen slik Czarniawska (1997) beskriver det. Historien, nynorskoppdraget og minoritetene ble nevnt av alle, også knyttet til andre spørsmål enn der vi spurte direkte om hva som ble lagt i teaterets DNA. Gjennom utsagn fra ledelse og ansatte fikk vi inntrykk av hvordan den enkelte formulerer sin forståelse av det kollektive narrative. Det er nettopp denne koplingen mellom individene og fellesskapet vi mener blir særlig interessant når vi ser på hvordan narrative fungerer i DNT.

Ved spørsmål om hva som er teaterets DNA fikk vi forskjellige svar avhengig av hvem som ble spurt. Ledelsen svarer «kampteater» og «teateret for de som kommer utenfra», mens de ansatte svarer at det er menneskene som arbeider der som utgjør teaterets DNA.

Vi mener at disse to forståelsene henger sammen og virker på hverandre. Det overordnede narrative som viser til kampen og minoriteter har hatt innvirkning på hvilke forfattere og dermed hvilket repertoar som har blitt valgt. Det igjen får betydning for hvem som søker seg til teateret. Totalt sett påvirker dette publikumsmassen og til sammen virker dette inn på teaterets kommunikasjon både innad og utad, slik vi viste i empirikapittelet. Teateret bruker aktivt historien, sine grunnleggere, det nynorske språket gjennom utstillinger og fortellinger.

### **En del av fellesskapet**

Opplevelsen av å representere en minoritet kan bidra til å styrke samhold og lojalitet. Samtidig mener vi å se at det er arbeidsprosessene som i stor grad gir de ansatte

følelsen av å ha betydning. Å komme med sitt bidrag inn i den store helheten som en forestilling er, gir næring til opplevelsen av å høre til. Det bidrar til ønsket om å levere med en høy standard og unngå sykefravær som kan gå utover kolleger. Tidlig i oppgaven var vi inne på at kunnskapsarbeideres, kunstneres og fagarbeideres lojalitet til selve faget kan stå over lojaliteten til institusjonen. Vi tror at det er en kombinasjon der fag er viktig, men at også felleskapet har stor betydning.

En annen faktor er at særlig for det kunstneriske personalet er det et krevende arbeidsmarked, kanskje med unntak for de største og mest profilerte talentene. Det er få faste stillinger som skuespillere og for de fleste er det svært attraktivt å komme på innsiden av en institusjon. Samtidig vil det være viktig for en kunstner å arbeide i en institusjon hvor man deler kunstsyn og verdier. Da er vi tilbake til organisasjonens narrativ og hvordan det utfolder seg igjen.

### **Narrativet redefineres**

Omleggingen fra en suite til repertoarteater var en betydelig omstrukturering av organisasjonen. Vi har funnet paralleller til pågående utviklingsprosjekter som er mindre i omfang, men som kanskje har langt større betydning for teaterets framtid. Vi ser at teaterets narrativ brukes aktivt i utviklingen av nye prosjekter, for eksempel i etableringen av en satelittscene på Rommen i Groruddalen. Det opprinnelige startpunktet med å være et teater for innflytterne følges inn i ei tid hvor Norge har fått mange nye innflyttere fra andre kanter av verden. Teatersjefen viste ved flere anledninger til Statistisk Sentralbyrås framskrivninger av befolkningen i Oslo som sier at i 2040 vil 50% ha en ikke-etnisk norsk bakgrunn. Han argumenterer med at skal teateret fortsette å være relevant må det treffe et bredere publikum. Da har det betydning hvilke historier som fortelles fra scenen og hvem som formidler dem.

Å redefinere «det norske» (kan også forstås som «Det Norske» som i DNT) har foregått over flere år og det har gitt plass på scenen til det som gjerne omtales som *ny-norske* stemmer. Det startet opp allerede i 2012 med å etablere en egen skuespillerutdanning, Det Multinorske, innenfor organisasjonen DNT. Målet var å sikre rekruttering av skuespillere med innvandrerbakgrunn. Det har lenge vært åpenbart i norsk kulturliv at både på utøver- og publikumssiden var nye befolkningsgrupper i Norge svært dårlig

representert. Et viktig argument fra organisasjonens side var samtidig ønsket om nå et nytt og bredere publikum.

Under intervjuene ble det gjennomgående referert til Det Multinorske og Rommen Scene med stolthet og en tydelig forståelse at dette er en del av en historisk linje som også strekker seg inn i framtida. Denne retolkingen av oppdraget har altså fått konsekvenser for det kunstneriske repertoaret. Sammenkoplingen av fortiden for å posisjonere seg for framtiden anser vi som et tydelig temporalt perspektiv. Antagelsene om hva framtida vil bringe har betydning for hvordan organisasjonen agerer i nåtiden.

### **Et langt perspektiv**

Omleggingen til repertoarteater hadde et tydelig mål om å optimalisere drift og sørge for gode betingelser for kunstnerisk utvikling. Dette kan tolkes i linjen hvor teateret fortsetter sitt arbeid med best mulig utnyttelse av ressursene og produsere kunstnerisk innhold av høy kvalitet.

