



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap

–
Mastergradsavhandling
Studieprogram: Kulturstudier
Vår 2023

Sofie Anna Røger

Nasjonalt i går, i dag og i morgen

En kvalitativ studie av identitetskonstruksjon på Nationalteatret



Figur 1: Pressebilde "Revolusjon" Nationalteatret, 2017, av Øyvind Eide

Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap
Institutt for kultur, religion og samfunnsfag
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Sofie Anna Røger

Denne avhandlingen representerer 60 studiepoeng

Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt hvordan organisasjonsidentitet konstrueres og utvikles gjennom dynamiske prosesser på et stort institusjonsteater i Norge, Nationaltheatret. Organisasjonsidentitet defineres her som spørsmål organisasjonen stiller seg om hvem de er.

Avhandlingen tar i bruk et perspektiv der teorier fra det *organisasjonsteoretiske* og det *bedriftsøkonomiske* feltet flettes inn i hverandre for å svare på problemstillingen. En slik *multidisciplinær* modell av Hatch og Schultz (2002) legger et rammeverk for analysekapittelet. Metoden som benyttes baserer seg på en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming og forskningsdataen baserer seg på dybdeintervjuer av syv medlemmer i organisasjonen, samt en mindre analyse av de offisielle identitetspåstandene på organisasjonens nettside og offentlige dokumenter.

Hovedfunnene tilsier at organisasjonsidentiteten konstrueres som flere sub-identiteter der ulike avdelingskulturer og fysiske avstander er med på å legge grunnlag for et lappeteppes av identiteter fremfor en felles identitet.

Begrepet anses som svært relevant å forske på i en tid der organisasjoner i større grad enn før interesserer seg for hvordan organisasjonsidentitet henger sammen med andre fenomener i organisasjonen, som i forholdet til strategilegging, styring og endringer.

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av en mastergrad i kulturstudier ved Universitetet i Sørøst-Norge med fordypning innen kulturpolitikk, kulturarv og organisasjonsteori.

Når jeg nå endelig begynner å se slutten på et år i mastergradståke slår det meg hvor komplekse følelser som er knyttet opp mot en slik innlevering. Perioden har bestått av flere nedturer enn oppturer, og til tider har jeg følt at jeg har vært passasjer i en berg-og-dalbane jeg kanskje ikke burde hoppet på. Likevel har det de siste ukene oppstått følelser av mestring som det er lenge siden jeg har kjent på. Det å få lov til å fordype seg i et tema jeg brenner så sterkt for har vært et privilegium og en dyp, lærerik prosess som har utfordret og beriket meg hele veien. Det å velge en casestudie som personlig står meg nær har også gjort det overraskende enkelt å beholde oppgavegnisten selv på de tyngste delene av reisen. Det kan jeg takke Nationaltheatrets spennende og komplekse organisasjon for!

Som ansatt i en organisasjon som kontinuerlig kjemper for å aktualisere, utfordre, skape og kvalitetssikre seg selv og sin identitet, ble denne undersøkelsen til i lys av min egen interesse og erfaring fra problemstillinger knyttet til legitimitet og fremtidstanker på Nationaltheatret. I løpet av hele prosessen har jeg vært bevisst hvordan min relasjon på noen områder gjør arbeidet som forsker vanskelig å stille seg nøytral til. Samtidig, med bevisstheten rundt problemstillingen mener jeg det har vært mange positive erfaringer knyttet til kjennskapet som også medfører noe konstruktivt til denne oppgaven. Denne oppgaven vil likevel bære preg av min forforståelse og bakgrunn, noe som er viktig å merke seg når oppgaven leses.

Jeg ønsker å takke min veileder, Tobias Harding for nyttige innspill og samarbeid gjennom hele perioden. Videre vil jeg rette en stor takk til alle respondenter på Nationaltheatret som har bidratt med ærlige og reflekterte tanker om arbeidsplassen sin. Jeg vil også takke studievenner i Bø for oppmuntring, trøst og delt frustrasjon underveis.

En stor takk til familie, venner og ikke minst min samboer Eskil som har holdt ut med meg i denne mastertåka over lang tid nå. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Oslo, 12. mai 2023
Sofie Anna Røger

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	8
1.2 BAKGRUNN OG VALG AV CASESTUDIE	8
1.3 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	10
1.4 AVGRENSING	11
1.5 OPPGAVEN OPPBYGGING.....	12
1.6 TIDLIGERE FORSKNING	13
1.7 INNFORING I UNDERSØKELSENS CASESTUDIE: NATIONALTHEATRET AS	13
2 TEORETISKE PERSPEKTIVER	15
2.1 ORGANISASJONSTEORI	15
2.1.2 <i>Interessenteori</i>	16
2.1.3 <i>Det moderne perspektivet</i>	16
2.1.4 <i>Det symbolsk-fortolkende perspektivet</i>	17
2.1.5 <i>Det postmoderne perspektivet</i>	18
2.1.6 <i>Fra identitet hos enkeltindivid til organisasjonsidentitet</i>	18
2.2 ORGANISASJONSIDENTITET	21
2.2.1 <i>Sentrale</i>	22
2.2.2 <i>Distinkte</i>	22
2.2.3 <i>Vedvarende</i>	22
2.3 <i>En organisasjonsteoretisk og en bedriftsøkonomisk retning</i>	23
2.4 MULTIDISIPLINÆRT PERSPEKTIV	23
2.5 GIOIAS 4-PERSPEKTIVER.....	25
2.5.1 <i>Sosial aktør</i>	25
2.5.2 <i>Sosialkonstruktivistisk</i>	26
2.5.3 <i>Institusjonelt</i>	26
2.6 SENSEMAKING OG SENSEGIVING	27
2.7 VEDVARENDE ELLER I ENDRING?	28
2.8 <i>Identitetsformende prosesser - Sammenlikning og differensiering</i>	29
2.8.1 <i>Narrativ identitetskonstruksjon</i>	30
2.8.3 <i>Multiple identiteter– Mangefasetterte organisasjonsidentiteter</i>	32
2.8.4 <i>Sub-kulturer</i>	33
2.9 KULTUR, IDENTITET OG IMAGE	33
2.9.1 <i>Identitet og Kultur</i>	34
2.9.2 <i>Identitet og image</i>	36
2.9.3 <i>Konstruksjon av identitet gjennom image og kultur</i>	37
2.9.4 <i>Speiling av image</i>	37
2.9.5 <i>Reflektering av egen kultur</i>	38

2.9.6 Uttrykking.....	38
2.9.7 Preging.....	38
2.10 KUNNSKAPSORGANISASJONER.....	40
2.11 IDENTITETSSTYRENDE STRATEGIER.....	41
2.12 MULTI-IDENTITETSORGANISASJONEN	41
2.12.1 Top til bunn ledelse, eller flat og sirkulær?	42
2.12.2 Identitetsutvikling som spontan og strategisk prosess.....	43
2.13 OPPSUMMERING.....	43
3 METODE	45
3.1 FORSKNINGSDESIGN: CASESTUDIE.....	45
3.2 VITENSKAPELIG STÅSTED.....	45
3.3 Metode - Kvalitativ eller kvantitativ?.....	46
3.3.1 Et fenomenologisk-hermeneutisk perspektiv.....	47
3.4 DYBDEINTERVJUER	48
3.5 ETISKE PROBLEMSTILLINGER SOM FORSKER	48
3.6 GJENNOMFØRELSE AV INTERVJUER	49
3.6.1 Utvalg og rekruttering.....	50
3.6.2 Intervjuguide.....	52
3.6.3 Gjennomføring av intervjuer.....	52
3.6.4 Bearbeidelse.....	54
3.6.5 Analysestrategi.....	54
3.7 En multi-teknikk-fremgangsmåte.....	56
3.8 OPPSUMMERING OG EVALUERING AV METODE	57
4 ANALYSEKAPITTEL	59
4.1 PÅSTANDER OM HVEM VI ER FORMELT OG UFORMELT	60
4.1.1 Å vise hvem man er – Velkommen inn?.....	61
4.1.2 Å fortelle hvem man er.....	61
4.1.3 Offisielt er vi sånn, er vi ikke?	63
4.1.4 Å iscenesette seg selv: Et Nationateater for alle?	65
4.2 KULTUR	66
4.2.1 Å forlate gullalderen for å finne hverandre	67
4.2.2 Supertanker snur ikke på sekundet, men ved langsom dreining.....	73
4.2.3 Satellittorganisasjonen	79
4.2.4 «Det er litt hat og elsk til dette stedet».....	81
4.2.5 Vi har ingen felles plattform.....	84
4.2.6 «Det handler om å vise hvor bred nasjonen Norge er. Hvem vi er i dag».....	87
4.3 IMAGE.....	90

4.3.1 <i>Å speile seg i andre</i>	90
4.3.2 <i>Sammenligning og særegenhet</i>	91
4.3.3 <i>Hvem er vi til for? - interessentene</i>	94
4.3.4 <i>Endringsvilje og identitetstrusler</i>	102
5 OPPSUMMERING AV FUNN	103
5.2 <i>Hvem er vi for oss selv?</i>	104
5.3 <i>Hvem er vi for de andre?</i>	105
5.4 <i>Satellitter søker felles gravitasjonskraft</i>	108
5.5 <i>Avslutning</i>	110
KILDELISTE	112

Figurliste

Figur 1: Pressebilde "Revolusjon" Nationaltheatret, 2017, av Øyvind Eide.....	1
Figur 2: Dynamisk modell på organisasjonsidentitet, 2002, av Mary Jo Hatch og Majken Schultz	39
Figur 3: Dysfunksjoner som konsekvens av dynamisk ubalanse mellom image og kultur, 2002 av Mary Jo Hatch og Majken Schultz.....	39
Figur 4 Logo Nationaltheatret (www.na	61

1 INNLEDNING

1.2 Bakgrunn og valg av casestudie

I denne oppgaven har jeg hatt et ønske om å undersøke hvordan Nationaltheatret som organisasjon forstår og tolker sin egen identitet i en tid preget av ytre og indre trykk på organisasjonen. Spørsmål som «hvem er vi som organisasjon?» blir aktualisert i en tid der Nationaltheatret opplever at sentrale trekk ved organisasjonen er i endring (Colman, 2014). Et spenningsfelt mellom omorganisering, en pågående byggesak med lokasjonsbytte, større konkurranse om publikum og flere budsjettkutt de siste årene gjør det aktuelt for medlemmene å stille spørsmål ved både legitimitet og identitet. Hvordan opplever medlemmene at organisasjonens identitet viser seg internt i organisasjonen og samsvarer den med den uttrykte identiteten ledelsen ønsker kommunisert offentlig?

Som alle offentlig, finansierte kunstinstitusjoner er teatret et tilbud til folket i form av skapende kunst basert på skattebetalernes midler. Oppdraget deres kommer også med et krav om at teatret legitimerer nødvendigheten av å være sponset av egen stat. Hvorfor trenger samfunnet et nasjonalteater? Dette bokføres og presenteres årlig gjennom rapporter og statistikk til kulturdepartementet som skal sikre videre driftsstøtte de neste årene. Sammen med dette er de ansattes forhold til egen arbeidsplass en viktig del av organisasjonens legitimering. Kunstinstitusjoner er kunnskapsorganisasjoner¹ og derfor avhengig av godt håndverk og aktører som hever organisasjonens kvalitet og omdømme for sine interessenter. Kunsten er tjenesten og publikum og samfunn er mottaker. Evner ikke ledelsen å skape et arbeidsmiljø som fremmer de ansattes motivasjon for sitt yrke, vil spesielt kunnskapsorganisasjoner være utsatt ved å miste det nødvendige maskineriet, de ansatte, til andre konkurrenter. Derfor er påstander om «hvem vi er» fra både medlemmer og teatrets offisielle kanaler en viktig del av organisasjonens selvbilde og omdømme.

¹ Kunnskapsorganisasjoner menes her som organisasjoner som leverer tjenester til interessenter basert på medarbeidernes kunnskap. I denne casen vil det si ansatte fra alle avdelinger på Nationaltheatret, som gjennom sitt yrke skaper forestillinger og arrangementer som selges som tjenester til publikum.

Nationaltheatret har de siste årene ligget i toppen når det gjelder publikumsbesøk ved institusjonsteatre i Norge, og i 2019 hadde teatret 249 108 publikummere i setene. Samtidig koster det staten enorme summer å holde driften i gang. Før pandemien inntraff i 2020 lå statens offentlige tilskudd på 206 310 806 kroner i 2019 (Nationaltheatret, 2019) På toppen av denne regningen skal selve teaterbygget, tegnet av Henrik Bull i 1891, totalrenoveres for å unngå kollaps. Prisantydningen er i dag satt til 4,4 milliarder norske kroner, men til dags dato finnes det ikke en klar plan for hvordan eller når byggeprosjektet skal utføres. Byggesaken har vært en varig strid mellom politikere og teater siden teatrets åpning og fremdeles er det ingen som kan si noe om når teatret vil oppleve å kunne drive forsvarlig etter dagens standarder.

En oppussing vil også føre til midlertidig stenging over en minsteperioder på syv år. I denne perioden søker teatret etter et lokale som kan dekke det publikumstallet de betjener ved det gamle teaterbygget. Byggesaken omfatter derfor både en renovering av det opprinnelige teatret, samt opprettelsen av en ny, midlertidig scene i byggefasen. Dagens løsning er å drifte teatret i det nedslitte bygget, samtidig som organisasjonen har etablert seg i flere midlertidige bygg rundt om i Oslo, fra nå av omtalt som en *satellittordning*, med flere aktive scener i byen uten felles adresse.

Det er liten tvil om at en slik kostbar oppgradering og en omlokalisering av hele organisasjonen vil kreve en grundig legitimering for hvorvidt teatrets formål rettferdiggjør statens kostbare regning. Diskusjonen kan følges i media der teatervitere og kritikere stadig reiser lignende spørsmål. Vil publikum og samfunnsdeltakere oppleve teatret som legitimt og relevant i en tid der de mangler den historiske hovedscenen og vil måtte omorganisere hele driften i flere år? (Amundsen, 2023). Er det nødvendig og klokt å bruke en slik sum på en gammeldags teaterscene i dagens politiske klima? Slike spørsmål om teatrets videre rolle gjør forskning på feltet organisasjonsidentitet og legitimering svært aktuelt for en organisasjon som befinner seg i Nationaltheatrets situasjon. Kan Nationaltheatret legitimere sin rolle som samfunnsaktuelle og nyskapende samtidig som de fremmer og bevarer tradisjonene og den historiske verdien i selve bygget? Hvordan ser Nationaltheatret på sin egen identitet i 2023? Er det bare byggesaken som fører til de nye debattene omkring Nationaltheatrets fremtid, eller har organisasjonen selv utfordringer med selvbildet som krever endring om de skal holde vedlike omdømmet de bærer med seg i dag inn i fremtidens organisasjon?

Mitt personlige forhold til teatret er også bakgrunnen for at jeg velger Nationaltheatret som casestudie. Siden 2012 har jeg vært ansatt i organisasjonen og har i løpet av årene som har gått fått ta del i fortellingene organisasjonen spinner rundt sin egen identitet. Ved å arbeide på en kunstinstitusjon med mye historisk arv, har det vært interessant å observere hvordan normer og særtrekk har etablert seg i ryggraden gjennom samhandling, integrering og kommunikasjon med kollegaer i ulike avdelinger. Jeg ble interessert i å finne ut av om bildet organisasjonen skaper av seg selv i offentligheten samsvarer med hva enkeltmenneskene innenfor organisasjonen tenker om teatret. Særlig ettersom utsatt byggesak og relasjon mellom avdelingene til tider har skap spenninger internt på huset. For ville det være en utfordring om det viste seg at de ansatte ikke har samme oppfatning av organisasjonen som det organisasjonen forsøker å legitimere overfor omgivelsene at de er? Og hvordan påvirker det organisasjonen om ikke det eksisterer en felles identitet, men flere? Kan det indre presset påvirke det ytre, og hvordan er dette med på å konstruere teatrets organisasjonsidentitet?

1.3 Formål og problemstilling

Målet for undersøkelsen er å belyse hvordan et utvalg ansatte i organisasjonen tolker og forstår organisasjonsidentiteten på Nationaltheatret. Ved å konkretisere ytterligere tolker jeg det dithen at identitetskonstruksjonen blant medlemmene vil påvirkes av A) hvordan de tolker omgivelsenes oppfatning av dem og B) den interne kulturen som eksisterer mellom de ansatte på Nationaltheatret. I tillegg ønsker jeg å se på hvordan identiteten utvikler seg og blir en del av organisasjonens fremtid i en dynamisk prosess. Hypotesen er at dette både skjer uformelt blant medlemmenes kommunikasjon, men også gjennom strategisk utvikling basert på mål- og resultatstyring ledelsen plikter å følge.

Ved å fokusere på organisasjonsmedlemmene som informanter legger jeg et sosialkonstruktivistisk perspektiv til grunn for min forskning. Det vil medføre at jeg regner organisasjonsidentitet som et fenomen konstruert av medlemmene av organisasjonen, og dermed noe som kan påvirkes og endres til en viss grad av de ansatte. Både av mer ledelsesstyrt strategi og endringer som oppstår internt mellom avdelinger og medlemmers samhandling. Samtidig med dette styres Nationaltheatret av Kulturdepartementet som legger sterke føringer på visse deler av organisasjonen. Det sosialkonstruktivistiske perspektivet bør derfor ikke utelukke andre relevante perspektiver, og jeg velger som nyere organisasjonsteori å benytte meg av en kombinasjon av teorier som kan belyse forskningsspørsmålene.

Problemstillingen for oppgaven blir deretter:

Konstrueres organisasjonsidentitet som en helhetlig identitet eller som flere sub-identiteter blant medlemmene på Nationaltheatret? Og hvordan kommer dette til uttrykk ved en undersøkelse av medlemmenes interne tolkning og teatrets offisielle identitetspåstander?

Med konstruksjon av identitet mener jeg hvordan selvbildet til organisasjonen utvikles, endres og opprettholdes i et kontinuerlig samspill med medlemmene. Med utvikling sikter jeg til hvordan identitet her forstås som et dynamisk, konstruert fenomen som er i kontinuerlig utvikling når medlemmene samhandler med hverandre. Med uttrykt og offisiell identitet legges det vekt på at konstruksjonen ikke bare skjer internt, mellom de ansatte, men også eksternt i hvordan ledelsen velger å uttrykke ønsket selvbilde i offentligheten og hvordan de ansatte forholder seg internt til, og sammenligner den uttrykte identiteten med den interne (jfr. Hatch og Schultz 2002). Legitimitet henviser i denne oppgaven til en aksept blant Nationaltheatrets interessenter: publikum, departement og sponsorer, for å holde organisasjonen relevant og nødvendig inn i et fremtidsperspektiv.