### **Et enda lengre perspektiv**

Vi mener at det å etablere skuespillerskolen Det Multinorske og satelittscenen på Rommen har en langt større horisont og en dypere virkning. Her er det de historiske røttene til organisasjonen som har fått betydning. Det handler om å utvikle organisasjonen med utgangspunkt i DNTs opprinnelige oppdrag og narrativ. Innflytterne og minoritetene etablerte teateret og nå er spørsmålet hva det vil si inn i en ny tid. Teatersjefen har formulert det slik: «... å formulere prosjektet litt på nytt i en ny verden. Å redefinere Det Norske har vært litt av kjernen i arbeidet mitt»<sup>10</sup>.

Historien har alltid vært et viktig element i teaterets identitet, men vi mener å se et forsterket fokus på det å skulle være et teater for innflytterne og å representere en motkultur. Teatersjefens vilje til å føre dette videre ved å tøyne på forståelsen av hva det vil si å være norsk og jobbe med inkludering har fått svært mye positiv oppmerksomhet både internt og eksternt. Det kan synes som dette nå virker tilbake ved at den historiske bakgrunnen blir enda mer vektlagt. Visjonene for framtida er med på å kaste mer lys på

---

<sup>10</sup> <http://www.scenekunst.no/sak/tv-mediet-er-inne-i-en-mork-middelalder/>

en utvalgt del av fortida. Hva som anses som viktig i fortida forandrer seg og dermed er ikke fortida statisk, men blir påvirket i en kontinuerlig meningsskapingsprosess.

Det kan tenkes at å skulle nå innvandrerbefolkningen med det nynorske språket i seg selv ikke ville være så enkelt, men at historien om å være en minoritet og behovet for en arena vekker mer gjenklang. Forestillingen «Blokk til blokk» som handler om innvandrerungdoms oppvekst på østkanten i Oslo var en stor suksess i 2018. Her har nynorsk blitt erstattet med ny norsk, det vil si oslomål. Forestillinger om hvordan DNT skal utvikle seg i framtida har med andre ord en direkte innvirkning på repertoaret i dag. En forlengelse av dette igjen er åpningen av en satelittscene på Rommen Scene i Groruddalen

Å inkludere nye grupper har også en økonomisk dimensjon ved at det øker publikumsgrunnlaget, og samtidig vil det få konsekvenser for repertoaret og kanskje også formidlingen generelt. Hvis nye publikumsgrupper skal ha interesse av å bruke teateret må historiene som fortelles være relevante og speile deres virkelighet. Som vi viste i innledningen av oppgaven er den vestlige teaterformen på mange måter uforandret, og vil kanskje kunne påvirkes gjennom bredere rekruttering av kunstnere og nye fortellerstemmer.

I utviklingsprosjektene som knyttes til redefinering av «det norske» og Det Norske Teatret kan vi snakke om å ta et samfunnsansvar, ved å ta arbeidet med inkludering på alvor. Dette utviklingsarbeidet sammenfaller med kulturpolitiske målsettinger som vi var inne på innledningsvis. DNT mottar tilskudd over statsbudsjettet for å skape kunst av høy kvalitet og som er tilgjengelig for flest mulig. Her kan vi igjen snakke om en meningsskapingsprosess hvor DNT aktivt samhandler i tråd med et overordnet narrativ, og vi kan oppsummere at det er tre mål som sammenfaller i redefineringen av DNTs narrativ; politisk, økonomisk og kunstnerisk.

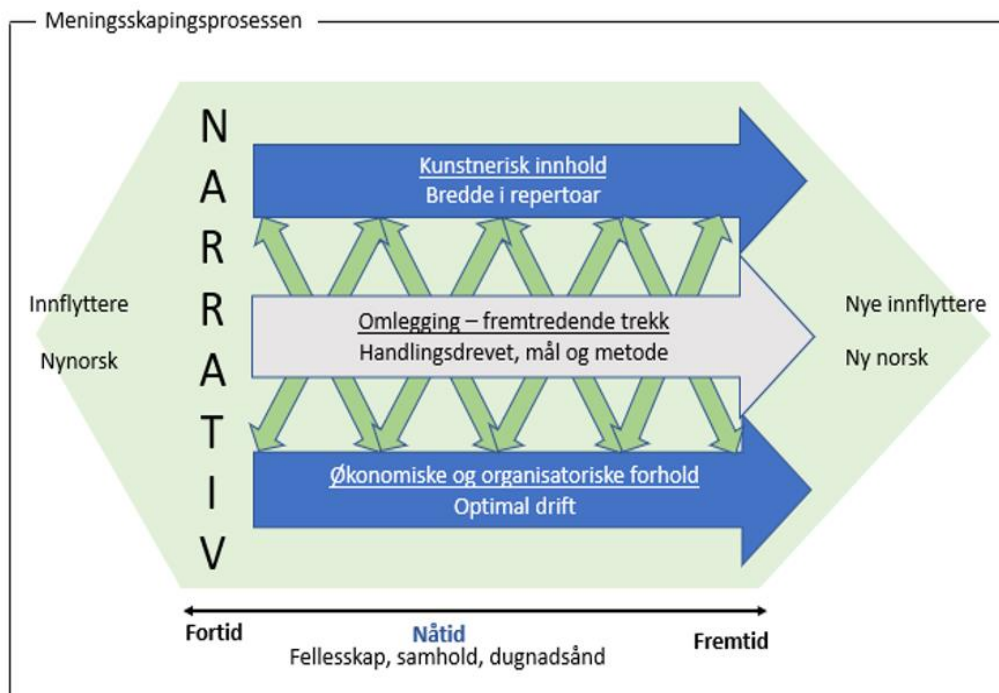
## 6 Konklusjon

I dette kapittelet presenterer vi sammenhengen mellom elementene som til sammen utgjør et bilde av meningsskapingsprosessen i DNT under omleggingen til repertoarteater.

Vi besvarer videre problemstillingen og forskningsspørsmålene som ble presentert i innledningen. Avslutningsvis vil vi se på forholdet til annen forskning og presenterer mulige videre studier på området.

Tittelen på denne oppgaven er «Å ta med seg fortida inn i notida til eit modig møte med framtida». Dette er et sitat hentet fra visjonen til DNT, og er et tydelig uttrykk for organisasjonens narrativ. Etter å ha blitt kjent med DNT gjennom arbeidet med denne masteroppgaven, opplever vi at det er et narrativ som favner dette i høy grad og gjennomsyrrer hele organisasjonen.

Vi viser hvordan arbeidsprosessene henger sammen med narrativ og et temporalt perspektiv i følgende modell:



Figur 6-1 Meningsskapingsprosessen i Det Norske Teatret

## 6.1 Svar på problemstilling og forskningsspørsmål

### Hvilke forhold var med på å påvirke meningsskapingsprosessen i forbindelse med Det Norske Teatrets endring av programstruktur?

Gjennom våre undersøkelser av omleggingen fra en suite- til repertoarteater har vi sett at det var en rekke forhold som var med på å påvirke meningsskapingsprosessen i forbindelse med DNTs endring av programstruktur, illustrert ved Figur 6-1, s.77. I hovedsak gir modellen et bilde på hvordan det er mange faktorer som henger sammen og til sammen utgjør meningsskapingsprosessen i teateret.

I drøftingen tok vi for oss tre arbeidsprosesser som går parallelt i organisasjonen under omleggingen. Disse arbeidsprosessene er kunstnerisk innhold, selve omleggingen og de økonomiske/organisatoriske forholdene. I modellen ønsker vi å vise at disse tre prosessene påvirker hverandre og bidrar til meningsskapingsprosessen. Som eksempel vil virkninger av repertoarspill ( $\approx$ omleggingen) gi bedre arbeidsforhold for skuespillere, noe som kan påvirke kvaliteten på arbeidet ( $\approx$ kunstnerisk innhold). Stykker som gjør økonomisk suksess ( $\approx$ økonomi) kan spille i lengre perioder og videre gi rom for mindre og eksperimentelle forestillinger som i sin tur gir kredibilitet til teateret ( $\approx$ kunstnerisk innhold). Kredibilitet ( $\approx$ kunstnerisk innhold) øker ansattes lojalitet, som igjen styrker organisasjonen ( $\approx$ økonomi). Slik kan vi fortsette å finne koblinger, fordi alle disse tre prosessene påvirker og virker tilbake på hverandre.

Dette er igjen til enhver tid omsluttet av DNTs overordnede narrativ. Programsettingen, altså den kunstneriske produksjonen, påvirkes av teaterets overordnede narrativ. Vi finner at dette er tilbakeskuende og viser til sitt opprinnelige mål, og at det samtidig redefineres og får virkninger både for nåtid og fremtid.

### Hvilken rolle spilte det rådende narrative i Det Norske Teatret i omleggingen til repertoarteater?

Teatersjefen gjentar sin forståelse av narrative i mange sammenhenger og det er vår mening at det er inkorporert i alle faktorer som påvirker meningsskapingsprosessen i DNT. Både teatersjefen og direktøren bruker det aktivt i kommunikasjon både til medarbeiderne internt og når de uttaler seg offentlig om saker som angår teateret. Vi

mener at det blir brukt så gjennomgående i organisasjonen at ingen av medarbeiderne kan unngå å være berørt av det.

Vi har vist at selv om ledelsen og de ansatte til en viss grad forholder seg til ulike deler av narrativet så eksisterer det et overordnet narrativ som rommer historien og menneskene, og som aktivt fortolkes.

Teatersjefens metode, «geriljateknikken»; det å handle og ha et tydelig budskap som gjør at prosesser starter framfor å planlegge er brukt i flere prosjekter. Vi mener å se at det foregår en retrospektiv tolkning knyttet til framstillingene som «smitter» over på hverandre, fordi vi opplever at fortellingene om prosessene begynner å ligne på hverandre. Videre ser vi at denne metoden knyttes til ham som person. Denne måten å iverksette prosjekter på forutsetter et sterkt narrativ som ansatte og omverden vil slutte seg til. Det vil si at man forstår hvorfor prosessene settes i gang og hva de skal lede til, og så at den enkelte bidrar med handlinger som fører i samme retning.