I tillegg er legitimitetsbegrepet svært aktuelt når det kommer til å studere en scenekunstinstitusjon som så åpenbart baserer sin eksistens på statens midler. Kravet om å vise til målbare resultater for å sikre økonomisk støtte legger rammer for en institusjon der identiteten blir en viktig ressurs for å oppnå legitimitet og aksept blant de ulike interessentene organisasjonen kommuniserer til (jfr. Colman 2014).

1.4 Avgrensning

Undersøkelsen krever en avgrensning grunnet fenomenets kompleksitet og nødvendigheten av å stille realistiske krav med tanke på prosjektets omfang og tidsbegrensning. Med tanke på den store mengden teorier og perspektiver som eksisterer på feltet har jeg valgt å avgrense oppgaven til å forstå organisasjonsidentitet som sosialt konstruert ved å benytte meg av identitetsmodellen til Hatch og Schultz (Mary Jo Hatch, 2002). Denne vil bli belyst nærmere i teorikapittelet og oppleves som nyttig i forbindelse med min tese om at Nationaltheatret i stor grad konstrueres gjennom samhandling med de ansatte i organisasjonen. Jeg har også valgt å trekke inn relevant teori innenfor flere fagfelt for å forstå hvordan Nationaltheatret også

konstruerer identitet strategisk i et mer bedriftsøkonomisk perspektiv. Dette omtales som et multidisiplinært perspektiv av Balmer et al. (2002) som plasserer moderne organisasjoner innenfor både et fortolkende, individbasert perspektiv og et økonomisk. Hatch og Cunliffe (Cunliffe, 2013) kommenterer også styrken ved å kombinere ulike teori fra ulike fagdisipliner for å fange bredden og kompleksiteten ved moderne organisasjoner. I denne caseundersøkelsen opplever jeg dette som naturlig da Nationaltheatret er underlagt statlig styring og på denne måten også konstruerer en mer formell identitet gjennom dette eierskapet i samspill med den uformelle identiteten som eksisterer blant medlemmene. For å skjerpe problemstillingen ytterligere har jeg valgt ut noen forskningsspørsmål som underbygger denne:

Forskningsspørsmål:

Hvordan beskriver de ansatte *endringer* i organisasjonen og vilje til endring?

Hvilke *kulturuttrykkende prosesser* finner sted i organisasjonen i dag?

Hvilke *speilende prosesser* kommer til uttrykk?

Hvilke *identitetsstyrende* prosesser finner sted i organisasjonen?

En måte å få øye på prosessen der identiteten konstrueres, *identitetsformende prosesser*, er ved å studere medlemmenes kulturuttrykk innad i organisasjonen. «Hvordan man gjør ting» på Nationaltheatret. Speiling og reflektering av omgivelsene er også viktige begreper som er formende for identiteten. Begrepet identitet blir her forstått og konstruert i forhold til to sentrale begrep for identitetsteori: *image* og *kultur*, noe som belyses ytterligere i teorikapittelet. *Sub-identiteter* forstås som en rekke identiteter som oppstår innad i en organisasjon, heller enn ved en samlet, felles organisasjonsidentitet. *Identitetsstyring* er prosesser der identiteten styres strategisk i en ønsket retning av ledere, eller ved mer uformelle prosesser internt der identitetsstyring skjer naturlig gjennom reaksjoner.

1.5 Oppgaven oppbygging

I andre kapittel vil relevant teori innenfor organisasjonsteori fremlegges for å skape et rammeverk for oppgavens videre analyse av konstruksjon og utvikling av organisasjonsidentitet på Nationaltheatret.

I kapittel tre legges metoden for forskningen frem for å forklare forskningsprosess og nødvendige valg som er tatt underveis i prosjektet.

I kapittel fire vil respondentenes svar analyseres og drøftes opp mot offisielle identitetspåstander for å skape et datagrunnlag som kan svare på problemstillingen.

I kapittel fem vil funnene drøftes og konkretiseres opp mot problemstillingen som avslutning på oppgaven.

1.6 Tidligere forskning

Av mine undersøkelser finner jeg kun en masteroppgave om Nationaltheatret fra 1996 som ligner den tematikken som denne oppgaven dreier seg om. *Nationaltheatret: En studie av institusjonelle særtrekk: Kulturell identitet og institusjonell kontekst: En institusjons atferd i lys av indre press og ytre krav* (Lie, 1996). Denne oppgaven belyser hvordan Nationaltheatrets kultur og institusjonelle særtrekk har vært preget av ytre og indre press på organisasjonen gjennom å undersøke en spesifikk periode ved teatret i 1987-1988. På samme måte som den kan sies å være interessert i organisasjonens konstruksjon av en identitet, er den svært ulik i den grad teorien på feltet nærmest var ikke-eksisterende da oppgaven ble skrevet. Oppgavens teoretiske utgangspunkt er dermed svært forskjellig og består ikke av samme begreper eller tolkninger som har kommet til feltet de senere årene.

1.7 Innføring i undersøkelsens casestudie: Nationaltheatret AS

I 1899 kunne publikum for første gang tre inn gjennom søylegangene til Norges nye nasjonalteater. I løpet av århundret hadde Norge gått fra å løsrive seg fra Danmark, opprette en egen grunnlov og var nå under en løsere unionsavtale med Sverige. Med unionen, som varte fra 1814 til 1905, meldte det seg en trang hos befolkningen til å etablere en egen, nasjonal identitet. Noe som representerte Norge og kunne bygge opp under en stolthet. Blant teaterentusiastene i Christiania ble norske dramatikere raskt løftet frem. Det ble skrevet skuespill hvor norsk identitet og nasjonalfølelse sto sterkt, og det var tydelig et behov for å skille seg fra det danske og det svenske. Mot slutten av 1800-tallet kom de første forslagene om et nytt hovedstadsteater.

Navnet var ikke statens forslag, men heller et dristig valg tatt av et lite utvalg teaterentusiaster under planleggingen av bygget. Pådriverne og de private aktørene bak prosjektet krevde at hovedstaden skulle ha et nasjonalteater og tok på seg oppgaven med å

sørge for å sette Norge på teaterkartet. *Nationaltheatret* skulle være et teater for hele folket. Og det skulle få en plassering som beviste kulturens posisjon i samfunnet.

Det skulle gå så lang tid som 1895 før bygget fikk navnet *Nationaltheatret*, kun fire år før åpningsforestillingen. Norge så dermed til utlandet for å kopiere andres arkitektoniske suksesser. Et tydelig tegn på en manglende nasjonal selvfølelse for hvem Norge selv representerte. Tanken om at nordmennene trengte å hevde seg med monumentalbygninger ga likevel tegn til en økende interesse for å plassere seg på kartet blant andre europeiske storbyer. Da måtte nødvendigvis også tanken på egen identitet og særpreg med tiden feste seg hos borgerne.

Fra åpning i 1899 og i løpet av de neste hundre årene skulle teatrets identifisering som nasjonens teater bli utfordret, ikke bare av sine omgivelser, men også fra innsiden av organisasjonen. Går man gjennom historien til institusjonen er det ikke vanskelig å finne konflikter innad, enten det er motsetninger mellom det tradisjonelle og det moderne, kommersiell markedsføring og den rene kunsten, faste ansettelse og midlertidige, hierarkisk organisasjonsmodell eller ønsker om en flatere struktur. Teatersjefer som er elsket og mislikt av de ansatte, repertoarteater eller *en suite*. Institusjonen *Nationaltheatret* viser gjennom historien hvor splittet og kompleks den har vært, og er, i møte med de ansatte som til hver sin tid og epoke har vært med på å forme organisasjonen og hvilke kamper som utkjemper internt og eksternt.

Helt frem til 1927 skulle teatret overleve på salgssinntekter, private tilskudd og små donasjoner, uten noen form for offentlig driftstøtte. Etter 1930 ble summene høyere og Oslo kommune fikk representanter inn i teatrets styre. Dette medførte en økende politisk interesse for teatret og ga på lang sikt en fot innenfor teaterdriften for staten. Likevel ble ikke *Nationaltheatret* fullstendig statsstøttet før i 1995 da kommunene overlot ansvaret til staten alene. Den gradvise økningen av statsstøtten skulle føre til en omveltende endring i økonomien til teatret og trygge de ansatte og lederne fra å havne i situasjoner der de ikke hadde penger på bok til å skape kunst. Likevel kom det med en bismak, for med statens økende nærvær i organisasjonen ble det også lagt strengere føringer til organisasjonens mål og resultater ettersom det var statens midler som holdt teatret i gang. Spenningsfeltet mellom kunstens autonomi og armlengdes avstand til politikken skapte debatt.

Med de store kunstinstitusjonenes mål om å være nasjonsbyggere på 1800-tallet medfulgte det et krav om å ikke bare skape kvalitetskunst for befolkningen, men også å følge opp statens politiske krav til et nasjonsbygg. Kunstinstitusjonene har, selv i dag, et samfunnsansvar om å forvalte kulturarv, bygge identitet og skape kvalitetskunst. Dette reguleres og tilpasses i kulturpolitikken kontinuerlig. (Elstad & DePaoli, 2008, s. 46). Nationalteatret ble selv en del av dette systemet for mål-og resultatstyring (MRS) mot slutten av nittitallet. Konseptet kjennetegnes ved at institusjonen plikter å følge klare, konsistente og konkrete mål utstedt av departementet. Institusjonen sier seg også villig til å rapportere tilbake til kulturdepartementet med sine oppnådde resultater. Departementet skal deretter følge opp institusjonen og belønne gode resultater og sørge for konsekvenser om resultatene uteblir.

2 TEORETISKE PERSPEKTIVER

Det komplekse og mangeartete ved organisasjoner innebærer videre at de perspektivene en gjør bruk av, vil påvirke ens oppfatning av den organisatoriske virkeligheten (Hatch, 2001, s. 22)

2.1 Organisasjonsteori

Organisasjonsteori er en kompleks samling av ulike perspektiver som undersøker hvordan organisasjoner kan forstås og forstår seg selv (Cunliffe, 2013, s. 8). Det kan være vanskelig som forsker å få en total oversikt over teorien ettersom det finnes så mange sider å sette seg inn i. I dette kapitlet velger jeg å innlede det teoretiske rammeverket ved å benytte meg av Mary Jo Hatchs forsøk på å sortere organisasjonsteoriene innunder tre paradigmer²: *Det modernistiske, det symbolsk-fortolkende og det postmoderne perspektivet* (Hatch, 2001). Her trekker hun frem det modernistiske perspektivet som et positivistisk, kvantitativt perspektiv på teorien og skaper dermed et skille mellom dette og det symbolsk-fortolkende perspektivet, som setter søkelys på det kvalitative og fortolkende perspektivet på organisasjonsteori. Det siste, postmoderne perspektivet, inneholder kritiske perspektiver og et prosess-orientert perspektiv på organisasjoner og identitet. Hatch kommenterer nødvendigheten av å akseptere

² Paradigme kan forstås som et vitenskapelig perspektiv og et mønster eller syn som er allment anerkjent som forbilledlig innen forskningstradisjonen det tilhører (David A. Whetten, 1998, s. 25).

eksistensen av så mange teorier innenfor et felt, ettersom organisasjonsteori i stor grad henter inspirasjon fra et mangfoldig felt fagdisipliner. I tillegg er organisasjoner i seg selv så komplekse at det hadde vært umulig å samle dem alle innenfor en eneste organisasjonsteori. Dette kritiseres igjen av andre teoretikere som mener at nettopp et for stort mangfold skaper en tanke om at man slett ikke har noe å tilby, de som studerer organisasjoner, av nytteverdi. Hatch argumenter med at det likevel er bedre å prøve sortere i de ulike perspektivene og teoriene fremfor å stå i fast i at det kun finnes én sannhet om organisasjonsteorien. Det vil i større grad utfordre de som studerer teoriene til å gjøre opp sine egne meninger og analyser om de har tilgang til en oversikt over de ulike inngangene til feltet. I tillegg vil en som forsker stå sterkere i å forstå den spesifikke organisasjonen som studeres hvis en kan sjonglere og forstå et flertall av teorier innenfor organisasjonsteori. Dette fordi hver enkelt organisasjon er som et komplekst økosystem og innehar unike trekk (Cunliffe, 2013, s. 3).

2.1.2 Interessentteori

Med tanke på kompleksiteten i fenomenet som undersøkes har jeg, som nevnt i innledningen, benyttet meg av flere teoretiske perspektiver for å undersøke organisasjonsidentitet på Nationaltheatret. Her har *interessentteorien* vært et bidrag til min forståelse av organisasjoner som et lappeteppe av medlemmer, der ulike grupper i organisasjonen ønsker å legitimere seg overfor ulike interessenter i samfunnet. Interessenter er, ifølge Hatch og Cunliffe (2013, ss. 81-82) de ulike omgivelsene som på forskjellige måter påvirkes av organisasjonens virksomhet, som publikum, sponsorer og departement. Organisasjoner er her sett på som flytende, usikre og i konstant forandring. For en ledelse handler det da om å balansere organisasjonens forhold til disse interessentene og sørge for at de prioriteres så forholdet kan opprettholdes i en kontinuerlig balansekunst mellom kulturpolitikk, sponsorer, konkurrenter og publikum (Elstad & DePaoli, 2008, ss. 48-49). For medlemmene vil et slikt perspektiv nødvendigvis også gjelde for dem og hvordan ulike medlemmer i ulike avdelinger vil kunne henvende seg til ulike interessegrupper når de uttrykker identitet og ønsker legitimitet.

2.1.3 Det moderne perspektivet

Det moderne perspektivet på organisasjonsteori ser på organisasjonen gjennom en objektivistisk, erkjennelsesteoretisk posisjon. Dette perspektivet benytter seg, i følge (Hatch, 2001, s. 66) ofte av statistiske beskrivelser og objektiv analyse som resulterer i ulike, komparative studier. Organisasjonen kan med andre ord studeres utenfra ved hjelp av målbare metoder. Det finnes en tro på at verden eksisterer helt uavhengig av vår egen kunnskap om

den, noe som plasserer perspektivet innunder den positivistiske tradisjonen. Dette paradigmet er roten til senere perspektiver innen organisasjonsidentitet som plasserer seg innenfor en bedriftsøkonomisk retning. Dette beskrives mer inngående senere i kapittelet. Ved å studere organisasjonsidentitet fra et moderne perspektiv er man som forsker opptatt av å finne svar på hypoteser gjennom gyldige målinger og undersøkelser. Resultatene skal også kunne sammenlignes med annen forskning og har av flere forskere, innen det fortolkende perspektivet, blitt kritisert for å legge for mye vekt på ledelsens interesser, fremfor de ansattes (David A. Whetten, 1998, s. 25). De mener et modernistisk perspektiv er for opptatt av å se organisasjonen som en maskin, isolert fra omgivelsene sine. Og at omgivelser i større grad er med på å forme identiteten.

2.1.4 Det symbolsk-fortolkende perspektivet

Utgangspunktet for denne forskningsoppgaven plasserer undersøkelsen innen et symbolsk-fortolkende perspektiv da det er medlemmenes egne beskrivelser i organisasjonen som er gitt mest plass. Ved organisatorisk symbolisme menes det at organisasjoner ses på som komplekse systemer der mening skapes gjennom symbolbruk, enten spontant eller strategisk gjennom ord, bilder, ulike fremstillinger og fortellinger (Wæraas, 2017, s. 40). Organisasjonen består av ulike kulturer som kontinuerlig endres og skapes gjennom medlemmenes samhandling (Wæraas, 2017, s. 41). Som oppgaven snart skal gå nærmere inn på kan identitet betegnes som et fenomen som oppstår og skapes i samspill mellom oss og de andre. Dermed kan identitetsskapelse innad i organisasjoner beskrives som en samhandlingsprosess som konstrueres mellom medlemmer.

Gjennom det symbolsk-fortolkende perspektivet er det sosialantropologien og teknikker som intervju og deltakende observasjon som danner grunnlaget for forskningen, ettersom det er organisasjonens medlemmer og deres tolkning som er sentrum for undersøkelsen.

Organisasjonsteoretikeren Karl Weick argumenterer for at organisasjoner iscenesetter seg selv i en subjektiv realitet. Han beskriver hvordan organisasjoner konstruerer sine omgivelser ut ifra organisasjonens egne opplysninger og analyser av disse omgivelsene (Hatch, 2001, s. 58). Gjennom å tolke disse omgivelsene skaper organisasjonen seg et eget bilde på hvordan virkeligheten ser ut. Omgivelsene danner grunnlaget for det som blir analysert av medlemmene, men det er analysen selv som former og gjør omgivelsene til noe sosialt konstruert. Et annet begrep for dette er *sosialkonstruktivisme* (Colman, Organisasjonsidentitet, 2014, s. 43). Det er organisasjonens syn på den objektive verden som blir sannheten, ikke

verdenen som objektiv sannhet i seg selv. Det er innenfor dette paradigmet at det bedriftsøkonomiske perspektivet blir utfordret av det organisasjonsteoretiske perspektivet.

2.1.5 Det postmoderne perspektivet

Teoretikere som ser på organisasjonsidentitet med et post-moderne perspektiv stiller på samme måte som sosialkonstruktivismen spørsmål ved Albert og Whettens definisjoner, og mener som Gioia et al. (2000) at endring i språk fører til kontinuerlig konstruksjon av identitet. At organisasjonsidentitet innehar sentrale trekk kritiseres av det postmoderne perspektivet for å heller forstås som ledelsens fortrinn i å kunne fastsette visse organisatoriske trekk fra topp til bunn-ledelse og dermed undergraver andre medlemmers syn. Makt er sentralt for postmodernistisk teori og søken etter å synliggjøre denne i samfunnet. Når identitetspåstandene uttales fra toppen på vegne av organisasjonen som helhet vil det i et postmodernistisk syn nødvendigvis stilles kritiske spørsmål ved et slikt perspektiv og medføre en dekonstruksjon av ideene (Cunliffe, 2013, s. 312). Ved å dekonstruere etablerte sannheter, mener det postmoderne at organisasjoner vil være i bedre stand til å endre seg. Dette mener postmoderne teori at kan oppstå i det medlemmer av en organisasjon fortolker mening i en ny kontekst og dermed endre den etablerte sannheten (Hagen, 2007, ss. 15-16).

Etter redegjørelsen av disse tre teoretiske paradigmene vil jeg nå fokusere på begrepet *organisasjonsidentitet* og belyse hvordan en kombinert forståelse av perspektivene som er redegjort for danner grunnlaget for den videre undersøkelsen av Nationaltheatrets organisasjonsidentitet.

2.1.6 Fra identitet hos enkeltindivid til organisasjonsidentitet

Ettersom begrepet *identitet* er gjennomgående for denne forskningsoppgaven, behøves det en redegjørelse og en avklaring for hva ordet står for i denne mastergraden.

Vi kan finne teorier om fenomenet identitet innenfor fagdisiplinene psykologi, antropologi og kulturstudier. Likevel er det legitimt å si at ordet, innenfor alle disse retningene, står for den samme grunnideen: Å kunne forklare handlinger til enkeltindivider, grupper og organisasjoner (Colman, 2014, s. 13). De tidligste ideene omkring identitet og et «selv» finner vi om vi leser filosofiske tekster fra den greske antikken (Halvorsen, 2004, s. 74) I disse første nedtegnelsene er identitet sett på som noe tilhørende et individ.

Den senere utviklingen dreier mot at identitet også kan utvikles i dialog med omgivelsene, noe George Herbert Mead beskriver i sin teori om *Det sosiale selvet* (Sveinung Vaage (red), 1998) Det er i denne sosialkonstruktivistiske og rasjonelle inngangen til begrepet at vi finner teoriene om en prosessorientert identitet som ikke låser seg til et individ, men som skapes i samhandling med individ og andre. Vi vil både oppleves som forskjellige fra dem vi sammenligner oss med, men også som like. Disse to opplevelsene av selvet finner vi ved å samhandle med den andre. Det er i andre du finner deg selv. Som i en speiling (Halvorsen, 2004, s. 75). Denne grunnforståelsen for identitet skaper et rammeverk for hvordan moderne organisasjonsteoretikere studerer konstruksjon av identitet.

Hatch og Cunliffe (2013, s. 313) beskriver hvordan Mead forstår konstruksjonen av individuell identitet som en samtale mellom «jeg» og «meg». Tanken om «meg» dukker opp i det barnet tolker og hører ting om seg selv fra omgivelsene. Denne informasjonen analyseres og tas så i bruk av individet som selvoppfattelser. Det er fra nå av at barnet selv kan forsvare hvem det er og reagere tilbake på utsagn som sies om det. I denne sløyfen oppstår det en dynamisk forståelse av hvem man er som kontinuerlig utfordres og reflekteres over i møte med omgivelsene og «de andre» (Hatch & Cunliffe, 2013).

Den individuelle identitetsmodellen som senere benyttes og videreutvikles av Mary Jo Hatch og Majken Schultz er sterkt inspirert av Meads identitetsteori. Denne modellen presenteres senere i kapitlet.

Identitet er også et vesentlig begrep hos Stuart Hall som beskriver identitet i moderne tid som et fenomen det både er vanskelig å beholde, men også erstatte. Hall ser på identiteten som fragmentert og ikke noe enhetlig, men som i dag eksisterer på kryss og tvers av motstridende diskurser eller miljøer. Identitetene må forholde seg til historien samtidig som de befinner seg i ulike endringsprosesser (Halvorsen, 2004, s. 78) Hvem man var, hvem man er og hvem man skal bli henger med andre ord sammen i identitetens evige utvikling. Identitet er ikke fastlåst, men i kontinuerlig endring og derfor dynamisk.

Sosiologen Anthony Giddens kommer også med et vesentlig bidrag til identitetsteoriene i det han tolker identitet som knyttet opp mot store dilemmaer og eksistensielle spørsmål i vår moderne tid (Giddens, 1991). I følge Giddens lever vi i et post-tradisjonelt samfunn der det å

identifisere seg med tradisjon og nostalgiske fortidsminner ikke automatisk anses som gyldig og anbefalt. I stedet må de som ønsker tradisjonen aktivt forsvare den overfor alle alternativene som har dukket opp. Gjennom å være sterkt knyttet til identitet i form av historier, tradisjon og fortid, vil det oppleves utrygt for mange å bryte med det som har vært og som er kjent når nåtidens samfunn i større grad enn tidligere søker seg bort og inn i en mer utrygg epoke. Dette støttes opp av flere sosiologiske undersøkelser som har sett på hvordan globaliseringen, utflytende grenser og teknologiske forandringer medfører en økt grad av ustabilitet. Det skapes et skille i verden mellom dem som vil flyte med og tilhøre endringene og utryggheten og de som søker tradisjon, trygghet og stabilitet. Hylland Eriksen beskriver det som at «overleveringen av kulturell kunnskap mellom generasjonene svikter fordi den ene generasjonens nødvendige kunnskap er neste generasjons nostalgi (Eriksen, 2004, s. 123).» Dette skillet mellom den tradisjonsbundne og de som søker en flytende og dynamisk verden er relevant for hvordan ulike medlemmer av en organisasjon forholder seg til endringer og utvikling i den moderne bedriften.

Giddens forståelse av individ og identitet kan sammenlignes med Meads i det han argumenterer for at

(...) basic trust forms the original nexus from which a combined emotive-cognitive orientation towards others, the object world, and self-identity, emerges (Giddens, 1991, s. 38).

Et syn han deler med psykoanalytiker Donald Winnicott som ser utviklingen av selvet i sammenheng med omgivelsene og refleksiviteten som oppstår når et menneske setter seg selv inn i en sammenheng.

En motstridende ide til identitetsbegrepet innenfor organisasjoner finner vi hos Brown et al. som i en artikkel om identitetsforståelse innad i bedrifter, ser på identitet som noe som alltid forbindes med individet som oppfatter den. Med andre ord, når de sentrale, varige og distinkte verdiene legges til grunn, vil de ulike individenes særegne bakgrunner, erfaringer osv. Føre til at opplevelsen av organisasjonens identitet alltid vil ses på som forskjellig ut ifra hvem du spør (T.J. Brown, 2006).

Ved å se på identitetsbegrepet gjennom enkeltindividet mener Colman (2014, s. 19) at vi tydelig ser hvordan det knyttes sammen med organisasjonsidentitet når medlemmene tolker fenomenet. Identifiseringsprosessene medlemmene gjennomgår med organisasjonen dreier seg om 1) Hvilke karakteristikk og særegenheter medlemmene opplever at organisasjonen består av. Og 2) Om medlemmene selv opplever disse som relevante og attraktive i henhold til deres egne verdier og selvforståelse. Her er det både identitet på organisasjonsnivå og på individnivå som sammen danner grunnlag for konstruksjon av organisasjonsidentitet.

2.2 Organisasjonsidentitet

Teorier som omhandler organisasjoners identitet og selvbilde er forholdsvis nye og kan spores tilbake til Whetten og Alberts artikkel om organisasjonsidentitet «*Organizational identity*» fra 1985 (Whetten, 2006). Sentralt i deres teorier finner vi utsagn omkring identitet og hvilke krav som stilles dette begrepet for at det skal være legitimt å bruke. I Whetten og Alberts øyne viser identitet seg som distinkte, sentrale og vedvarende egenskaper hos en organisasjon (Colman, 2014). Tidlig teori fokuserte med andre ord på organisasjonsidentitet som noe vedvarende og stabilt, et bilde som senere skulle utfordres av teoretikere som mente at det var problematisk å se på identitet som noe vedvarende, da det måtte finnes organisasjoner som hadde gjennomgått endringsstrategier og nettopp derfor forlatt det vedvarende og stabile. De stilte også spørsmål ved hvordan en stabil og vedvarende identitet kunne opprettholdes over en lenger periode uten noen form for endring, eller hvordan begrepet om sentralitet innad i organisasjonen fordret at organisasjonen hadde en felles enighet om hvem de var og skulle være. Det ville være interessant å finne ut av om en organisasjon kunne eksistere med et antall ulike oppfatninger av hvem organisasjonen er, og hvordan en slik organisasjon jobbet med å inkludere de ulike identitetsforståelsene (Colman, 2014). Albert og Whetten la med dette grunnlaget for de mange teoretiske inngangene til feltet som søkte å videreutvikle teorier de mente var uklare.

Whetten og Albert så på organisasjonsidentitet som noe en organisasjon konstruerte innad i organisasjonen. Gjennom å samhandle og sosialisere i organisasjonen skaper gruppen et bilde på hvem de selv er og hvordan de er like og ulike andre organisasjoner rundt dem. Gruppen finner sammen i en felles forståelse av hva identiteten til organisasjonen må være og kan uttrykke dette som bestemte kjennetegn. På denne måten kommer de tre sentrale begrepene «sentralitet, vedvarende og distinkt» til uttrykk i Albert og Whettens teori (Whetten, 2006, s. 224).

2.2.1 Sentrale

Ifølge Albert og Whetten viser de sentrale kjennetegnene i en organisasjon seg gjennom utsagn om unike verdier, særegne produkter, tjenester de tilbyr kundene sine eller bestemte praksiser (Colman, 2014, s. 29). Gjennom disse utsagnene oppstår det en kjerne i organisasjonen som samler medlemmene. Det er disse sentrale egenskapene som får medlemmene til å kunne sette fingeren på hva det er som gjør akkurat deres organisasjon til det den er og ikke en hvilken som helst organisasjon.

2.2.2 Distinkte

Det distinkte kjennetegnet forklares som organisasjonens søken etter å skille seg ut fra de andre, konkurrerende organisasjonene ved å vise til karakteristikk ved seg selv som unik og «noe annet» (Colman, 2014, s. 30). Likevel er det ikke til å unngå at en organisasjon også må plassere seg innenfor de typiske karakteristikkene for akkurat denne typen organisasjoner. Skal en teaterinstitusjon legitimeres som teaterinstitusjon må de med andre ord først og fremst inneha karakteren og definisjonen på et teater, før de distinkte kjennetegnene kan benyttes. Organisasjonen må på denne måten balansere mellom å være lik sine konkurrenter på noen områder og helt unik på andre.

2.2.3 Vedvarende

Det siste kjennetegnet hos Albert og Whetten er også det som er problematisert mest i nyere tid. Ideen om at legitime identitetsutsagn baserer seg på vedvarende karakteristikk hos en organisasjon. Identitet kan utvikles gjennom tiden, men det skjer ikke konstant og hurtig, heller sakte. Albert og Whetten mente det var en risiko forbundet med å «endre identitet» da det kunne medføre negative konsekvenser for organisasjonen på lik linje som enkeltindivider kan oppleve det som negativt å tape egen identitet. Vedvarende betyr likevel ikke stillstand. Det er heller en prosess for å opprettholde identiteten kontinuerlig (Whetten, 2006, s. 225).

Til tross for at disse trekkene fortsatt ses på som en grunnbase for all organisasjonsteori, er det uenighet om hvorvidt disse trekkene peker i en objektiv forståelse (et moderne perspektiv), en sosialt konstruert forståelse (et symbolsk perspektiv) eller kun som en slags simulering av fenomenet (et postmoderne perspektiv). Derfor oppleves det ifølge Hatch og Cunliffe (2013, s. 312) som relevant å sette seg inn i organisasjonsteoriens ulike innganger for å kunne fange opp trekk som kommer til syne på tvers av disse i ulike undersøkelser. Dette er også et valg

jeg har tatt i forbindelse med denne oppgaven, og jeg vil videre redegjøre for teorier som kan kombineres med hverandre for å undersøke den spesifikke casen Nationaltheatret.

2.3 En organisasjonsteoretisk og en bedriftsøkonomisk retning

Forsøker vi å samle de ulike studiene av organisasjonsidentitet i dag, vil det kunne oppleves som fragmentert og splittet. De nevnte paradigmene er en måte å tydeliggjøre motsetningene på feltet, og ved å inneha en forståelse for disse tre vil det i følge Wæraas (2017, s. 20) synliggjøre de to sentrale retningene bak begrepet organisasjonsidentitet: *Den organisasjonsteoretiske* og *den bedriftsøkonomiske*. Tilnærmingene er utviklet av Mary Jo Hatch og Majken Schultz med bakgrunn fra begge felt. Skillet går mellom å se på organisasjonsidentitet som et naturlig fenomen i en bedrift og en identitet som kan styres og skapes ved hjelp av strategilegging. Et fenomen som vokser inn i organisasjonen på en naturlig måte og skaper distinkte særpreg innad i organisasjonen, med andre ord en form for kultur i organisasjonen, hører til den organisasjonsteoretiske, fortolkende retningen. Det er denne tilnærmingen som oftest benyttes i forskning som dreier seg om kulturer og identiteter innad hos organisasjonen. Den bedriftsøkonomiske ser identiteten til bedriften som et ytre trekk, fremfor et indre. Organisasjonsidentiteten er i stor grad ledelsesstyrt og skapt for å opprettholde og utvikle et omdømme for omgivelsene. Det er ytre kommunikasjon som forteller hvem bedriften er og oppleves som, og en ledelsesbasert kommunikasjon som skal informere medlemmene om hvem organisasjonen er. Den bedriftsøkonomiske retningen kan på denne måten plasseres under et moderne, positivistisk perspektiv som søker svar på identitet som en objektiv virkelighet. Resultatene fra en slik identitetsstyring vil kunne måles og rapporteres om til de interessentene som søker svar på hvem organisasjonen er (Cunliffe, 2013).

2.4 Multidisiplinært perspektiv

For ti-femten år siden dukket det opp ytterligere en retning som ville forsøke å kombinere disse to. Den *multidisiplinære* tilnærmingen. Forskerne John M.T Balmer og Stephen A. Greysers rammeverk om fem ulike identitetstyper (2002) danner grunnlag for et perspektiv der disse fem identitetene, om de i stor grad er enige med hverandre, fungerer som en styringsmekanisme for lederne av en organisasjon som søker å konstruere organisasjonsidentiteten for å styrke omdømmet. Disse betegner Balmer og Greyser som:

Den *faktiske* identiteten, som er organisasjonens identitet basert på ledelsen, deres lederstil og organisasjonsstruktur innad i bedriften. Kvalitet på produktet og tjenestene organisasjonen selger og tilbyr, samt de ansattes verdier og opplevelser hører innunder faktisk identitet.

Den *kommuniserte* identiteten beskriver hvordan organisasjonens formelle og uformelle utsagn, gjennom offentlige kanaler og ved uoffisielle samtaler internt formidles og skaper identitet.

Den *oppfattede* identiteten er enkelt forklart hvordan organisasjonsidentiteten oppfattes av omgivelsene og hvordan ulike aktører forstår organisasjonens image og omdømme på ulikt vis ut ifra hvilken interesse de har i organisasjonen. Ledelsen må her beslutte hvilken interessegruppe som bør tillegges mest verdi.

Den *ideelle* identiteten er den optimale posisjonen organisasjonen kan tilegne seg og den beste plasseringen og ranken den kan ha blant andre, lignende organisasjoner.

Den *ønskede* identiteten finnes i organisasjonens egen visjon og tilhører som oftest ledelsen og sjefers formidlede ønsker og fremtidsplaner.

Den ønskede målsettingen for dette teoretiske bidraget var, ifølge Balmer og Greyser (2002) å gi organisasjoner bedre muligheter til å bevisstgjøre sin egen identitet og på denne måten finne metoder for å styre den i ønsket retning. I utgangspunktet ses teorien på som en kombinasjon av det bedriftsøkonomiske perspektivet og det organisasjonsteoretiske, men er likevel blitt kritisert av andre forskere for å være for opptatt av de ytre og instrumentelle aspektene med tanke på at teorien er skapt for å gjøre det letter for ledere å styre organisasjonen mot et ønsket mål. Som Kvåle og Wæraas forklarer, fører dette til at kritikere av teorien mener det ikke kan forsvares å omtale den som fullt ut multidisiplinær da den ikke i stor nok grad har satt søkelys på det organisasjonsteoretiske (2017, s. 37). Den kan likevel benyttes for å se nærmere på hvordan Nationaltheatrets ledelse benytter seg av strategier for omdømmehåndtering og hvordan medlemmene oppfatter og tolker denne innunder henholdsvis den *faktiske*, *kommuniserte* og *ønskede* identiteten.

2.5 Gioias 4-perspektiver

Gioia et al. forsøker også å kartlegge de ulike perspektivene på organisasjonsidentitet for å kunne utvikle det teoretiske feltet (2013). Dette ved å kategorisere forskningen på organisasjonsidentitet inn i fire, ulike perspektiver innenfor en organisasjonsteoretisk retning. Det *institusjonelle*, *det sosialkonstruktivistiske*, *sosial-aktør* og *det populasjonsøkologiske perspektivet* (Colman, 2014, s. 41). På samme måte som i rammeverket til Balmer og Greyser er formålet til Gioia et al. å tydeliggjøre hvor ulikt identitet kan studeres ut ifra forskerens perspektiv. Det populasjonsøkologiske har likevel i senere tid blitt ansett som for ulikt de resterende perspektivene da det omtaler omgivelsenes perspektiv som relevant for organisasjonsidentiteten (Cunliffe, 2013, s. 312). Med andre ord har ikke medlemmene innad i organisasjonen noe med dette perspektivet å gjøre og ses derfor ikke som relevant i denne undersøkelsen der medlemmenes tolkning er relevant.

Felles for de fleste teoriene er at de refererer til organisasjonsidentitet som en oppfatning av hva som kjennetegner organisasjonens selv eller selvbilde. Som tidligere nevnt kan aldri organisasjoner inneha et eget «selv», da organisasjon ikke er et eget vesen, men gjennom å defineres som aktør kan organisasjonens medlemmer som et kollektiv ha en oppfatning om hvem det er de hører til og hva slags identitet de er en del av (Colman, 2014).

2.5.1 Sosial aktør

Ser man på organisasjonsidentitet som noe objektivt, en sosial realitet som faktisk eksisterer, forstår man begrepet gjennom et sosialt-aktør perspektiv. Dette perspektivet henter teoriene sine fra det institusjonelle og moderne perspektivet. Gjennom å se på organisasjonsidentiteten forklart av Albert og Whetten som noe som finnes i sentrale, distinkte og vedvarende trekk, vil det bety at det eksisterer en felles kjerne innad i organisasjonen som inneholder identiteten. Det er virkelige og sanselige egenskaper som definerer organisasjonen og som kan oppleves av den som søker den. Lederne synliggjør identiteten gjennom å konstruere legitime narrativer ment å skulle samle organisasjonen rundt en konsistent, felles organisasjonsidentitet (Colman, 2014, s. 43). Resten av organisasjonen kan imidlertid både kjenne seg igjen i eller oppleve denne som ulik deres egen tolkning. Ved å undersøke offisielle dokumenter og den formelle beskrivelsen av identitetsuttrykket til organisasjonen, vil det være mulig å se mønstre i hva organisasjonen selv påstår er distinkte karaktertrekk hos dem. Hos Nationaltheatret vil det undersøkes om dette kan belyses gjennom å analysere nettsiden deres. Et sosialt aktør-perspektiv mener identitetskonstruksjon kan oppdages ved hjelp av universelle funn og

sammenligninger på tvers av organisasjoner, til forskjell fra det sosialt-konstruktivistiske som søker det unike.