### **Hvilken betydning har perspektivet på fortid og fremtid i Det Norske Teatrets utviklingsarbeid?**

Det Norske Teatrets opprinnelse var å skape et teater for innflytterne og lage en arena for nynorsk språk. Dette redefineres i dag til å gjelde de nye innflytterne og et språk som speiler vår tid. Det får betydning for hvordan programmering og rekruttering av nye skuespillere skjer i dag. Forståelsen av framtiden virker tilbake på nåtiden, og bidrar til en fortolkning av fortiden.

Mange prosesser i DNT, inkludert omleggingen av programstruktur, er påvirket av perspektiv på fortid og fremtid. Fortiden er høyst tilstedeværende, som i framstillingen av historien som kampteater og det nynorske språkoppdraget. Vi har vist at dette redefineres og får tydelige uttrykk i nye prosjektet. Røttene brukes bevisst til å se teaterets posisjon inn i framtiden. Vi har også sett at forståelsen av hvor teateret er på vei har kastet et nytt lys på fortiden ved at fortellingen om den historiske kampen og minoritetene får større plass.

Selv om det i den daglige produksjonsprosessen ikke nevnes eksplisitt, er det tegn på at å være ansatt i en organisasjon som har stemplet seg selv som «underdog» og «kampteater» gjennomsyrrer de ansattes holdninger til teateret og at det bidrar til samhold. De vi har snakket med kjenner alle til forhistorien til teateret og identifiserer seg med den. Vi opplevde også at det er tydelig uttalt at utviklingsprosjektene; Rommen Scene og Det Multinorske har sin bakgrunn og naturlige forklaring i DNTs historie.

Sammenhengen mellom organisasjonens narrativ og innhold i prosjektene framstår i dag som en logisk følge av teaterets historie og virksomhet, men kunne under andre forutsetninger sett annerledes ut. DNTs virksomhet og utvikling, i fortid, nåtid og framtid kan ses i lys av Rhizometeorien. Narrativet er gjennomgående og organisasjonen setter stadig nye skudd. I DNT omtales narrativet som organisasjonens DNA, noe som finnes i hver celle og gir en forståelse av at det er en sammenheng mellom nynorsk og ny norsk og å være kampteater til ulike tider.

## 6.2 Forholdet til annen forskning

Vi mener at funn gjort i forbindelse med våre undersøkelser i stor grad stemmer overens med annen forskning innen feltet. Dette gjelder da spesielt forskning innenfor meningsskaping og prosesser relatert til det som er beskrevet hos Weick (2001), Hernes (2014 og 2016), men også forskning på kunstnerisk ledelse (Colbjørnsen, 2017) og andre forhold ved å lede kulturorganisasjoner (Elstad og De Paoli, 2014 og Kleppe, 2017).

I vår oppgave ser vi at et overordnet narrativ er gjennomgående i DNT, og at det kommer til uttrykk i alle deler av organisasjonen også under en omfattende omlegging av programstrukturen. Dette er helt i tråd med Czarniawskas (1997) teorier som presenteres i teorikapittelet. Vi har også bekreftet at individene i DNT føler et sterkt fellesskap som er bygget på organisasjons narrativ (Hernes, 2016).

Gjennom denne undersøkelsen mener vi å ha satt søkelys på viktigheten av å ha et sterkt, overordnet narrativ i arbeidet med prosesser innen kulturfeltet.



### 6.3 Videre forskning

Vi konkluderer våre undersøkelser med at endringen i programstruktur hos DNT viser at det er mange forhold som er med på å påvirke meningsskapingsprosessen i DNT også utover denne spesifikke casen, og at mangfoldet skaper et komplekst bilde hvor både teaterets narrativ og temporalt perspektiv spiller en viktig rolle. Det kunne vært interessant å følge opp denne forskningen videre ved å utforske andre typer kulturorganisasjoner for å se om lignende forhold gjør seg gjeldende der. Det kunne også vært interessant å utvide perspektivet i oppgaven til å inkludere organisasjonskultur og identitet i større grad enn det er gjort i denne avhandlingen. Slike studier ville bidratt til å belyse forhold som påvirker meningsskapingsprosessen i forskjellige kulturorganisasjoner og gi nye bidrag til å forstå ledelse av kulturorganisasjoner.

## Referanser/litteraturliste

### Bøker og artikler

- Albert, S. og Whetten, D.A.**, (1985). *Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Boje, D.** (2008). *Storytelling Organizations*. London: Sage
- Bolmann, L. og Deal, T.** (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Brantzeg, M., Hasti, A., Tombre, J., Velure, H.** (2014). *Ny giv i teatret - hva må til? En evaluering av Det Norske Teatret, Nordland Teater og Trøndelag Teater*. Oslo: Kulturdepartementet
- Brinkmann, S. og Kvale, S.** (2012). *Det kvalitative forsknings forskningsintervju (2. utg.)*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Chia, R.** (1999). A "Rhizomic" model of organizational change and transformation. Perspectives from a metaphysics of change. *British Journal of Management* (10) s. 209- 227
- Colbjørnsen, T.** (2017). *Kunsten, kulturen og sjefen. Daglige lederes handlingsrom i kunst- og kulturinstitusjoner*. Oslo: Rapport på oppdrag av Arbeidsgiverforeningen Spekter
- Czarniawska, B.** (1997) *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B.** (2004). On time, space and action nets. *Organization* 2011(6), s. 773-791
- Deleuze, G. og Guattari, F. (1988) *A thousand plateaus*. London: Continuum
- Elstad, B og De Paoli, D.** (2014). *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. Oslo: Cappelen Damm
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. og Woll, K.** (2012) *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm
- Fidjestøl, A.** (2013). *Trass alt: Det Norske Teatret 1913-2013*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Grund, J.** (2006). *Kunnskapsorganisasjoner - Hva er ledelses- og styringsutfordringene*. Oslo: Magma
- Gephart, R., Topal, C. og Zhang, Z.** (2011) *Future-oriented Sensemaking: Temporalities and Institutional Legitimation*. I T. Hernes og S.Maitlis (Red): *Process, Sensemaking and Organizing* (s. 275-311). Oxford University Press USA
- Hernes, T.** (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Hernes, T.** (2014). *A process theory of organization*. Oxford: Oxford University Press
- Hernes, T., Hendrup, E. og Schäffner, B.** (2015) Sensing the Momentum: A Process View of Change in a Multinational Corporation. *Journal of Change Management* 2015(No 2), s. 117-141.
- Hernes, T. og Schultz, M.** (2013). *A temporal Perspective on Organizational Identity*. *Organization Science*, 2013(No 1), s.1-21.
- Halvorsen, K.** (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode (5. utg.)*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag
- Hammer S. og Høpner J.** (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers*. Fredriksberg: Samfundslitteratur
- Hatch, M. J., Schultz, M.** (2002). *The dynamics of organizational identity*. *Human Relations* 55
- Kleppe, B.** (2017). *Regulating Autonomy. Theatre policy and theatre management in three European countries*. Bø: HSN

- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.)*. Oslo: Cappelen
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg.)*. Oslo: Abstrakt forlag
- Larsen, H. (2016). *Performing legitimacy - Studies in High Culture and The Public Sphere*. England: Palgrave Macmillan
- Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Thousand Oaks, California: Sage
- Mangset, P. og Hylland, O. M. (2017). *Kulturpolitikk. Organisering, legitimering og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Miller, J. og Glassner, B. (2004). *Qualitative research. Theory, Method and Practice*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing*. Harlow: Pearson Education Limited
- Collins, K. M., Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A.J. (2009). *Call for mixed analysis: A philosophical framework for combining qualitative approaches*. International journal of multiple research approaches.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse (4. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røyseng, S. (2007). *Den gode, hellige og disiplinerte kunsten. Forestillinger om kunstens autonomi i kulturpolitikk og kunstledelse. (Avhandling for dr. polit. graden)*. Bø: Telemarksforskning.
- Røyseng, S., De Paoli, D. og Wennes, G. (2017). *Konsekvenser av målstyring i kunsten*. Oslo: Cappelen Damm
- Smirich, L. og Morgan, G. (1982). Leadership. The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science* 18(3), s. 257-73
- Søderberg, A.-M. (2006). Narrative Interviewing and Narrative Analysis in a Study of a Cross-border Merger. *Management International Review* 46(4), s. 397-416.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Tsoukas, H. og Chia, R. (2002). On organizational becoming. Rethinking organizational change. *Organization Science* 20(6) (s. 941-957)
- Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Wiley: Blackwell Publishers
- Wennes, G. (2002). *Skjønnheten og Udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen*. Bergen: Norges Handelshøyskole
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publications Inc.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press
- Ødegård, A. (2017). *Organisasjoners tilpasning til radikale reformer*. Oslo: Magma

#### **Nettbaserte dokumenter**

Det Norske Teatret (2018). *Historia*. Hentet fra

<http://www.detnorsketeatret.no/historia>

Det Norske Teatret (2018). *Styret*. Hentet fra

<https://www.detnorsketeatret.no/styret/>

Gyldendal Norsk Forlag (2009). *Teaterkunnskap*. Hentet fra

[http://mml.gyldendal.no/flytweb/default.ashx?folder=418&redirect\\_from\\_tibet=true](http://mml.gyldendal.no/flytweb/default.ashx?folder=418&redirect_from_tibet=true)

Heddaprisen (2019). *Om Heddaprisen*. Hentet fra

<https://www.heddaprisen.no/om-heddaprisen>

Medier 24 (2019, 8. april). *Nei, NRK: Det vart ikkje millionunderskot på «The Book og Mormon»*. Hentet fra