2.5.2 Sosialkonstruktivistisk

Gjennom de to sosiologene, Peter Berger og Thomas Luckmann, ble begrepet om «virkeligheten som sosial konstruksjon» en del av organisasjonsteorien gjennom boken «*The social construction of reality*» i 1966. Berger og Luckmann sitt perspektiv legger vekt på at organisasjonsmedlemmers tolkninger av virkeligheten rundt dem faktisk skaper en konstruert virkelighet (Cunliffe, 2013, s. 34). Påstander og tolkninger av identitet blir diskutert og forhandlet medlemmene seg imellom til det etter hvert eksisterer en kollektiv bevissthet omkring hvem man er. Medlemmene forstår verden og omgivelsene sine ved å skape felles narrativ og erfaringer. Det er disse meningsmønstrene som skaper en uttalt enighet om hvordan ting skal oppfattes (Hatch, 2001, s. 58). Organisasjonsidentitet blir her et selvrefererende konsept innad i organisasjonen som medlemmene bruker til å sette ord på hvem de er når de kommuniserer med hverandre og når de kommuniserer med omgivelsene. Ulike medlemmer vil også ha ulike tolkningsverktøy med seg inn i en meningsprosess. Denne personlige bagasjen er med på å kunne danne uenighet om tolkningen av en uttalt verdi innenfor organisasjonen, der en offentlig karakteristik av Nationaltheatret som *historisk* vil kunne bety noe viktig og verneverdig for en ansatt, og utdatert og fordomsfullt hos en annen. Dette utgjør det lappeteppet av meninger som sammen bidrar til meningsutveksling og nye forståelser for identiteten hos de ansatte (Gro Kvåle, 2017, s. 64).

2.5.3 Institusjonelt

Sosiologen Philip Selznick, regnes ofte som grunnlegger av den institusjonelle teorien. Oppfatningen går på at organisasjoner ikke bare tilpasser seg de interne gruppene, men også til det eksterne samfunnets omgivelser (Selznick, 1948). Det institusjonelle perspektivet ser på organisasjonsidentitet som noe omgivelsene og institusjonelle krefter utenfor er med på å legge føringer for gjennom institusjonaliserte normer og regler. Disse inkorporeres i organisasjonen og legger føringer for hvem organisasjonen er. Ved at organisasjoner innenfor samme bransje opererer med like institusjonelle rammer, skapes det et selvbylte der en forsøker å sammenligne og distansere seg fra sine konkurrenter (Hatch, 2001, s. 102).

Gjennom et institusjonelt perspektiv oppleves organisasjonsidentitet som noe en kan styre og måle instrumentelt. Med andre ord vil det være mulig for organisasjonen å styre sin egen identitet. Det institusjonelle perspektivet kan med dette både være forankret i det sosiale-konstruktivistiske, men også det moderne når det gjøres studier av identitet (Colman, 2014, s. 44). Alt avhenger av om forskeren ser identitet som noe objektivt eller sosialt konstruert. I undersøkelsen av Nationaltheatret vil et institusjonelt perspektiv være relevant for å belyse hvordan organisasjonen er underlagt en statlig eier med medfølgende krav og dokumentasjon av drift og resultater, noe som er førende for organisasjonens selv og bidrar til identitetskonstruksjon gjennom institusjonelle trekk der lederne forholder seg til gitte mål institusjonen er pålagt å oppfylle.

Gjennom institusjonalisering tilpasser organisasjonen seg både indre og ytre forhold. Disse tilpasningene skjer gjennom historiske valg og avgjørelser som sender organisasjonen gjennom en formende prosess. Valgene som tas er ubevisste og handlingene ikke planlagte, men organisasjonen vil følge og utvikle seg i takt med allerede gitte, historiske normer tilhørende organisasjonen. Et annet begrep for dette er *stiavhengighet*, eller «path-dependency» (March, 2008). Tidligere ble det institusjonelle perspektivet beskrevet som en sterk motsetning til et konstruktivistisk perspektiv i form av om identitet oppstår i organisasjonens formelle påstander eller hos medlemmenes tolkninger (Beth S. Schinoff, 2016). I senere tid har dette i større grad gitt rom for en tilnærming der disse to perspektivene kobles på hverandre og komplementeres. En *gjensidig avhengighet* (Davide Ravasi, 2006) (Beth S. Schinoff, 2016).

2.6 Sensemaking og sensegiving³

Ved å tolke organisasjonsidentitet som konstruert mellom offisielle narrativ fra ledelsen og medlemmers samhandling og fortolkning, forstår man organisasjonsidentitet gjennom et *sensemaking* og et *sensegiving*-perspektiv (Mary Joe Hatch, 1997) (Colman, 2014, ss. 44-45) (Davide Ravasi, 2006). *Sensemaking* forstås her som en prosess der medlemmene av organisasjonen fortolker hendelser og uttrykk innad i organisasjonen for å skape mening og identifisering (Colman, 2014). Ved at medlemmene skaper en forståelse av handlinger, omstendigheter og andre hendelser i organisasjonen gjennom samhandling, blir språket og evnen til kommunikasjon en viktig del av identitetsforståelsen. Handlingene som etterfølger

³ Her har jeg valgt å gjøre som Helene L. Colman (2014) og benytte de engelske begrepene gjennomgående i oppgaven.

tolkningen påvirker hvordan organisasjonen blir oppfattet, som igjen former organisasjonsidentiteten (Karl E. Weick, 2005, ss. 409-410). *Sensegiving* baserer seg i stedet på at ledelsen i organisasjonen kommuniserer verdier og ønskede identitetsuttrykk ut til resten av organisasjonen (Mary Joe Hatch, 1997). Dette er en måte å påvirke meningskonstruksjonen hos medlemmene på som innebærer at ledelsen uttrykker bestemte normer, verdier og identitetsutsagn gjennom offisielle kanaler og samtaler internt i organisasjonen (Dennis A. Gioia K. C., 1991). Disse tolkes igjen gjennom en *sensemaking*-prosess der medlemmene skaper mening, ikke bare gjennom slike formelle karakteristikker, men også daglige hendelser i organisasjonen og konflikter mellom det de oppfatter som faktisk og ønsket identitet (Colman, 2014, s. 45). I disse prosessene blir også omgivelsenes oppfattelse en del av tolkningen til medlemmene og inngår derfor i en kompleks og omfattende *sensemaking*-prosess, som i møte med *sensegiving*-prosesser til syvende og sist er vanskelige å kontrollere fullt ut. Identitet og verdier konstrueres og endres i møtet mellom lederne, medlemmene og eksterne tolkninger. Ledere kan planlegge en felles utvikling av identitet gjennom *sensegiving*-prosesser, men i møte med de ansatte er det vanskelig for ledelsen å strategisk kontrollere en *sensemaking*-prosess (Colman, 2014).

2.7 Vedvarende eller i endring?

Flere sosialkonstruktivistiske teoretikere har de siste tiårene tatt til orde for at Albert og Whettens definisjon, om det sentrale, distinkte og vedvarende, har problematiske trekk som må belyses med ny teori på feltet. En rekke organisasjonsteoretikere og ledelsesteoretikere (Dennis A. Gioia M. S., 2000, s. 75) (Dennis A. Gioia K. C., 1991) (Cunliffe, 2013) diskuterer hvordan definisjonen er blitt brukt som en base for å forstå organisasjonsidentitet, men at det finnes vesentlige mangler og begrensninger ved teorien som gjør begrepet lite dynamisk og fullstendig. Ved å forstå begrepet organisasjonsidentitet i forhold til hvordan medlemmene opplever at *andre* ser på dem, *image*, mener Gioia et al. det vil være problematisk å definere identitet som noe vedvarende og stabilt.

The definition of identity as enduring obscures an important aspect of identity within the context of organizational change. What does “enduring” mean if organizational actors presume identity to be (and treat it as) malleable as a matter of practical necessity? (Dennis A. Gioia S. P., 2013, s. 139)

Å se organisasjonsidentitet som noe sosialt konstruert og derfor dynamisk og skiftende i form av hvem som tolker hva organisasjonsidentitet er, gjør identitet til noe foranderlig i møte med ulike tolkninger. Likevel brukes ofte de samme begrepene for å beskrive en form for kjerneidentitet, fortsetter Gioia et al. Det er ikke betegnelsene på identiteten som nødvendigvis er forskjellig, men heller de ulike medlemmene i organisasjonens tolkning av kjennetegnene. Dette kan føre til at identitet, som hos Albert og Whetten, tilsynelatende virker stabilt. Når det i virkeligheten bare er betegnelsen som er stabil, ikke tolkningen. Teoretikere innenfor det sosial konstruktivistiske perspektivet skifter ut det vedvarende begrepet med et annet: *Tilpasset ustabilitet* (Dennis A. Gioia S. P., 2013, s. 139) (Dennis A. Gioia M. S., 2000) (Colman, 2014, s. 76). Her forstås identitet som noe som aktivt endrer seg i takt med omgivelsenes inntrykk av organisasjonens image, som så fortolkes og responderes på av medlemmene. Vet at organisasjonen gjør dette i takt med samfunnets endringer er de med på å kontinuerlig legitimere sin relevans og sitt forhold til historien med et bevisst blikk rettet mot fremtiden. Dette skjer i kontinuerlig samspill medlemmene seg imellom, hvor utdaterte meninger skiftes ut med mer tilpassede. Med den forståelsen kan en organisasjon ofte fremstå som stabil og vedvarende med bruk av samme karakteristikk, men der innholdet og meningen i karakteristikken er endret gjennom en pågående prosess (Colman, 2014, s. 77). (Wæraas, 2017, s. 64).

2.8 Identitetsformende prosesser - Sammenlikning og differensiering

Clegg et al. (2007, ss. 506-509) studerte hvordan organisasjoner arbeider med å danne et selvbylde gjennom et forhold til to ulike dimensjoner: *romlig* og *temporær*. I den romlige vil organisasjonene søke å defineres som lik eller ulik andre organisasjoner i bransjen. Den temporære handler om et identitetsarbeid relatert til tid. Hvordan viser identiteten seg som stabil over en lenger periode? «Hvem vi er må også sin noe om hvem vi var». Det blir vesentlig å forstå fortiden for å finne legitimitet for fremtiden (Colman, 2014, s. 51). Det er i forholdet som oppstår mellom disse ulike formene at en legitim identitetsforståelse konstrueres i en kontinuerlig prosess med å inkludere til tider motstridende identitetsutsagn på organisasjonsnivå. Det å balansere romlige og temporære motsetninger i organisasjoner gjør det enklere for organisasjonen å oppå legitimitet.

Dette beskrives også som et tegn på samtiden vi lever i. Et viktig kjennetegn ved det postindustrielle samfunnet som omgir oss i dag, mener (Wæraas, 2017, s. 17) er den økende populariteten omkring immaterielle varer og tjenester som kunnskap og symboler.

På den ene siden er det nyttig å vedkjenne seg likheter i bransjen for å sikre seg videre legitimitet fra omgivelsene, samtidig er det lite gunstig å oppnå en for stor grad av standardisering mellom konkurrentene. Derfor må identitet også konstrueres som noe unik og distinkt forskjellig fra de andre. En *differensiering* fra de andre organisasjonene. Dette beskrives også som et spenningsfelt i identitetskonstruksjon for organisasjonene der disse motsetningene forutsetter at det tas aktive valg rundt hvem man vil identifisere seg med og hvem man *ikke* vil identifisere seg med (Selznick, 1948) (Røvik, 1998). Dette betegnes videre som den store motoren bak moderne organisasjoners motivasjon for stadig utvikling og identitetsarbeid.

2.8.1 Narrativ identitetskonstruksjon

Anteby og Molnár (2012) interesserer seg for organisasjoners kollektive hukommelse og hvordan en intern historiefortelling innad i organisasjonen er med på å holde identiteten i kontinuerlig vater gjennom narrativene de delte. Negative eller mindre heldige epoker ble utelatt der positive ble trukket frem og gjenfortalt. Dermed opprettholdes et attraktivt inntrykk av organisasjonen når medlemmene beskriver og forteller om den.

Med disse narrativene som dukker opp blant medlemmene blir det også klart at det kan oppstå konflikter mellom ulike identitetsutsagn fra de ulike medlemmene. Når individer innad i organisasjonen er med på å bygge organisasjonens identitet er det en nødvendighet at ulike tolkninger av denne også fører til motsetninger innad i organisasjonen (2012).

Uenighet om en felles identitetsforståelse vil da kunne føre til kompromisser og nye strategier for å finne felles trekk ved organisasjonen. Slike motsetningsforhold kan være påstander om «hvem vi er» i et historisk og nåtidig perspektiv (Colman, 2014, s. 33). Der organisasjonen starter opp historisk med en identitet som kanskje ikke lenger kan legitimeres i et nåtidig perspektiv. Dette fordrer at organisasjonen tar gjennomtenkte valg i forhold til hvilke linjer historisk som skal følge organisasjonen for å videreutvikle den kollektive hukommelsen i hvem de er, samtidig som de unnlater å bevare identitetspåstander fra historien som ikke står seg i dag (Wæraas, 2017, s. 30).

Innenfor organisasjonsstudier betegnes ofte Edgar H. Scheins bøker som referanseverket når begrepet *organisasjonskultur* skal forklares. I følge Scheins dannes organisasjonskultur gjennom historie, delte erfaringer og læring innad i organisasjonen. Narrativ spinnes på kritiske hendelser som har oppstått og deretter snakkes om på tvers av medlemmene. Og dette

blir betegnet som et grunnlag for dannelsen av organisasjonskulturer, eller med Scheins ord: «*A learned set of assumptions based on a group's shared history*» (Hernes, 2014, s. 171).

Historie kan være en viktig del av utviklingen og endringen av identitet innad i en organisasjon. Hos institusjoner der historien er en viktig del av fundamentet for hvordan organisasjonen ser seg selv, vil det lett kunne oppstå en konflikt mellom å binde sammen fortiden og hvem man har pleid å være, til en fremtidsrettet organisasjon (Kevin G. Corley, 2004). For teoretikere som Gioia et al. (2000) eksisterer organisasjonsidentitet i både språket og i språkets meningsbetydning. Endring av identitet kan derfor oppstå på to ulike måter når et narrativ konstrueres. Enten ved at organisasjonen skifter ut eldre beskrivelser av seg selv der «Vi er et nasjonalt teater» heller kan skiftes ut med «Vi er et teater for hele nasjonen» for å gjøre det lettere å legitimere en ny tolkning av begrepet. Det å få med alle medlemmene på en nytolkning kan imidlertid føre til konflikt på bakgrunn av de individuelle meningene og fordommene som eksisterer hos hvert medlem. Historien om hva organisasjonen har vært og går igjennom blir viktig for å samle de ansatte rundt en identitet som også omgivelsene kan godta. (Chreim, 2005).

En organisasjon kan ta i bruk historien for å endres og tilpasses tiden den hører til. Ved å lære gjennom tidligere erfaringer og å tolke disse vil en organisasjon bruke tidligere vellykkede og mindre vellykkede valg til å ta nye og bedre valg i fremtidene. Et problem er imidlertid at disse læringsprosessene ikke nødvendigvis kan ses på som gyldige erfaringer. Mennesket, i følge (March, 2008, s. 201), har en tendens til å overtolke historiske begivenheter innad i organisasjonen ettersom det er begrenset hvor tilgjengelige de historiske erfaringene er for nåtidens organisasjon. I disse «kunnskapshullene» som oppstår fyller dermed organisasjonen inn mer fantasifull informasjon som ikke nødvendigvis kunne observeres konkret.

Gjennom å tolke organisasjonens erfaringer finner organisasjonsmedlemmene sammen i en felles forståelse av den. Historier og tolkninger holdes i live gjennom samhandling, og selv om individer innad i organisasjonen kan tolke organisasjonen som ulik andre medlemmers tolkninger av den, endres gjerne de mer spesielle oppfatningene seg i møtet med de mer ordinære tolkningene. Ved en slik påvirkning på medlemmene vil ofte den felles fortolkningen av historien til organisasjonen virke stabil og trygg, men ikke nødvendigvis inneholde fullstendig korrekthet da de andre fortolkningene ble dysset ned da meningene ble utvekslet og tolket i samspill (Colman, 2014, ss. 34-35).

I seg selv er ikke dette noe stort problem, men det er viktig å ikke stole blindt på bildene som skapes av organisasjonen da det vil være blindsoner i hva som fortelles videre når medlemmene velger ut hva som skal defineres som organisasjonens historie. I tillegg vil den konstante, subjektive tolkningen av medlemmene føre til det unngåelige i at det til alle tider vil eksistere aktive sub-kulturer innad i organisasjonen (Colman, 2014, s. 40). Disse sub-kulturene vil ønske å opprettholde sin versjon av organisasjonen for å sikre at egen integritet består, noe som igjen vil føre til «et schizofrent preg» på organisasjonens helhetlige fortolkning av seg selv (Wæraas, 2017, s. 164).

Når Albert og Whetten søker å forklare organisasjonsidentitet tar de utgangspunkt i den interne og selvrefererende definisjonen der organisasjonen selv er den som svarer på «hvem vi er» ikke omgivelsenes opplevelse av organisasjonen fra utsiden (Whetten, 2006). På denne måten skiller de seg ut fra populasjonsøkologiske perspektiver. De hevder samtidig at den offisielle fremstillingen av en organisasjons identitet, på en nettside, ikke nødvendigvis samsvarer med den selvrefererende og sosialt konstruerte oppfatningen av identiteten som finnes på innsiden av organisasjonen, internt under ledelse og organisasjonens offisielle fremstilling. (Colman, 2014, s. 52) Med dette peker de på at det selv innenfor organisasjonen eksisterer ulike tolkninger av hva organisasjonen er og ikke er. Dette omtaler Albert og Whetten som subkulturer og subidentiteter innad i organisasjonen. En ledelse kan i større grad være opptatt av de strategiske mulighetene for å kunne styre identiteten i en viss retning, mens medlemmene av organisasjonen kanskje definerer identitet som noe mer kulturelt betinget og en del av den hverdagslige, uformelle samtalen innad i organisasjonen.

2.8.3 Multiple identiteter– Mangefasettete organisasjonsidentiteter

En organisasjon kan i mange tilfeller oppfattes å bestå av flere identiteter. Dette kan oppleves som vanskelig å skulle navigere mellom for organisasjonen, da de kan oppleve å fronte seg selv på måter som ofte står i motsetning til hverandre. Dette finner vi tydelig eksempler på blant kunstinstitusjonene i Norge der organisasjonene befinner seg i en spagat mellom å være statens institusjon for å fremme kunst og kultur, der statlige midler står for den økonomiske sikkerheten mot at institusjonen gjennomfører politiske mål gitt av staten. Og på den andre siden, kunstinstitusjonen som autonom og fri til å skape ren og sann kunst uten innblanding.