<https://www.medier24.no/artikler/nei-nrk-det-vart-ikkje-millionunderskot-pa-the-book-og-mormon-br/462610>

Norsk publikumsutvikling: *Publikumsutvikling og økt inntjening* (2019). Hentet fra:

<http://norskpublikumsutvikling.no/articles/innspillsrapport-publikumsutvikling-og-%C3%B8kt-inntjening#&gid=1&pid=1>

Regjeringen (2014, 13. juni): *Ny giv i teateret – hva må til? En evaluering av Det Norske Teatret, Nordland Teater og Trøndelag Teater*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Ny-giv-i-teatret---hva-ma-til-En-evaluering-av-Det-Norske-Teatret-Nordland-Teater-og-Trondelag-Teater/id762879/>

Regjeringen (2019). Meld.St.8 (2018-2019) *Kulturens kraft- Kulturpolitikk for framtida*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-8-20182019/id2620206/sec1>

Store Norske Leksikon (2018, 12. november). *Norsk Teaterhistorie*. Hentet fra

<https://snl.no/norsk-teaterhistorie>

Statistisk Sentralbyrå (2018, 15. mars). *Uendret sykefravær*. Hentet fra

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/uendret-sykefravaer--343719>

Scenekunst (2019, 3. januar). *TV-mediet er inne i en mørk tidsalder*. Hentet fra

<http://www.scenekunst.no/sak/tv-mediet-er-inne-i-en-mork-middelalder/>

### **Dokumenter brukt i forbindelse med dokumentanalysen:**

Det Norske Teatret (2009) Årsmelding [http://www.detnorsketeatret.no/wp-content/uploads/2014/10/Melding\\_2009.pdf](http://www.detnorsketeatret.no/wp-content/uploads/2014/10/Melding_2009.pdf)

Det Norske Teatret (2010) Årsmelding

<http://www.detnorsketeatret.no/wp-content/uploads/2014/10/Arsmelding-Det-Norske-Teatret-2010.pdf>

Det Norske Teatret (2011) Årsmelding

<http://www.detnorsketeatret.no/wp-content/uploads/2014/10/Arsmelding-Det-Norske-Teatret-2011.pdf>

Det Norske Teatret (2012) Årsmelding

<http://www.detnorsketeatret.no/wp-content/uploads/2014/10/Arsmelding-Det-Norske-Teatret-2011.pdf>

Det Norske Teatret (2013) Årsmelding

<http://www.detnorsketeatret.no/wp-content/uploads/2014/10/Arsmelding-Det-Norske-Teatret-2012.pdf>

Det Norske Teatret (2014) Årsmelding

<http://www.detnorsketeatret.no/wp-content/uploads/2014/10/Arsrapport-Det-Norske-Teatret-2013.pdf>

Det Norske Teatret (2015) Årsmelding

<http://www.detnorsketeatret.no/wp-content/uploads/2014/10/Aarsmelding-2014.pdf>

Det Norske Teatret (2016) Årsmelding

<https://www.detnorsketeatret.no/arsmeldingar/arsmelding-det-norske-teatret-2015/>

Det Norske Teatret (2017) Årsmelding

<https://www.detnorsketeatret.no/arsmeldingar/arsmelding-2017-2/>

## Oversikt over modeller og figurer

Figur 2-1 Bearbeidet etter Hernes (2013, s. 230) .....	22
Figur 2-2 Meningsskapingsprosessen - bearbeidet etter Hernes et al (2015, s. 124) .....	25
Figur 3-1 Vårt valgte forskningsdesign .....	32
Figur 4-1 Tidslinje Det Norske Teatret .....	54
Figur 4-2 Sammenstilling av publikumstall for Det Norske Teatret 2009-2017 basert på årsrapporter .....	55
Figur 4-3 Sammenstilling av antall forestillinger spilt på Det Norske Teatret 2009-2017 basert .....	55
Figur 4-4 Sammenstilling av driftsinntekter og driftsutgifter i årene 2009-2017 basert på årsrapporter...	56
Figur 4-5 Sammenstilling av sykefravær på Det Norske Teatret 2009-2017 basert på årsrapporter. ....	56
Figur 4-6 Modell av empiri DNT .....	57
Figur 5-1 Narrativ og temporalt perspektiv.....	72
Figur 6-1 Meningsskapingsprosessen i Det Norske Teatret.....	77

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### **Intervjuguide Det Norske Teatret høsten 2018.**

Innledning fra oss:

Hvem vi er - masterstudenter - teaterbakgrunn/ kulturfeltet

#### **Variasjon ansatte (tillitsvalgte i perioden for omlegging)**

- Hvilken rolle hadde du/dere i perioden for omleggingen? (ansatt/tillitsvalgt/verneombud).
  - Kan du si noe om hva du husker best fra omleggingen fra en suite til repertoarteater?
  - Hvordan oppfattet du den generelle stemningen blant de ansatte ved inngangen til og gjennom omleggingen.
  - Var det spesielt krevende å være tillitsvalgt i perioden?
  - **Hvis noe i prosessen ikke fungerte hvordan ble dette da håndtert?**
  - **Kan dere si om omleggingen var mer krevende for noen yrkesgrupper enn andre og i så fall på hvilken måte?**
  - **Kan du huske noen konkrete ting det ble jobbet med fra ledelsens side for å få oppslutning/tilslutning til gjennomføringen av den store strukturendringen i teatret.**
  - Endringsprosesser i dag - er noe fra omstillingen dere har tatt med inn i prosesser i dere jobber med i dag?
  - Hva er de mest fremtredende utfordringene i dagens repertoarteater?
  - Hvilke perspektiver fra fortiden har dere brakt med dere inn i utviklingen av ny organisasjon?
  - Ulfsby snakker om teatrets DNA, hva er deres tanker rundt det?
- masteroppgavens tema

Stikkord: Tilslutning, narrativ, medvirkning, meningsskapning, strategi.

#### **Variasjon plansjef**

- Hvilken rolle hadde du i Det Norske Teatret i 2011-2013?
- Hva er ditt perspektiv på organisasjonsendringen?
- Hvordan planla du/dere omstillingen - prosjektplan? strategidokumenter
- Som leder hva tenkte du om å sikre støtte fra organisasjonen på forskjellige nivåer? (var det bevisst eller ubevisst)
- Hvem anså du som viktige personer i omstillingsarbeidet fra starten? Var dette de samme personene som var viktigst for ferdigstillingen av omstillingen?
- Hvordan jobbet dere med informasjon internt og eksternt i omleggingsperioden?
- Hvordan ble beslutninger tatt og hvordan ble de kommunisert?
- Opplevde dere noen motstand i organisasjonen og hvordan håndterte dere evt. dere det? (skape/håndtere overløp).
- Var det elementer som kom opp som dere ikke hadde forutsett?(negativt/positivt)
- Hva er det viktigste du personlig har lært av denne prosessen?

Ekstra spørsmål

- Hvordan synes du org fungerer i dag sammenlignet med når dere starta?
- Hvordan jobber dere med utviklingsarbeid i dag?
  - mikro og makronivå
- Hvilke perspektiver fra fortiden har dere brakt med dere inn i utviklingen av ny organisasjon?

### Variasjon teatersjef

- Hva var bakgrunnen for organisasjonsendringen?
- Hvordan planla du/dere omstillingen - prosjektplan? strategidokumenter
- Som leder hva tenkte du om å sikre støtte fra organisasjonen på forskjellige nivåer? (var det bevisst eller ubevisst)
- Hvem anså du som viktige personer i omstillingsarbeidet fra starten? Var dette de samme personene som var viktigst for ferdigstillingen av omstillingen?
- Hvordan jobbet dere med informasjon internt og eksternt i omleggingsperioden?
- Hvordan ble beslutninger tatt og hvordan ble de kommunisert?
- Opplevde dere noen motstand i organisasjonen og hvordan håndterte dere evt. dere det? (skape/håndtere overløp).
- Var det elementer som kom opp som dere ikke hadde forutsett? (negativt/positivt)
- Hva er det viktigste du personlig har lært av denne prosessen?

#### Ekstra spørsmål

- Hvordan synes du org fungerer i dag sammenlignet med når dere starta?
- Hvordan jobber dere med utviklingsarbeid i dag?
  - mikro og makronivå
- Hvilke perspektiver fra fortiden har dere brakt med dere inn i utviklingen av ny organisasjon?

### Variasjon direktør

- Hva tenker du om bakgrunnen for organisasjonsendringen?
- Hvordan oppfatter du at DNTs ledelse har jobbet med omstillingen? - prosjektplan? strategidokumenter.
- Vet du noe om hvordan ledelsen i perioden under omstillingen sikret støtte fra organisasjonen på forskjellige nivåer? (bevisst eller ubevisst). Er dette arbeid som pågår fremdeles, noe man har tatt med seg videre.
- Hvem anser du som viktige personer i omstillingsarbeidet fra starten? Var dette de samme personene som du opplever var viktigst for ferdigstillingen av omstillingen?  
Vet du hvordan det ble jobbet med informasjon internt og eksternt i omleggingsperioden?
- Hvordan ble beslutninger tatt og hvordan ble de kommunisert? Er dette videreført.
- Kjenner du til noen motstand i organisasjonen og hvordan det evt ble håndtert? (skape/håndtere overløp).(Rettssak om arbeidstid).
- Er det kommet opp elementer i etterkant av prosessen som dere ikke hadde forutsett?(negativt/positivt)
- Hvordan var det for deg å komme inn i DNT som leder rett i etterkant av omleggingen?

#### Ekstra spørsmål

- Hvordan jobber dere med utviklingsarbeid i dag?
  - mikro og makronivå
- Hvilke perspektiver fra fortiden har dere brakt med dere inn i utviklingen av ny organisasjon?