Disse motpolene skaper to vidt forskjellige syn på hvem institusjonen er og hvilke interessenter som det kommuniseres mot når organisasjonen ønsker å legitimere seg (Wæraas, 2017, s. 163). Den ene enden, styrt og eid av politikk og et økonomisk perspektiv. Den andre siden, en uavhengig og kunstnerisk fri arena som legitimerer seg som noe overordnet den «vanlige verden». Den politiske siden styres av rammer og resultater, og kan i så måte sies å tilhøre det institusjonelle perspektivet da trygghet og stabilitet er viktige grunnsteiner. På den motsatte enden finnes kunstnerisk team som i stor grad er risikotakere, spontane og skapende individer. Dette beskrives av Kleppe (2017, ss. 1-3) som et ideal innen kunstnerisk arbeid og står derfor i sterk kontrast til kunstinstitusjoners samtidige identitet som underlagt statlige regulativer.

Slike ulike syn på identiteten finnes også på innsiden av organisasjonen blant dets medlemmer. Sub-identiteter i organisasjonen tyder på at det eksisterer ulike kulturer, altså måter man gjør ting på innad i organisasjonen, og ulike syn på hvem man er som organisasjon. Ledelsen som utarbeider strategiplaner kan oppleve denne som mer i tråd med organisasjonens identitet enn medlemmene av andre avdelinger nødvendigvis gjør, som ikke benytter seg av strategien i hverdagen. Der ledere fokuserer på ulike mål og resultatstyringer som viktige pekepinner på hvem de er og skal være, kan ansatte i en serviceavdeling ved organisasjonen identifisere seg med god servicekultur og historie for å skape identitet på arbeidsplassen ifølge Bang (2015) og Colman (2014).

2.8.4 Sub-kulturer

Ifølge Elstad og DePaoli (2008, s. 118) vil det være større sannsynlighet for at en gruppe medlemmer danner ulike sub-kulturer jo større gruppe det er snakk om. I en stor organisasjon som Nationalteatret vil det derfor være naturlig å se for seg at det eksisterer flere sub-kulturer innad i organisasjonen. Med et økt antall sub-kulturer viser forskningen også til at det oppstår flere konflikter gitt de ulike forståelsene for organisasjonens formål og identitetsfølelse, men også at det i moderne organisasjonsteori kan være et nyttig og effektivt strategisk verktøy å spille på ulikhetene i organisasjonen (Wæraas, 2017, ss. 164-165).

2.9 Kultur, identitet og image

Til nå har organisasjonsidentitet blitt forstått som et komplekst fenomen det eksisterer en rekke ulike innganger til å forske på og forstå. Videre i kapitlet vil Mary Jo Hatch og Majken Schultzs dynamiske identitetsmodell legge rammer for den senere analysen av

organisasjonsidentitet på Nationaltheatret. Modellen er skapt for å undersøke hvordan identitet kan forstås i lys av andre sentrale begreper innenfor organisasjonsteori.

Organisasjonskultur og image. På samme måte som Balmer og Greyser (2002) og Gioia et al. (2013) utfordrer Hatch og Schultz eldre organisasjonsteoretisk teori ved å se hvordan den organisasjonsteoretiske retningen innen organisasjonsidentitet også kan kombineres med tanker om styring og strategi til en viss grad for å favne om flere aspekter i organisasjonen (Dennis A. Gioia M. S., 2000) (Mary Jo Hatch, 2002). Dette er et teoretisk perspektiv som kan være nyttig for å svare på problemstillingen der medlemmenes tolkning også analyseres opp mot de mer strategiske og ledelsesstyrte identitetsuttrykkene på den offentlige hjemmesiden.

2.9.1 Identitet og Kultur

Organisasjonsidentitet og organisasjonskultur er to begreper som ofte er lett å godta som et felles begrep og som ofte fører til misforståelser og forveksling. Ifølge Hatch og Schultz (1997) er organisasjonskultur rommet og konteksten organisasjonens medlemmer utvikler sine egne forståelser av hvem de er. Det er i denne konteksten de også utvikler visjoner for hvordan de ser at organisasjonen oppfattes av eksterne aktører. Der organisasjonskultur er noe som eksisterer som «tause» normer og verdier organisasjonsmedlemmene tolker som akseptabel atferd i organisasjonen, er organisasjonsidentitet mer eksplisitt tilgjengelig for observasjon, da identitet blir til gjennom narrativ og utsagn om hvem medlemmene og organisasjonen er. De uttalte narrative utvikles over tid i et sosialt fellesskap som igjen baserer seg på de mer skjulte normene og verdiene som ligger i kulturen. I senere artikler argumenterer Hatch og Schultz for hvordan begrepene flettes sammen av den grunn at de svært ofte brukes for å kunne definere hverandre (Colman, 2014, s. 55). En slik sammenheng sees også hos Dutton og Dukerich (1991, s. 546) der organisasjonsidentitet knyttes opp mot kulturen fordi identitet skaper en verktøykasse og et system for å bruke og evaluere disse verktøyene som igjen fører til en distinkt måte å gjøre ting på innen organisasjonen. Det er dette som er organisasjonskultur og skaper unike tradisjoner hos organisasjon. Identitet er med på å synliggjøre dette (Mary Jo Hatch, 2002, s. 997).

Som Bang (2015, s. 23) også beskriver det i *Organisasjonskultur*:

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene»

Kvåle og Wæraas er enige med Hatch og Schultz i at kultur og identitet burde ses på som to nærliggende fenomener som burde studeres i sammenheng (Gro Kvåle, 2017, s. 162). Ulike teorier om organisasjonskultur kan bidra til større forståelse for hvordan identitet utvikles innad i en organisasjon. Ifølge dem er det også mulig å få en større forståelse for organisasjonsidentitet gjennom å benytte seg av tre ulike perspektiver på organisasjonskultur: *Integreringsperspektivet, differeringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet.*

Integreringsperspektivet ser på kulturen som noe gjenkjennbart i organisasjonen.

Medlemmene har en i stor grad lik opplevelse av kjennetegn, trekk og normer som beskriver organisasjonen. Dette kan forstås som en trygg kjerne til identitet.

Å *differere* kjennetegnes ved det motsatte. En organisasjonskultur der kjernen vanskelig lar seg finne i det organisasjonsmedlemmene heller tilhører mindre subkulturer. Innad i disse eksisterer det en forståelse og enighet omkring hvem man er, mens det for organisasjonen som helhet danner seg en rekke subidentiteter som gjør ting på ulike måter.

Fragmenteringsperspektivet argumenterer for en måte å forstå identitet på som kan ligne et «lappetepp» preget av en rekke ulike måter å se og forstå organisasjonen på. Det finnes hverken en helhetlig kjerne eller flere helhetlige subkulturer, men heller en rekke deler av organisasjonen som til alle tider består av ulike kulturelle elementer som er enige og uenige med hverandre. Dette siste perspektivet gjør det vanskelig å komme frem til et svar på hvem organisasjonen er fordi organisasjonen konstant rommer totalt forskjellige forståelser for hvordan man gjør ting på husert og hvem man tolker at man er.

I denne oppgaven anses det som relevant å trekke inn alle tre perspektiver for å belyse identiteten. Det er naturlig å tenke seg at medlemmene vil oppleve gjenkjennbare trekk og felles verdier som eksisterer på tvers av avdelinger og yrkesgrupper. Samtidig oppleves *differeringsperspektivet* relevant med tanke på størrelsen på organisasjonen og sannsynligheten for at det eksisterer flere ulike versjoner av «hvem man er som organisasjon» ut ifra hvilken avdeling og gruppe respondentene i undersøkelsen tilhører er stor.

På lik linje med denne hypotesen defineres organisasjonskultur som noe det er umulig å være hundre prosent enige om innad i organisasjonen av teoretikere som Wæraas og Kvåle. (2017, s. 159) Her beskrives det hvordan medlemmer av en organisasjonskultur alltid vil opprettholde en viss egenrådighet og ulikhet i møte med fellesskapet. Legger man *fragmenteringsperspektivet* til grunn, vil en organisasjonskultur opptre som medlemmer som sammen føler på tilhørighet når gruppas særegne symboler og artefakter kommer til uttrykk, men likevel vil bare noen av disse appellere til den enkelte i gruppa. Dette vil føre til at det ved nærmere ettersyn eksisterer multiple meninger og konflikter som skal forklares senere i kapitlet og stemmer overens med *fragmenteringsperspektivet*.

2.9.2 Identitet og image

En vanlig feil, ifølge Mary Hatch, er å forveksle identitet med begrepet *image*. Der organisasjonsidentitet søker å forstå seg selv og ser på hvordan medlemmer av organisasjonen tolker dette, er image et begrep som omhandler hvordan andre i omgivelsene danner seg et inntrykk av denne organisasjonen og hvordan dette tolkes av organisasjonens medlemmer igjen som i en speiling (Hatch, 2001, s. 282). Sagt gjennom andre ord er image «Hvem de andre mener at vi er (Colman, 2014, s. 60)».

Andre teoretikere ser på image som måten eksterne aktører beskriver den gitte organisasjonen, altså gjennom omgivelsenes perspektiv. David Whetten argumenterer for et perspektiv der image defineres som måten organisasjonsledelsen ønsker at omgivelsene skal oppfatte dem (Dennis A. Gioia M. S., 2000). Men i et identitetsperspektiv der kun organisasjonsmedlemmenes tolkning undersøkes, er det uinteressant hvordan omgivelsene ser på organisasjonen. Det interessante er hvordan medlemmene tolker at andre ser på dem. Når medlemmene av organisasjonen vurderer seg selv, tar de i bruk organisasjonens interne identitetsforståelse i møte med sitt oppfattede image. Med dette menes organisasjonens tolkning av hvordan omgivelsene oppfatter dem. Ved å vurdere disse to bildene kan medlemmene gjøre seg opp en mening om hvor attraktiv organisasjonen fremstår (Mary Joe Hatch, 1997).

Image er derfor noe som ifølge Hatch og Schultz konstrueres gjennom ledelsens uttalelser og handlinger, gjennom samhandling mellom medlemmene, deres samspill med eksterne

omgivelser og i sammenlikning og differensiering til lignende organisasjoner (Mary Joe Hatch, 1997). *Image* oppstår her både gjennom strategisk uttrykking av hvem organisasjonen er og ved mer uformell kontakt mellom organisasjonsmedlemmer og omverden. Gjennom undersøkelser de senere årene trekkes *image* og opplevd misforhold mellom dette og identitet som en viktig pådriver for endring i organisasjonen (Colman, 2014).

2.9.3 Konstruksjon av identitet gjennom image og kultur

Hatch og Schultzs modell for identitetskonstruksjon tar utgangspunkt i allerede etablerte organisasjoner og deres kontinuerlige arbeid med å danne og opprettholde identitet. Andre modeller utviklet på feltet, som nyere arbeider av Gioia et al. (2010) tar i større grad for seg hvordan nyopprettede organisasjoner forståelig nok ikke har en grunnleggende kultur og et historisk perspektiv til hjelp i det identitetsspørsmålene dukker opp. Disse retter søkelys på opprettelsen av identitet og ikke utviklingen av en allerede eksisterende en. I casestudiet av Nationaltheatret blir det derfor mer aktuelt å benytte seg av Hatch og Schultz som teoretisk ramme da organisasjonen er veletablert, gammel og bærer på en tung kultur. Ifølge dem kan konstruksjon av identitet dannes gjennom fire faser: Speiling, reflektering, uttrykking og preging (2002, s. 998).

2.9.4 Speiling av image

Hatch og Schultz (2002) argumenterer for at man, ved å ta i bruk Meads teori om «jeg» og «meg» der individet tolker seg selv i lys av omgivelsene, vil oppleve at det samme vil kunne sies om hvordan organisasjoner former sitt identitetssyn i en speiling mellom deres indre kultur og omgivelsenes *image*. Deres teori går lenger enn Dutton og Dukerichs (1991) som ser denne prosessen som en ren speiling. Dette er også lignende det Gioia et al. kaller *tilpasningsdyktig ustabilitet* der teoretikerne beskriver hvordan *image* og identitet er med på å påvirke hverandre og med dette blir en ressurs for hvordan organisasjonen tilpasser seg verdenen den tilhører (2000, s. 74). Teorien om en slik fleksibilitet forstås her som noe positivt for organisasjoners utvikling i dagens samfunn. Uten en slik prosess ville organisasjoner oppleves som fastlåste i sin egen identitet, fanget og ute av stand til å tilpasse seg omgivelsenes behov. Om organisasjonen er bevisst denne strategiske muligheten kan de klare å opprettholde et bilde av identitet som stabilt, til tross for at det kun er fenomenet som er stabilt, ikke de ulike bildene omgivelsene har på organisasjonen (Colman, 2014, s. 76).

2.9.5 Reflektering av egen kultur

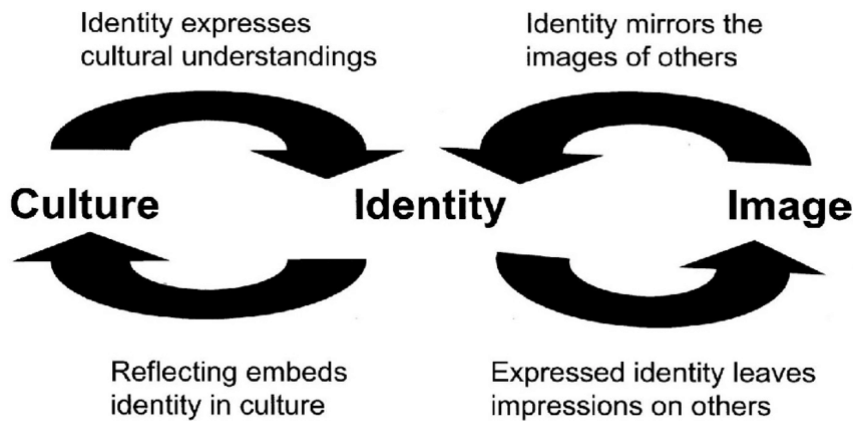
Hvordan identitetssynet reflekteres og utvikles av medlemmene har også sammenheng med hvilken kultur organisasjonen kjenner seg igjen i. Hos Hatch og Schultz er også selvrefleksjon en stor del av speilingsprosessen og beskriver dette som en prosess der en organisasjon ikke bare aksepterer og tar inn over seg andres oppfatninger av dem. Det fører også til en egen selvransakelse der et negativt image for eksempel fører til en nødvendig ny-forståelse av eget jeg. Reflekteringen som pågår, henger sammen med deres egne kulturelle forståelse. Forståelsen blir som en ramme, i følge Colman (2014, s. 65) med normer og verdier som medlemmene kan bruke i refleksjonene de gjør seg om hvem de er.

2.9.6 Uttrykking

Med begrepet uttrykking viser Hatch og Schultz modell til hvordan de ulike kulturelle normene og verdiene som er nedfelt i organisasjonen kommer til uttrykk gjennom identitetspåstander. Identiteten vil derfor uttrykke forståelsen organisasjonen har av egen kultur (2002). Påstander fra medlemmene om hvem man er henger da sammen med de unike trekkene ved organisasjonens egen kultur. «Vi er en schizofren organisasjon» er identitetspåstander blant de ansatte som er konstruert over tid gjennom medlemmenes oppfattede verdier, handlinger og normer (Colman, 2014, s. 66).

2.9.7 Preging

Denne siste prosessen handler om hvordan organisasjonen mer bevisst viser frem hvem de er til omgivelsene. Dette for å gjøre et inntrykk på interessentene. På Nationalteatret kan dette skje gjennom årsmeldinger, rapporter og offentlige utsagn om «hvem man er» i sosiale medier. En preging som oppstår uten organisasjonens innblanding er, ifølge Hatch og Schultz, hendelser utenfor organisasjonens kontroll, som en pågående byggesak eller en omdømmekrise, som endrer omgivelsenes oppfatning av organisasjonen og får medlemmene til å måtte handle for å endre identitet eller bekrefte imaget (2002).



Figur 2: Dynamisk modell på organisasjonsidentitet, 2002, av Mary Jo Hatch og Majken Schultz

I *The dynamics of organizational identity* poengterer Hatch og Schultz at det er mulig å skape en sunn organisasjonsidentitet dersom organisasjonen makter å balansere samspillet mellom identitet, kultur og image ved å innlemme disse ulike interessentene i hverdagen (2002). Samtidig beskriver teoretikerne hva som kan skje dersom denne balansen ikke opprettholdes, noe de velger å kalle dysfunksjonell dynamikk. Faren er at kulturen avkobles image, med andre ord når organisasjonens image ikke lenger samsvarer med kulturen ifølge medlemmene. Dette fører igjen til at organisasjonens identitet konstrueres ved å være sterkere knyttet til den ene av interessentene, enten det er den indre kulturen eller det ytre bildet de skaper av seg selv. Dette gjør organisasjonen sårbar for narsissisme eller hyper-adapsjon (Mary Jo Hatch, 2002, ss. 1005-1013).



Figur 3: Dysfunksjoner som konsekvens av dynamisk ubalanse mellom image og kultur, 2002 av Mary Jo Hatch og Majken Schultz

2.10 Kunnskapsorganisasjoner

En organisasjon der kunnskap ses på som tjeneste og salgsvare, betegnes som en kunnskapsorganisasjon. I motsetning til organisasjoner som selger en masseprodusert vare til best mulig pris og med riktig kvalitet, er en kompetansedrevet organisasjon et problemløsende selskap. Innenfor teaterfeltet ses dette som organisasjoner der kunstnerisk team og det økonomiske går sammen for å selge sin kunnskap og sine spesialiseringer til en omgivelse som ikke innehar den samme kompetansen. Med tanke på den unike bakgrunnen til hvert enkelt medlem av organisasjonen, samt kunnskapen som er vanskelig å uttrykke til omgivelsene, kan ikke arbeidet de gjør standardiseres like enkelt. De ansatte i disse organisasjonene opererer med en stor grad av autonomi når de må ta beslutninger og skreddersy løsninger til komplekse problemer. På en annen side, i følge (Colman, Organisasjonsidentitet, 2014, s. 139) kan dette føre til utfordringer knyttet til kvalitetsmåling av produktet. Er en teateroppsetning med skyhøyt budsjett, et stjernelag av aktører og kunstnerisk team kvalitetsmessig god nok for omgivelsene og publikum?