## **Vil du delta i forskningsprosjektet Det Norske Teatret – omstilling i en moderne kulturorganisasjon**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke tilslutning og meningsskapning i forbindelse med omleggingen fra En Suite til Repertoarteater ved Det Norske Teatret i årene 2011-2015. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

I forbindelse med avsluttende oppgave på masterstudiet i Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge ønsker vi å undersøke hvordan ledergruppen på det Norske Teatret arbeidet med tilslutning og meningskapning blant de ansatte i forbindelse med omleggingen fra En Suite- til repertoarteater i perioden 2011-2015. Vi ønsker å se dette i et prosessperspektiv og også se hvordan det ble arbeidet med narrativ gjennom omstillingen. Vi ønsker å se på hva som gjorde prosessen god, men også hva som kan ha skapt konflikt og hvordan dette ble løst.

Opplysningene som samles inn i forbindelse med dette forskningsprosjektet vil ikke bli brukt til noe annet enn publisering av masteroppgaven.

### **Masterstudenter:**

Thea Breivik og Elisabeth Hunskaar

### **Veileder og behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet:**

Ansgar Ødegård, Universitetslektor ved Universitetet i Sørøst-Norge  
Kontaktinfo: mobil: 976 83 799, e-post: [ansgar.odegard@usn.no](mailto:ansgar.odegard@usn.no)

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har ønsket å intervju personer i Det Norske Teatret som påvirket eller ble påvirket av omleggingen av driften i teatret. Gjennomgang av årsmeldinger og medieomtale i tillegg til samtale med kommunikasjonssjef Ida Michaelsen ledet oss da til et ønske om å intervju deg i forbindelse med denne studien. Vi mener det vil være hensiktsmessig da du arbeidet med prosessen på ledernivå/da du ble påvirket av prosessen.

Alle utvalgte deltagere i studien blir kontaktet gjennom kommunikasjonssjef Ida Michaelsen som også koordinerer intervjuene.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Oppgaven går ut på å samle inn kvalitative data ved hjelp av enkeltintervjuer, et mindre gruppeintervju, samt observasjon i forbindelse med et allmøte for de ansatte. De kvalitative dataene vil ikke inneholde sensitive data, de vil kun være knyttet til de erfaringene informantene har gjort seg i forbindelse med omleggingen.

**Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar enten i individuelt intervju eller gruppeintervju. Begge masterstudentene vil være til stede under intervjuet og det vil bli gjort opptak som siden blir transkribert.**

I tillegg ønsker vi å benytte dokumentanalyse i oppgaven, hvilket betyr gjennomgang av årsrapporter, tilsagnsbrev og andre relevante offentlige dokumenter vi mener kan ha betydning for våre undersøkelser.

**Vi ber med dette om individuelt skriftlig samtykke til å bruke data om deg i lys av din stilling/rolle i forbindelse med omleggingen fra En Suite- til Repertoarteater på Det Norske Teatret i årene 2011-2015 innhentet gjennom intervju og dokumentanalyse til bruk i vår oppgave.**

Intervjuene vil ta ca 45 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om din rolle i organisasjonen i perioden for omstillingen, hvordan organisasjonen jobbet med omleggingen, om du hadde noen påvirkning, hva du mener var positivt/negativt, hvordan organisasjonen jobbet med meningsskaping og tilslutning og hvordan konflikter ble håndtert.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studentene som jobber med denne oppgaven og veileder som vil ha tilgang til upublisert materiale.

Det vil i forbindelse med prosjektet bli etterspurt navn og stilling ved Det Norske Teatret, samt rolle under omleggingen av teatret. I intervjuene vil du uttale deg i egenskap av dette og det vil publiseres i Masteroppgaven som er resultatet av forskningsprosjektet. Dette betyr at deltakere i forskningsprosjektet vil kunne gjenkjennes i publikasjonen ved navn og nåværende stilling, samt rolle under omleggingen.

**Dersom informantene i studien kommenterer hverandre skal dette opplyses ovenfor de berørte parter og disse må i sin tur gi sitt samtykke hvis uttalelsen skal brukes i den endelige oppgaven.**

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet? Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2019. Alt innsamlet materiale som ikke blir publisert vil bli destruert så snart oppgaven er godkjent i juni 2019.

#### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

**Masterstudenter**

Thea Breivik, t.breivik123@gmail.com, mobil 932 66 360

Elisabeth Hunskaar, elisabeth.hunskaar@gmail.com, mobil 907 24 601

**Veileder og behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet:**

Ansgar Ødegård, Universitetslektor ved Universitetet i Sørøst-Norge

Kontaktinfo: mobil: 976 83 799, e-post: ansgar.odegard@usn.no

Vårt personvernombud:

Paal Are Solberg, 918 60 041, personvernombud@usn.no

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no)

eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Student

## Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Det Norske Teatret, omstilling i en moderne kulturorganisasjon og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.
- å delta ved observasjon.
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes ved at jeg beskrives med navn og stillingstittel.
- at det publiseres opplysninger om mitt eventuelle fagforeningsmedlemskap hvis dette er relevant for oppgaven.
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.05.2019.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)