For slike kunnskapsorganisasjoner blir det spesielt viktig å se på forholdet mellom identitet, image og kultur ifølge Hatch og Schultz identitetsmodell. En teaterinstitusjon kan ikke overleve om den ikke kan legitimere seg selv overfor kunden, som i dette tilfellet er omgivelsene og publikum. Et teater som ikke treffer med oppsetningene sine kan risikere å tape omdømme, noe som igjen vil føre til et spørsmål om identitet og hvem man skal være. I disse tilfellene er det vesentlig at omgivelsene oppfatter og tolker kvaliteten som høy, selv om det i kunnskapsorganisasjoner kan være vanskelig for de utenforstående å måle, så organisasjonen kan legitimeres som verdt å benytte seg av. På denne måten blir imaget til teaterinstitusjonen viktig for institusjonen selv, da et godt image kan benyttes som ressurs og validering av god kvalitet når selve produktet er vanskelig å vurdere.

Videre blir også organisasjonens identitet et evalueringskriterium, ikke bare for kundene deres, men også for mulige, nye medarbeidere. Om organisasjonen regnes som ettertraktet vil det tiltrekke seg ansatte med høy kvalitet og kompetanse innenfor fagfeltene. Makter organisasjonen å tiltrekke seg de beste arbeiderne på feltet, vil også kompetansen øke og organisasjonen vil fremstå attraktiv for kundene som deretter vil benytte seg av organisasjonens tilbud.

2.11 Identitetsstyrende strategier

Med tanke på at Nationaltheatret er en statsfinansiert scenekunstinstitusjon er det ikke til å komme bort fra at organisasjonen søker å legitimere seg mot en kombinasjon av omgivelser som involverer staten, sponsorer og publikum (Colman, 2014, s. 88). Om organisasjonen ikke fremstår som attraktive nok, slutter publikum å kjøpe billetter til forestillingene. Om publikum svikter vil dette synes i årsrapporter som leveres til kulturdepartementet årlig. På lengre sikt vil det være mindre attraktivt for staten å støtte opp under et tilbud befolkningen synes er mindre interessant. Til slutt vil organisasjonen risikere å miste statsstøtte ved å mangle legitimitet. På bakgrunn av dette, i takt med samfunnsendringer og større grad av resultatstyring fra departementet, er Nationaltheatret interesserte i å etablere trygg legitimitet i form av identitetsstyrende prosesser (Røvik, 1998). Organisasjoner som må forholde seg til så ulike krav fra forskjellige omgivelser, kan i følge Colman (2014) og Røvik (1998) benytte seg av en *lappeteppe-strategi* der organisasjonen holder seg inne med en rekke symboler, verdier og artefakter som samsvarer på tvers av de ulike omgivelsenes krav og gjør det mulig å legitimere seg overfor de forskjellige gruppene. Det å håndtere omgivelsene som endrer seg i takt med verdensbildet utløser også en risiko for organisasjonen om den ikke er omskiftelig og dynamisk nok. En slik organisasjon omtales, av Røvik som *multistandardorganisasjonen* (1998, s. 281).

2.12 Multi-identitetsorganisasjonen

I dette teorikapittelet har vi lest hvordan organisasjoner og identitet kan være sammensatte og komplekse fenomen. Greyser og Balmer (2002) er to av organisasjonsteoretikerne som, tidligere nevnt, ønsket å finne et rammeverk for å håndtere *muliti-identitetsorganisasjoner*. Organisasjoner er mangfoldige plasser der ulike medlemmer med svært forskjellige fagområder forsøker å leve under samme identitetsparaply, samtidig som individet og individualiteten skal frem i lyset. At så mange stemmer innad i organisasjonen er med på å skape organisasjonsidentitet gjør begrepet utsatt for motstridende forklaringer. For å returnere til Albert og Whettens distinkte, sentrale og vedvarende egenskaper, kan disse oppstå i forskjellige former ut ifra hvilket medlem eller faggruppe som får spørsmålet. Gro Kvåle og Arild Wæraas tar til orde for en *multi-identitetsorganisasjon* for å forklare hvordan en kompleks og mangefasettert organisasjonsidentitet kan være positivt både for organisasjonens effektivitet og legitimitet (Gro Kvåle, 2017, s. 162). Ved å være en organisasjon bestående av ulike tolkninger av identitetsforståelsen, argumenterer Røvik 1998 for at organisasjoner i dag kan kalles *multistandardorganisasjoner*. Med dette forstås organisasjoner som

En løs konstellasjon av flere institusjonaliserte komponenter som har blitt adoptert relativt ukoordinert fra ulike deler av de institusjonaliserte omgivelsene (Røvik, 1998, ss. 281-282).

En slik måte å se de ulike identitetstypene på er med på å forme et positivt syn på hvordan ulikheter ikke alltid fører til konflikt, men også til handlingsmetoder som er mer effektive for både legitimitet og produksjon. For Røvik handler det ikke om å stå igjen med én sann kjerne, men heller å bruke aksepten for ulikhet som et verktøy for å være fleksible og tilpasse seg en større gruppe i omgivelsene.

2.12.1 Top til bunn ledelse, eller flat og sirkulær?

En multistandard-organisasjon vil bestå av en rekke organisasjonsoppskrifter, eller måter å gjøre ting på, som både ledelse, mellomledere og organisasjonsmedlemmer vil bringe med seg inn i organisasjonen fra sine yrkesgrupper og spesialkompetanse. En av disse *institusjonaliserte oppskriftene* betegnes som «god ledelse» (Røvik, 1998, s. 295).

Innenfor dette begrepet eksisterer det idealtyper for hvordan en leder skal være både demokratisk og deltakelsesorientert i samspill med medlemmene. De ansatte i organisasjonen skal oppleve å bli tatt med inn på beslutningsmøter og få følelsen av å bidra med resultater og rådgivning. Samtidig eksisterer det fortsatt et ledelsesideal med røtter tilbake til sekstitallet der leder behøver å fremstå autoritær. I Norge vil det fremdeles eksistere toppledere som identifiserer seg med denne ledertypen. Lederen vil innenfor denne tradisjonen kunne stå til fullt ansvar for strategiplan, ønske å holde diskusjoner og avgjørelser internt i ledergruppen og informere heller enn å inkludere øvrige ansatte (Røvik, 1998, s. 297). Denne siste ledertypen kan sies å være mer interessert i å skape en sterk, felles kultur fremfor å tåle de fragmenterte, sub-identitetene som får utfolde seg i større grad når medlemmene engasjeres på tvers. For virksomheter som i stor grad baserer seg på kunnskap som produksjonsressurs, en såkalt kunnskapsorganisasjon, argumenterer (Colman, 2014) for at det nettopp er i menneskene at ressursene er forankret. Det vil derfor være til fordel for ledelsen om kontroll gjennom identitet og kultur opprettholdes. I større grad legges det her vekt på en flater struktur og å gi de ansatte en stor grad av frihet og utvikling på eget kompetansefelt. I så fall er det nødvendig å gi organisasjonsmedlemmene god selvfølelse og la dem oppleve tilknytning til organisasjonen, slik at den ikke risikerer å miste kunnskapskompetanse til konkurrenter på området på bakgrunn av sviktende lojalitet. (Alvesson, 2000).

Disse prosessene benytter seg av strukturelle og symbolske komponenter for å styre identiteten i ønsket retning. Kommunikasjonsavdelingen og ledelsen skaper et bilde på organisasjonen som offentliggjøres på sosiale medier og nettsider. På samme måte blir andre organisasjoners væremåte reflektert og tatt i bruk strategisk av ledelsen som både ønsker å ligne på, å skille sin organisasjon fra dårligere organisasjoner, i søken etter å tilhøre et legitimt felleskap. Dette omtaler Røvik Som *adoptering* i et ønske om å forvalte organisasjonsidentiteten (1998, s. 133). Ved å både *imitere* noen og å *differensiere* forsøker ledelsen å styre identitetsprosesser strategisk.

2.12.2 Identitetsutvikling som spontan og strategisk prosess

Ut ifra teori som er redegjort for hittil i denne oppgaven kan identitetsutviklende prosesser foregår på to ulike måter. *Spontan* og *strategisk*. Den ene prosessen, den *spontane*, omhandler det som denne oppgaven i størst grad retter seg mot. De ansattes opplevelse og fortolkning av organisasjonen de er en del av som ved samhandling utvikler organisasjonsidentiteten. Dette hører også til (Selznick, 1948) og hans teorier om institusjonelle identitetsprosesser som organiske og flytende forandringer basert på organisasjonens historiske erfaringer og tolkninger av denne. Særegenheten hos organisasjonen kommer til uttrykk gjennom prosessen. Dette er i stor grad også en symbolsk forståelse som minner mye om organisasjonskulturen, men som skiller seg ut ved at identitetsprosessen foregår i kontinuerlig samspill med andre omgivelser og også tar inn en refleksiv holdning til disse i prosessen. Skjer identitetsutvikling spontan vil organisasjonen endres over tid gjennom hverdagslige meningsutvekslinger som ikke alltid kan legges merke til og oppfattes i øyeblikket. I en organisasjon vil det aldri kun eksistere en form for identitetsutvikling da det naturlige vil være en kombinasjon av tenkte, strategiske endringer og de spontane som oppstår i det medlemmer av organisasjonen kommuniserer sine identitetspåstander som har vokst frem dem imellom (Wæraas, 2017, ss. 104-105).

2.13 Oppsummering

Organisasjonsteori tar for seg hvordan organisasjoner og dets medlemmer opptrer og handler ut ifra en rekke komplekse og varierte paradigmer. De mest kjente teoriene er den moderne, den symbolske og den post-moderne, som alle på sine måter søker å forklare hva organisasjoner er og hvordan de handler. Innenfor organisasjonsteoriene finner man begrepet organisasjonsidentitet som igjen bygger på ulike perspektiver for hvordan identitet oppstår og konstrueres i en organisasjon. Kort sagt handler organisasjonsidentitet om «hvem vi er» som

organisasjon, noe som vil utartes ulikt enten man ser det som et objektivt og klart målbart fenomen, eller som et fenomen som oppstår i en fortolkningsprosess mellom individer som samhandler med hverandre.

Det er innenfor det sosialt konstruktivistiske perspektivet at det dukker opp et syn på organisasjonsidentitet som delt mellom et *organisasjonsteoretisk* og et *bedriftsøkonomisk perspektiv*, og som forklares ytterligere gjennom Hatch og Schultz identitetsteorier. Det *organisasjonsteoretiske* tar for seg identitet som et naturlig fenomen som vokser frem i organisasjonen på en rekke forskjellige måter, mens den *bedriftsøkonomiske* ser på identitet som et primært «ytre» trekk ved organisasjonen. Dette gjør det mulig å styre og endre identitet ved å ta i bruk ulike strategier (Wæraas, 2017, ss. 20, 31-32). Det siste tilskuddet til en slik forståelse av organisasjonsidentitet er å forsøke å kombinere disse to perspektivene til et *multidisiplinært perspektiv* for å tydeliggjøre og utvide forståelsen for hva organisasjonsidentitet er i dag.

Gjennom å benytte seg av Hatch og Schultz sosialkonstruktivistiske identitetsmodell, som også er inspirert av en mer multidisiplinær måte å forstå det organisasjonsteoretiske perspektivet til identitet på, forstås organisasjonsidentitet i lys av to andre begreper: image og kultur. Ved å ta i bruk fire prosesser der disse tre begrepene forstås opp imot hverandre mener Hatch og Schultz at identitet konstrueres og fremstår dynamisk (Mary Jo Hatch, 2002).

Når en organisasjon stiller spørsmål ved sin egen eksistens er dette identitetsspørsmål som utgjør grunnlaget for legitimiteten til organisasjon. Svaret organisasjonen får på å stille seg slike spørsmål må derfor alltid, ifølge Kvåle og Wæraas (2017) møte aksept fra omgivelsene de søker anerkjennelse hos. Det er dette som defineres av Hatch og Schultz (2002) som den speilende prosessen mellom identitet og image. Ved å benytte seg av institusjonell teori blir det også klart at organisasjonsidentiteten ved en institusjon som Nationaltheatret kan passe inn i teorier om identitet som noe historiebærende og dypt forankret i de institusjonaliserte omgivelsene. Ses dette i sammenheng med Hatch og Schultz (2002) og deres teorier om hvordan kultur og identitet henger sammen og påvirker hverandre, vil det medføre at det over en lang periode vokser frem sterke verdier og kulturer knyttet til institusjonen som i sin tur vil forme medlemmenes opplevelse av identiteten og hvordan de tolker og handler sammen.

3 METODE

I dette kapittelet er formålet å vise forskningsprosjektets ulike faser og utfordringer. Gjennom å forklare metoden bak forskningen vil forskeren kunne sikre validitet gjennom åpenhet og transparens i alle ledd av forskningen. For å kunne svare på problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ, hermeneutisk metodetilnærning med 7 semistrukturerte intervjuer som datamateriale og analysegrunnlag. Kapittelet vil først ta utgangspunkt i valg av design og strategi, deretter en gjennomgang av etiske problemstillinger tilknyttet forskningen og forsker, før kapittelets hoveddel tar for seg selve intervjuprosessen og innsamling av forskningsdataene. Underveis vil jeg drøfte og vurdere valg som er tatt i løpet av prosessen. Til slutt følger en oppsummering av kapittelet og metodevalget.

3.1 Forskningsdesign: Casestudie

Formålet denne studien baserer seg på er å undersøke hvordan medlemmer av organisasjonen Nationalteatret konstruerer og tolker bedriftens organisasjonsidentitet gjennom en casestudie. Gjennom å fokusere på et spesifikt eksempel når noe undersøkes er formålet å innhente kunnskap om dette unike tilfellet (Kvarv, 2021, s. 123). Ved å benytte meg av Nationalteatret som casestudie, er jeg interessert i det som gjør denne organisasjonen unik i forhold til deres syn på organisasjonsidentitet. I tråd med Kvarv (2021, s. 124) leter jeg etter det unike ved organisasjonen Nationalteatret, ikke hvorvidt funnene er utbredt også i andre, lignende organisasjoner.

3.2 Vitenskapelig ståsted

All forskning må kunne basere seg på et vitenskapsteoretisk ståsted for å sikre kvalitet og validitet. En vitenskapsteori kan forklares som en (...) *refleksjon over og undersøkelser av vitenskapelig praksis og kunnskap*» (Jacobsen, 2015, s. 15). Gjennom å benytte ulike verktøy for å innhente virkelighetsdata, *empiri*, er vi med på å skape en forskningsmetode for fenomenet som undersøkes. Grunnleggende kan vi si at all vitenskap omhandler å finne svar på hvorfor noe er som det er. Jacobsen (2015, ss. 22-23) retter fokus mot to sentrale begreper som er viktige å ta i betraktning. *Ontologi* er et begrep som forstås som læren om virkeligheten slik den fremstår for oss. Hovedproblemet med å forklare ontologien i forskningssammenheng blir likevel at et hvert menneske ser ulik på hva virkeligheten faktisk er. Derfor vil det alltid ligge et varierende ontologisk virkelighetsblikk til grunn når noe forskes på. Her benyttes begrepet *epistemologi*, som dreier seg om at en forsker kan tilegne

seg kunnskap om verden slik den fremstår, men i påvirkning av seg selv og sin subjektivitet. Det vil alltid være et skille mellom hva som er den faktiske virkeligheten (objektivt) og hvordan forskeren forstår og innehar kunnskap om virkeligheten (subjektivt).

Når ulike metoder benyttes inn i arbeidet med å innhente datamateriale blir det også debattert hvilken metodeteknikk som egner seg best til formålet. I denne oppgaven, som baserer seg på å innhente data fra dybdeintervjuer av ansatte i en organisasjon, er det et bevisst valg å velge en kvalitativ metode fremfor en kvantitativ som tar et grunnleggende standpunkt i at virkelighet er noe som kan måles objektivt ved hjelp av metoder og statistikk. Den kvalitative, derimot, ser på fenomenet som for komplekst til at det kan reduseres til tall og statistikk. I stedet baserer den kvalitative metoden seg ord og meningsutveksling. I en casestudie av Nationaltheatrets konstruksjon av organisasjonsidentitet hvor målet er å oppnå vitenskap omkring fenomenet identitet gjennom medlemmenes egne beskrivelser, vil det være mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode for å innhente data basert på et fortolkende perspektiv. Dette finnes i den hermeneutiske metoden.

3.3 Metode - Kvalitativ eller kvantitativ?

Den kvalitative metoden tar utgangspunkt i et fortolkende perspektiv for å forstå fenomenet som undersøkes. Dette medfører et klart skille fra den kvantitative metoden i det den søker en mer generaliserbar måte å validere dataene på. Det store idealet innenfor forskning er at metoden som benyttes i en undersøkelse helt naturlig skal følge problemstillingens om stilles før forskningen går i gang. Om dette blir gjort vil forskeren sitte igjen med «riktige» svar enten ved en kvantitativ eller kvalitativ metode. Det er altså ikke metoden i seg selv som avgjør om prosjektet fungerer, men om forskeren har en klar tanke om hva som skal undersøkes og på hvilken måte, slik at valget av metode står helt klart og tydelig for forskeren i det forskningsarbeidet går i gang.

Ettersom jeg velger et fortolkende, sosial-konstruktivistisk perspektiv på min egen forskning, der det er organisasjonsmedlemmenes oppfatning av fenomenet som undersøkes, vil det være naturlig, ifølge Jacobsen (2015) å studere informantene fra deres ståsted så godt det lar seg gjøre. Om forskeren klarer å forstå respondenten ved å interagere på deres egen «hjemmebane», vil det være i tråd med kultursosiologisk teori som interesserer seg for hvordan mennesker fortolker og skaper mening i livene de lever. En slik forståelse av virkeligheten fører, i følge (Jacobsen, 2015, s. 27) til en forskning som vanskelig kan

dokumentere lovmessigheter, men som i større grad opptrer som dynamisk og skiftende i møte med forsker, omgivelser og kontekst. Denne kvalitative metoden egner seg derfor godt til å studere Nationaltheatrets organisasjonsmedlemmer og deres syn på organisasjonens identitet. Da jeg også tolker offentlige identitetspåstander som viser seg på organisasjonens nettside, er det fortolkende perspektivet riktig område også ved denne empirien da det er jeg som forsker som oppfatter og tolker identitetspåstandene som kommer til uttrykk her.

Med tanke på den kvalitative metodens ustrukturerte form og den, til tider, store mengder data som medfølger av forskningen, blir den viktigste motivasjonen for en kvalitativ tilnærming å se etter spesielle mønstre og meninger i materialet på en oversiktlig måte. Ifølge Kvarv (2021, s. 157) vil forskeren forsøke å undersøke og forstå fenomenet i den aktuelle casen og tilstrebe en dybdeforståelse av informanten som blir til gjennom interaksjon og fortolkning av undersøkelsesenes situasjon. I arbeid med Nationaltheatrets organisasjonsidentitet ble dette relevant da jeg ønsket å forstå det unike med organisasjonens tolkning av seg selv og ikke utbredelsen av fenomenet organisasjonsidentitet som sådan. Gjennom å tolke transkriberinger av respondentintervjuer benytter jeg meg som forsker av en hermeneutisk inngang til å tilegne meg ny kunnskap og gjennom hele forskningsprosjektet utvikle min egen kunnskap om fenomenet som undersøkes.

3.3.1 Et fenomenologisk-hermeneutisk perspektiv

I samfunnsvitenskapen er den fenomenologiske metoden viktig for å kunne forske på et «innenfra» perspektiv hos den som er i forskerens søkelys. Å søke etter erfaringer og opplevelser fra subjektets ståsted kalles et fenomenologisk perspektiv og vil være svært nyttig når man undersøker fenomener ut ifra det perspektiv at verden, slik den oppleves for respondentene, er konstruert av sosial samhandling i henhold til Kvale og Brinkmann (2009, s. 45). Altså et sosialt-konstruert perspektiv på virkeligheten. Dette er i tråd med hvordan jeg som forsker velger å studere medlemmene på Nationaltheatret og hvordan jeg forstår organisasjonsidentitet som konstruert gjennom samhandling dem imellom og med omgivelsene. I denne undersøkelsen ligger det et fenomenologisk perspektiv bak hvordan jeg velger å forsøke å forstå fenomenet organisasjonsidentitet, men i tillegg ligger det et hermeneutisk perspektiv bak metoden og den etterfølgende analysejobben. Dette henger sammen med hvordan jeg som forsker kontinuerlig utvikler forståelsen for det som undersøkes.

Hermeneutikk beskrives av humanistisk vitenskap som tolkning av mening. I prosessen fortolkes materialet av en forsker som gjennom en slik tolkningsprosess utvider sin forståelseshorisont jo mer materialet fortolkes. En slik sløyfe av forståelse, fortolkning og ny meningsforståelse blir hermeneutikk, ifølge Kvarv (2021, s. 94). Styrken til en hermeneutisk metode ligger i at den tilbyr en åpenhet omkring hvordan verden kan forstås ut ifra hvem som studerer den. Forskeren må derfor ta på alvor at det alltid vil være nødvendig å være bevisst sin egen, personlige innblanding i forskningsprosjektet. Denne rollen kan til tider oppleves som mer eller mindre konfliktfylt ut ifra hvem forskeren er.

3.4 Dybdeintervjuer

Etter å ha valgt en kvalitativ metode der hovedformålet er å undersøke et utvalg respondenters tolkning av organisasjonsidentitet, er det naturlig å innhente datamateriale ved hjelp av dybdeintervjuer. Ved å velge dybdeintervjuer av et utvalg ansatte på Nationalteatret har jeg lagt opp til en relativ fri samtale mellom forsker og respondent, som i følge Gioia et al. (2012) er en effektiv metode å benytte seg av dersom fenomener undersøkes gjennom kvalitativ metode. Å søke etter en sosialt konstruert organisasjonsidentitet nødvendiggjør et dypdykk i medlemmenes holdninger, meninger og andre erfaring tilknyttet identitet. (Dennis A. Gioia K. G., 2012). Dette stemmer også godt med årsakene til at jeg velger en slik datainnhenting for denne undersøkelsen, fordi denne måten å innhente data på knytter seg tett til det fortolkende og konstruktivistiske vitenskapssynet som denne forskningsoppgaven baserer seg på (Jacobsen, 2015, s. 147).

3.5 Etske problemstillinger som forsker

Tidlig i forskningsprosjektet ble det søkt om godkjenning av tema og intervjuguide fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD)

- 1) Mine største etiske utfordringer i arbeidet med denne undersøkelsen vil, slik jeg ser det, basere seg på mitt forhold til Nationalteatret og min rolle som forsker deretter. Ved å velge arbeidsplassen som case-studie plasserer jeg forskerrollen i en krevende posisjon da det i henhold til Jacobsen (2015, s. 57) vil være nærmest umulig å stille seg nøytral til intervjuobjekter og case. En slik innsider-basert forskerrolle må være konsekvent i de etiske vurderingene omkring personlige meninger og emosjoner tilknyttet arbeidsplassen. Jacobsen fremhever videre at rollen som «nøytral» lett kan slå sprekker i det informantene kjenner til din tilknytning og dermed at forskerrollen er

preget av din egen arbeidsforståelse. En konsekvens er at forskerens motiver mistenkeliggjøres. En annen fallgrube som forsker kan oppstå om det belyses kritisk eller sensitive opplysninger som forskeren mener kan skade organisasjonen man selv tilhører ved en publisering. Dette kan medføre at innside-forskeren i større grad en utenforstående forskere sensurerer informasjon for å unngå å trække noen på tærne.

På den andre siden vil det være umulig å opptre som en nøytral forsker når det bedrives samfunnsvitenskapelig, kvalitativ forskning av den grunn at flere forskere har tatt til orde for at «(...) *den rene forskerrolle i samfunnsvitenskapen er en fiksjon*» (Jens Carl Ry Nielsen, 1993, s. 348). En forsker er aldri «bare» en forsker når den kvalitative forskningen pågår. Dette gjelder både innside-forskere og utenforstående. For informanten under et intervju vil alle forskere mottas med en viss fordom enten det er i form av å være en kollega, en fiende, en lærling, en trussel, en venn og så videre. Med dette i bakhodet vil ikke lenger rollen som medarbeider-forsker være en så komplisert rolle som det fort kan virke som. I stor grad vil det kunne være til forskerens fordel å kjenne til organisasjonen og medlemmene i noen grad fra før. Dette kan, ifølge Nielsen (1993) gjøre det enklere å få tilgang på informasjon ved at forskeren har en formening om hvor det skal letes etter dette på feltet. Likevel vil det være svært viktig at det konsekvent reflekteres omkring denne rolleblanding når jeg opptre som både forsker og publikumsvært underveis i casestudiet på Nationaltheatret.

- 2) En annen utfordring ved å velge en kvalitativ metode ligger i generaliseringsproblemene som følger med det begrensede utvalget respondenter som får delta (Jacobsen, 2015, s. 131). I arbeidet med rekruttering må jeg som forsker stille spørsmål til hvem som representerer organisasjonen. Kan utvalget sies å være gyldig for eksterne? I en kvalitativ metode vil dette være spørsmål som alltid er viktige å være bevisst som forsker, da det er tilnærmet umulig å oppnå fullstendig representasjon når tidsrammen, oppgavens omfang og andre problemer tilknyttet valget av et kvalitativt design er til stede.

3.6 Gjennomførelse av intervjuer

3.6.1 Utvalg og rekruttering

Høsten 2022 startet arbeidet med å rekruttere informanter til intervjuene. Med tanke på min rolle som medarbeider på Nationalteatret var det ganske enkelt å få tilgang på mailadresser til andre ansatte i organisasjonen. Det ble tidlig gjort en vurdering av hvilket utvalg som ville være hensiktsmessig for undersøkelsen. Som Jacobsen (2015, ss. 180-181) formulerer er det nødvendig å være bevisst hvilke respondenter som benyttes. Dette fordi formålet med undersøkelsen sier noe om hvem forskeren nødvendigvis er interessert i å få informasjon fra. I casestudiet Nationalteatret er det medlemmene av organisasjonen og deres tolkning av organisasjonsidentitet som er respondenter, den offentlige identiteten blir kun tolket av forskeren for å forstå medlemmenes syn i lys av den. Det kunne vært interessant å se på kun ledelsen eller omgivelsenes tolkning av organisasjonen, men det hadde vært utgangspunktet for en helt annen undersøkelse enn denne.

Det er mulig å basere seg på et tilfeldig utvalg, men dette ville gjort det vanskelig å validere hvordan organisasjonen ser på seg selv fordi jeg kunne endt opp med 7 respondenter fra samme avdeling. Gjennom bredde og variasjon i utvalget trekkes det ut respondenter fra ulike avdelinger for å sikre representasjon i undersøkelsen. Samtidig som en spredning er ønsket blant respondentene, er det også et viktig poeng at forskeren hele tiden reflekterer over hvilke valg som tas og eventuelt kombinerer ulike utvelgingskriterier for å sikre en så fornuftig, gjennomtenkt utvelgingsprosess som mulig (Jacobsen, 2015, s. 183). Det er en slik kombinert metode som ligger til grunn i denne oppgaven, der et ønske om spredning, bevisst informasjons-søken og snøballmetoden har vært benyttet om hverandre. Snøballmetoden beskriver hvordan den kvalitative metoden åpner for en fleksibilitet i forhold til hvilke respondenter som velges ut, ut ifra en prosess der tidligere respondenter uttaler seg om interessante respondenter innen organisasjonen som forskeren ønsker å komme i kontakt med i etterkant av intervjuet (Jacobsen, 2015). Dette kunne jeg benytte meg av i flere tilfeller der det ble kommentert at andre kollegaer satt på en del informasjon om et aktuelt tema, som jeg senere tok kontakt med for å komme nærmere innpå en del av informasjonsinnhentingene jeg opplevde som utilgjengelig.

Ønsket var å ha en noenlunde jevn fordeling mellom kjønn, avdelinger og alder. Dette for å sikre et representativt utvalg som kunne representere Nationalteatret som organisasjon, men det var ikke alltid like lett å oppfylle ønsket utvalg. Jeg sendte først ut en mail til informantene jeg hadde valgt ut. I denne la jeg ved en kort hilsen og beskrivelse av mitt ønske

for kontakt, før jeg la ved prosjektskissen som vedlegg. Denne var grundigere og mer detaljert for de som trengte ytterligere informasjon. Til slutt inkluderte jeg samtykkeskjema digitalt hvis noen ønsket å skrive under med det samme.

Tidlig i prosjektet ønsket jeg å forske på ledelsen og deres syn på organisasjonsidentitet, en mer topp-til-bunn inngang til undersøkelsen. Det skulle vise seg umulig da ledelsen ikke ønsket deltakelse. Gjennom kontakt med teatersjefs sekretær fikk jeg bekreftelse på at det ikke ville være tid til å delta i undersøkelsen for hverken sjef eller direktør. Denne informasjonen førte til at jeg måtte revurdere min egen undersøkelse og problemstilling. Etter en overveining kom jeg frem til at fokuset heller skulle rettes mot de ansatte og deres tolkning av organisasjonsidentitet, og heller tolke offentlige dokumenter for å kunne danne meg et eget inntrykk av ledelsens identitetspåstander. I retrospekt ville kanskje denne «omveien» vært unngått om jeg hadde lest mer teori i forkant av rekrutteringen og med dette hatt forståelse for at mitt perspektiv ikke trengte å involvere ledelsen for å kunne forske på organisasjonsidentitet som fenomen.

Rekrutteringen skulle også vise seg å være mer tungvint enn tidligere antatt. Det var flere ansatte som ikke svarte på mail. Til tross for at jeg opplevde en viss nærhet til informantene gjennom å være kollega ved samme organisasjon. Da jeg opplevde flere uker uten svar fra flere informanter valgte jeg å benytte meg av en fordel som ansatt. Jeg satt på flere mobilnummer gjennom intranett tilknyttet arbeidsplassen, så dette fikk ballen til å rulle. Ved å bruke en mer «uformell» inngang opplevde jeg at jeg raskt fikk svar fra alle informantene og det ble avtalt intervjuer både digitalt og fysisk på Nationalteatret. De fleste viste åpenbar interesse og var glade for å kunne avtale møter litt uformelt over SMS siden dette var en mer tilgjengelig informasjonskanal enn mail etter arbeidstid. Dette stemmer med teorier om at en «innsider» oftere møter på tillitt, større åpenhet og interesse enn en ukjent forsker gjør (Jacobsen, 2015, s. 56).

Informantene:

Avdeling	Kjønn
Kommunikasjonsavdeling	Kvinne
Teknisk avdeling	Kvinne

Produksjonsavdeling	Mann
Dramaturgiat	Mann
HR	Mann
Skuespiller	Mann
Skuespiller	Kvinne

3.6.2 Intervjuguide

Både Jacobsen (2015, s. 150) og Kvarv (2021, s. 169) påpeker hvordan en *intervjuguide* er en naturlig retningslinje og et utgangspunkt det er lurt å gå ut ifra i forkant av intervjuene som skal gjennomføres. Intervjuguidens formål er å strukturere samtalen enten i stor, mindre eller liten grad avhengig av hvilken guide som tas i bruk. I denne undersøkelsen er det valgt en semi-strukturert intervjuguide, noe som vil si at spørsmålene i guiden er planlagt stilt, men at intervjuet åpner for å gi rom til respondentens uavhengige svar. Intervjuguiden er heller ikke absolutt i den forstand at jeg som forsker ikke nødvendigvis ser meg nødt til å følge hvert spørsmål slavisk fra A til Å. I flere intervjuer hoppet jeg over unødvendige spørsmål som enten allerede var besvart gjennom respondentens egne refleksjoner, eller fordi spørsmålet hadde endret seg i takt med forskerens egen fortolkningsprosess og dermed opplevdes unødvendig for informasjonsinnhenting.

3.6.3 Gjennomføring av intervjuer

Gjennomføringen av intervjuene ble gjort i tre ulike omganger mellom oktober 2022 og februar 2023. Da fremdriftsplanen for gjennomføring ble ferdigstilt sommeren 2022 var tanken å gjøre ferdig alle intervjuer innen utgangen av 2022. Dette skulle vise seg å være vanskelig å gjennomføre da det tok lenger tid enn tenkt å rekruttere informantene. En annen utfordring var uforutsette utsettelse som sykdom, dobbeltbookinger og tidvis langsom kommunikasjonsutveksling mellom informant og forsker. Alle intervjuene ble gjort innen en tidsramme på 60-120 minutter, noe som sikret gode og utfyllende svar på intervjuguiden, samt la opp til at informantene selv kunne utbrodere uten at tiden løp fra oss. I noen av tilfellene var intervjulengden lengre enn nødvendig ettersom det ble pratet uformelt etter endt opptak. Det er derfor mer nøyaktig å si mellom 60-90 minutter med relevant materiale.

Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen, enten i tilknytning Nationaltheatrets hovedbygning eller kontorlokaler i nærheten, samt gjennom et par digitale intervjuer over Teams. Valget om å treffes på respondentenes arbeidsplass ble tatt for å sikre en naturlig og

trygg omgivelse som ramme for intervjusituasjonen, som i mange tilfeller kan være betryggende og tillitsvekkende for en respondent, også kalt en *konteksteffekt* (Jacobsen, 2015, s. 152). På Nationaltheatret hadde respondentene enten eget kontor eller tilgang på møterom som gjorde det lett for dem å slappe av bak lukkede dører når intervjuet ble gjennomført. Respondentene ga også uttrykk for at det var tidsbesparende og hyggelig med en samtale i nære omgivelser til de andre arbeidsoppgavene de skulle gjennomføre samme dag. Naturlige omgivelser vil kunne føre til mer naturlige svar (Kvarv, 2021, s. 171). Dette samsvarer med min opplevelse av respondenter som tydelig følte seg som «hjemme» i situasjonen under hele møtet.

Jeg opplevde til en viss grad at intervjuene av respondenter med en høyere stilling krevde noe annet av meg som forsker, enn i møte med respondenter lenger ned i den organisatoriske modellen. Som mellomledere eller sjefer i en stor organisasjon, oppstår det en situasjon som kan beskrives som et *eliteintervju*, i følge (Steinar Kvale, Det Kvalitative Forskningsintervju, 2015, ss. 175-176) der respondenter med større grad av makt og posisjon krever større kunnskap om temaet fra forskeren for å ønske å dele åpent og skape en opplevelse av symmetri dem imellom. Som forsker opplevde. Jeg midlertidig ikke dette som et stort problem, da jeg gjennom dyp interesse for temaet, samt tilgang på organisasjonen gjennom min egen stilling der, allerede hadde posisjonert meg og gjort meg kjent blant respondentene. Det virket som at tilliten lå tilgjengelig rimelig raskt og jeg opplevde at dette antakeligvis gjorde det enklere å intervjuere eliterespondentene enn det kanskje hadde vært om organisasjonen og mitt interessefelt var et annet. I etterkant har jeg underveis i arbeidet med transkribering og tolkning av materialet hatt i bakhodet at stemningen nettopp ofte var så løs og ledig at flere av respondentene tydelig pratet rett fra hjertet opp til flere ganger i løpet av samtalen. Ved et par anledninger ble det delt informasjon om navngitte ansatte som i etterkant av intervjuet måtte fjernes med tanke på personvern og fordi respondenten opplevde å forsnakke seg på et område. Dette har jeg tolket som et tegn på at min rolle som både kollega og forsker til tider gjorde grensene for hva de ønsket å dele mer uklare enn om jeg kun var forsker. Dette er en av de største etiske utfordringene ved denne undersøkelsen slik jeg ser det, men ved å være seg selv og sin rolle bevisst hele veien opplever jeg at det er mulig å balansere disse likevel.

Alle intervjuene ble gjennomført med diktafon til stede. Opptak av intervju sikrer at informasjon ikke går tapt, samt øker validiteten til undersøkelsen i det forskeren ikke gjengir

svarene senere kun ved hjelp av egne notater eller minner. Jeg så det også som forstyrrende å skulle være avhengig av kontinuerlig notering underveis i samtalen, og med diktafonen ble det en mer naturlig flyt i samtalen mellom respondent og forsker, slik (Jacobsen, 2015, s. 153) hevder er en av de store fordelene med opptak. Alle informantene samtykket til at samtalen ble tatt opp og var i stor grad påvirket av diktafonen i rommet. En ulempe for min egen del var at jeg til tider stolte så mye på opptaket at jeg i så liten grad som mulig noterte ned stikkord underveis i samtalen. I ettertid viste dette seg å gjøre analysen hakket mer tungvint da jeg i noen intervjuer ikke hadde notater på hvor i opptaket ulike temaer ble tatt opp. Med en ustrukturert intervjuguide som mal ble det derfor til tider lagt ned mye unødvendig jobb i å finne frem til temaene i opptaket. Dette legger også (Jacobsen, 2015) vekt på i beskrivelsene av at «(...) opptak kan lure intervjueren til å slappe av (...) Enhver som har unnlatt å ta notater i løpet av et intervju, vet hvor håpløst det er å finne fram i lydopptakene etterpå (Jacobsen, 2015, s. 153).»

3.6.4 Bearbeidelse

Alle opptakene ble i stor grad transkribert ferdig i løpet av de første dagene etter endt intervju. Jeg valgte også å følge rådet til (Jacobsen, 2015, s. 201) som beskrev nytten av å skrive korte sammendrag umiddelbart etter hvert intervju, for å samle de første refleksjonene jeg gjorde meg som forsker av intervjusituasjonen som nettopp hadde utspilt seg. Idealet for behandling av transkribert data er at alt materiale skal skrives ut i sin helhet. Dette for å lette analysearbeidet for forskeren, men også for å forutsette at alt som har blitt sagt kan valideres gjennom å kontrollere rådataen senere. De første intervjuene ble grundig transkribert for å følge dette eksempelet, og det var til tider så mye arbeid med transkriberingen at det kjentes umulig å komme i mål med all utskriften (Jacobsen, 2015, s. 202). Denne demotiverende tankeprosessen, kan i verste fall ha ført til at jeg som forsker var mindre motivert ved de siste transkriberingene og derfor mer mottagelig for å gjøre slurv arbeid enn ved de første. Jeg synes likevel jeg gjorde en grundig nok jobb med dette slik at det var mulig å finne mønstre og analysere ved hjelp av alle transkriberingene i etterkant.

3.6.5 Analysestrategi

Min egen forståelse og tolkning av datamaterialet har kontinuerlig vært i endring, helt i tråd med det man kan forvente av et hermeneutisk syn på innsamling og arbeid med dataene. Underveis har jeg notert og skrevet logg, både fra intervjusituasjonene og fra mitt eget tankearbeid, samt gått tilbake til tidligere lest teori og dannet meg et nytt og bredere syn på

hva informantene har beskrevet og hvordan jeg kan tolke det ut ifra min egen forståelseshorisont.

Clarke et al. (2017) beskriver tematisk analyse som en metode det er hensiktsmessig å benytte seg av når forskeren søker å identifisere mønstre mellom flere respondenters meningsforståelse, perspektiver, levd erfaring og forforståelse. Med andre ord er dette helt i tråd med min forståelse for at innholdet i intervjuene måtte dekonstrueres og plasseres innunder kategorier eller egne innholdsfortegnelser som hang sammen med intervjuguidens ulike temaer. Jeg fokuserte på å lese grundig igjennom det transkriberte materialet flere ganger før jeg metodisk gikk gjennom de ulike temaene jeg hadde fokusert på i intervjuguiden. Ved å gjøre dette dukket det gradvis opp enkeltavsnitt og uttalelser som lignet hverandre på tvers av intervjuene.

På samme måte beskriver (Jacobsen, 2015, s. 198) hvordan den kvalitative analysen setter søkelys på å redusere transkriberingen til mindre deler tekst, som setninger og mindre avsnitt, for så å binde dette sammen gjennom en kategorisering forskeren deretter forsøker å forstå innenfor den nye helheten som har oppstått. Det var likevel en langtekkelig prosess der det til tider føltes overveldende med så lange og dyptgående intervjuer. De første ukene, der temaoverskriftene skulle settes opp mot hverandre, var det vanskelig å finne tydelige spor av det jeg lette etter på tvers av respondentene. Men ved å nøste langsomt i alt materialet viste deg seg flere og flere spor av temaer som skulle bli vesentlige for de oppsummerende funnene.

Dette er også noe som ligger tett opptil formen for å *kode* intervjuuttalelsene som er samlet inn. Jeg kodet mitt materiale til en viss grad gjennom å lese transkripsjonene grundig flere ganger, for så å trekke ut ulike avsnitt og samle dem under koder for å gjøre det enklere å finne dem frem ved neste fortolkning. Både kategorisering og koding ble brukt litt om hverandre i min prosess, noe Kvale (2015, s. 226) også hevder er et vanlig fenomen. Det kan være vanskelig å finne en metode for analyse som egner seg perfekt for alle former for undersøkelser. Analyseteknikker ses heller på som mulige måter å forenkle det komplekse arbeidet på, og det kan være normalt at en forsker tar i bruk flere verktøy for å finne frem til svar i sitt materiale (Steinar Kvale, Det Kvalitative Forskningsintervju, 2015) (Jacobsen, 2015).

Poenget med de ulike kategoriene var å finne temaer i respondentenes svar som kunne tydeliggjøre hvordan organisasjonsidentiteten kom til uttrykk. Målet var at disse ulike kategoriene til slutt skulle gi innsikt i de identitetskonstruerende hendelsene medlemmene og ledelsen er delaktige i på sin arbeidsplass. Følgende kategorier ble til i denne analysefasen og senere brukt for å trekke frem funn:

Samlet identitet eller sub-identiteter

Kultur

Endringsvilje

Mangfold

Satellittorganisasjonen

Identitetsstyring og ledelse

Image

3.7 En multi-teknikk-fremgangsmåte

Da jeg jobbet med analysekapittelet oppdaget jeg at jeg ikke kunne beskrive metodikken bak analysen som særlig bestemt, spesifikk eller innenfor en typisk teknikk. I stedet opplevde jeg at jeg vandret frem og tilbake mellom ulike metoder, teknikker og tilnærminger til materialet. Noe som i det ene øyeblikket følte overveldende og i det andre befriende og riktig for undersøkelsen min. Etter hvert fant jeg ut at dette også var en form for analytisk verktøy, nærmere bestemt, en *ad-hoc* tilnærming til analysematerialet ifølge Miles og Huberman (1994, ss. 245-247). Hvor det benyttes en rekke meningssskapende taktikker for å komme frem til sammenhenger og mønstre på tvers av respondentene. Dette kan være å se etter klynger der flere respondenter snakker om det samme i ulike intervjuer, eller ved å dele opp teksten og markere mønstre og røde tråder i intervjuene. Dette viste seg å være noe jeg intuitivt tok i bruk, som også Miles et.al. beskriver som menneskelig og naturlig i søken etter å gi noe mening. Hver gang jeg studerte tekstmaterialet åpnet det seg en ny forståelse for temaene og hva som kunne sorteres som likt og ulikt. Etter hvert benyttet jeg meg av denne teknikken samtidig som jeg leste meg opp på analyseteorien på feltet og fikk en dypere forståelse av hva jeg holdt på med. Det var i denne fasen av analysen jeg virkelig opplevde at min forståelseshorisont utvidet seg og med det skapte grunnlaget for å nøste ferdig i datamaterialet.

3.8 Oppsummering og evaluering av metode

Formålet med studien av identitetskonstruksjon på Nationaltheatret har vært å innhente erfaringer og kunnskap fra et utvalg respondenter i organisasjonen, for så å tolke dette datamaterialet opp mot offisielle dokumenter og gi mening til det gjennom min rolle som forsker.

Dette har det vært nødvendig å reflektere over flere ganger i løpet av perioden intervjuene ble gjennomført, samt i arbeidet med analysen i etterkant. Slik Tjora (2021, s. 279) omtaler viktigheten av å være eksplisitt og ærlig om sin egen innblanding i forskningsarbeidet, har jeg kommentert min egen rolle som forsker med bakgrunn fra samme organisasjon, min innsiderrolle og den eventuelle påvirkning denne vil ha på undersøkelsens resultater og respondentenes svar. Denne åpenheten er noe Tjora (2021) regner som positivt for studiens troverdighet.

I vurderingen av denne undersøkelsen er det normalt å ta i bruk begrepene validitet og reliabilitet for å forklare om undersøkelsen er å regne som verifiserbar og gyldig. I et sosialkonstruktivistisk perspektiv kan validiteten beskrives som en forskers evne til å være kritisk sin egen undersøkelse og kunne stille spørsmål ved det som dukker opp. Forskeren tar valg og vurderer tolkningene som falske eller sanne. Dette står i kontrast til den positivistiske beskrivelsen av validitet som en form for gyldighet som baserer seg på målbare og troverdige instrumenter (Steinar Kvale, 2015).

I denne undersøkelsen av organisasjonsidentitet synes det vanskelig å validere hvorvidt jeg som forsker fikk frem konstruksjon av organisasjonsidentitet på en tydelig nok måte for et eksternt publikum. Jeg forsøkte å ta gjennomtenkte valg for relevant teori gjennom hele prosessen og valgte på et tidspunkt å lene meg på Hatch og Schultz (2002) identitetsmodell i en kombinert organisasjonsteoretisk/bedriftsøkonomisk retning for å forsøke å forstå det komplekse identitetsspørsmålet som oppstår mellom en indre kultur, et ytre press fra omgivelsene og ledelsens strategiske bruk av identitet i omdømmearbeid. Dette fører til at alle disse valgene i seg selv kan diskuteres som gode eller mindre gode i henhold til undersøkelsens formål. For meg står likevel modellen til Hatch og Schultz som en effektiv og spennende analyseramme for å undersøke fenomenet organisasjonsidentitet gjennom det sosialkonstruktivistiske perspektivet som lå bak forskerens inngang til temaet. Den kobler også organisasjonsteori og bedriftsøkonomi sammen for å, i større grad, fange opp

kompleksiteten som nettopp eksisterer i organisasjoner som Nationaltheatret der stat og kunst krever resultater av hverandre for å holde organisasjonen i live.

Andre valg som er viktige å ha et bevisst forhold til er valget om antall respondenter og dets betydning på undersøkelsens reliabilitet. I en ideell undersøkelse ville jeg snakket med et høyt antall medarbeidere med enda større spredning i alder, fartstid i organisasjonen samt bakgrunn og yrke. Det å velge kun 7 respondenter for å si noe om hele Nationaltheatret kan aldri stå alene som hundre prosent dekkende eller si noe generelt om organisasjonsidentiteten, men jeg mener likevel at de grundige dybdeintervjuene og den store spredningen jeg likevel fant plass til mellom de 7, fører til at jeg opplever å forstå noe om fenomenet organisasjonsidentitet på Nationaltheatret og tolke det ut ifra mitt eget ståsted.

En annen vinkling og eventuell utbrodering av denne undersøkelsen ville også vært å få muligheten til å undersøke omgivelsene, eller imaget, i større grad enn i denne undersøkelsen. Med en oppgave av større omfang kunne det vært givende å også dekke hvordan det eksterne publikum eller andre omgivelser som teatervitere og politikere oppfatter Nationaltheatret og igjen legge et dypere grunnlag for tolkningen av hvordan de interne medlemmene ser seg selv i lys av dette. Videre forskning kunne da også sett på flere slike case-studier av liknende organisasjoner og satt dem opp mot hverandre for å se etter forklaringer på hvorvidt funnene er unike eller om det finnes sterke likhetstrekk innenfor kunstinstitusjoner med en viss historisk bakgrunn.

Med tanke på min rolle som forsker og min egen bakgrunn, forforståelse og hermeneutiske prosess, vil det å tilskrive forskningens konklusjoner som valide og reliable bli veldig subjektivt. Hele undersøkelsen baserer seg nettopp på å være fortolkende og nysgjerrig på fenomener som er svært komplekse, noe som fører meg frem til den konklusjon at mine resultater ikke kan ses på som en absolutt sannhet for den som leser. Jeg påberoper meg ikke å vite med sikkerhet hvordan enhver organisasjon konstruerer sin organisasjonsidentitet, ei heller hvordan alle medlemmene av denne spesifikke casestudien forstår Nationaltheatrets organisasjonsidentitet. Likevel har jeg funnet mønstre og sammenhenger som kanskje kan fortelle noe om det unike ved organisasjonsidentiteten på Nationaltheatret, og jeg mener funnene i denne undersøkelsen kan studeres eller benyttes i senere forskning på lignende case-undersøkelser.

4 ANALYSEKAPITTEL

Det er kun gjennom å forstå fortiden at vi kan ta gode valg for fremtiden. I Nationaltheatrets tilfelle betyr dette at det er vesentlig at organisasjonen forstår sine røtter som nasjonsteater for å kunne akseptere å gjennomføre endringstiltak for fremtidens teater, uten å miste legitimitet og selvfølelse (Beate Elstad, 2008, s. 60).

I dette kapitlet vil jeg analysere hvordan organisasjonsidentitet konstrueres og kommer til uttrykk gjennom de ansattes tolkning av sin egen organisasjon som en helhetlig identitet eller som flere sub-identiteter. Jeg vil også kombinere dette med en mindre tekstanalyse av teatrets offisielle nettside for å belyse hvordan ledelsen strategisk fremmer organisasjonens identitet eksternt i et legitimeringsarbeid som også er med på å danne grunnlag for organisasjonens identitet. Deretter vil funnene tolkes og analyseres opp mot teori som flettes inn i hverandre og danner grunnlag for besvarelsen av oppgavens problemstilling.

Datamaterialet består av tekstanalyse av Nationaltheatrets hjemmeside, organisasjonsdokumenter og dybdeintervjuer av syv ansatte. Organisasjonsdokumentene er henholdsvis årsrapporter, strategiplan, vedtekter og en nyere mangfoldsrapport utført av Maria Utsi og Mathias Danbolt, bestilt av ledelsen i 2021⁴. Det teoretiske utgangspunktet er en kombinasjon av et institusjonelt og et symbolsk perspektiv, noe som støttes opp av både Ravasi & Schultz (2006) Schinoff et al. (2016) og Wæraas og Kvåle (2017) som relevante perspektiver å anvende når man undersøker en tradisjonell og symboltung institusjon som Nationaltheatret. Samtidig kombineres teorier fra et bedriftsøkonomisk perspektiv for å støtte opp under ledelsen strategiske bruk av identitet i et legitimitetsarbeid og for å understøtte nyere teorier som kombinerer det organisasjonsteoretiske og bedriftsøkonomiske. Dette nevnes både gjennom Hatch og Schultz teorier (2002) og av Røvik (1998) som en ny måte å

⁴ Maria Utsi og Mathias Danbolt: Maria Utsi kommer fra Tana i Finnmark og er utdannet teaterviter fra Universitetet i Bergen. De siste årene har Utsi jobbet som konsulent i kulturbransjen og særlig hatt fokus på utvikling av mangfoldsstrategi og -kunnskap for institusjoner og forvaltning i kunstfeltet. Mathias Danbolt kommer opprinnelig fra Bergen, men er i dag professor i kunsthistorie ved Københavns Universitet. Danbolt er også kritiker og konsulent med ekspertise i kunst og kulturpolitikk i skjæringspunktet mellom skeive, feministiske, antirasistiske og dekoloniale perspektiver.

forstå komplekse organisasjoner på. For å svare på problemstillingen er analysen delt inn i avsnitt inspirert av Hatch og Schultz identitetskonstruksjons-modell (2002) (1997) med en kombinert bruk av tidligere nevnt teori på feltet i et forsøk på å finne Nationaltheatrets organisasjonsidentitet(er).

I oppgaven velger jeg kun å poengtere hvilken avdeling de ansatte hører til under når det siteres fra intervjuene. Dette fordi flere av funnene antyder at det eksisterer ganske ulike opplevelser av Nationaltheatrets identitet basert på hvor i organisasjonen medlemmene jobber. Det er ikke benyttet noen personnavn, hverken opprinnelige eller fiktive, da det ikke er nødvendig for å vise frem hvilken gruppe den ansatte tilhører. I Nationaltheatrets tilfelle er det de ulike avdelingenes forhold til hverandre og deres fysiske plassering på huset som fremgår som mest interessante for å kunne svare på problemstillingen.

«Organisasjoner er legitimitetssøkende enheter som forholder seg til eksterne forbilder og er opptatt av å profilere og presentere sitt selvbilde overfor andre organisasjoner. (...) Det er gjennom sammenligning med andre organisasjoner at man utvikler sin identitet (...) hvem man selv er nå, hvem de andre organisasjonene som man forholder seg til er, og hvem man ønsker å være i fremtiden (Røvik, 1998, ss. 142-143).

4.1 Påstander om hvem vi er formelt og uformelt

Påstander om identitet kan, som tidligere nevnt, komme til uttrykk på ulike måter gjennom den som forvalter identiteten, i denne aktuelle casestudien er det Nationaltheatret. Schinoff, et al. argumenterer for tre måter å uttrykke identitet på ved å: Vise hvem man er, fortelle hvem man er og å iscenesette hvem man er (2016). Når Nationaltheatret forteller hvem de er kan dette vise seg i interne samtaler med ansatte, men også gjennom å analysere hvilket narrativ ledelsen og kommunikasjonsavdelingen presenterer i offentlige kanaler. De formelle identitetspåstandene, kommer i følge Colman (2014, s. 28) til syne som organisasjonens formelle dokumenter og årsrapporter, samt tekst og bilder på hjemmesider og andre kanaler. Med tanke på at jeg ikke fikk innsyn i den øverste ledelsens personlige uttrykk gjennom intervjuer, valgte jeg å analysere fortellinger om hvem Nationaltheatret er, som var tydelig formulert på nettsiden deres sammen med andre organisasjonsdokumenter. Identitetspåstandene som fantes der, måtte på den måten presentere ledelsens formelle syn på egen organisasjon. Disse uttrykkene for identitet var derfor interessante å sette opp mot de

personlige som fantes innad i organisasjonen gjennom dybdeintervjuene for å kunne forstå dem gjennom et *sense-making-perspektiv* (Beth S. Schinoff, 2016) og dermed lete etter misforhold i respondentenes og offisielle dokumenters uttrykk.

4.1.1 Å vise hvem man er – Velkommen inn?

En organisasjon vil, i følge Schinoff et al., alltid ønske å uttrykke sin selvforståelse gjennom fysiske artefakter, historier eller symboler (2016) På nettsiden til Nationalteatret oppfattes det allerede ved første klikk som at det historiske bygget oppleves som en uttrykt identitetspåstand organisasjonen er stolt av å vise frem. Bygget i seg selv blir en artefakt som tydelig er med på å symbolisere en identitet de ønsker at omgivelsene skal se og speile. En refleksjon av image. En lengre videosekvens på hjemmesiden tar publikum med på en reise fra den store hovedinngangen, inn i vestibylen og til slutt opp på hovedscenen fra både publikums perspektiv og skuespillernes. Dette er helt i tråd med hvordan Kvåle og Wæraas (2017, ss. 67-68) beskriver organisasjoners trang til å uttrykke identitet gjennom fysiske symboler som arkitektur, logoer og visuelle artefakter. Nationalteatrets hjemmeside uttrykker et ønske om å videreformidle historiske trekk ved organisasjonen i tråd med teorier om identitetskonstruksjon som narrativ (Michel Anteby, 2012). Statuer av Ibsen og Bjørnson, den historiske *gullbuen* som kranser om scenen og skiller publikum fra skuespiller, er alle med på å iscenesette organisasjonen som en viktig, nasjonal kulturbærer med dype røtter i Norges uavhengighetshistorie. Logoen bærer også preg av å ønske å ta vare på den gamle historien, og initialene NT fremstår fortsatt på tradisjonsrikt vis for å understreke organisasjonens historiske røtter, verdier og høytidelige posisjon (2015).



Figur 4 Logo Nationalteatret (www.nationalteatret.no)

4.1.2 Å fortelle hvem man er

Videre er det egne faner publikum kan klikke seg lenger inn på for å få en gjennomgang av hele teatrets historie, samt korte beskrivelser av alle tidligere teatersjefer og deres epoker ved huset. Ved å bevisst konstruere en form for historisk tidslinje over teatrets reise fra første

spadetak til organisasjonen Nationaltheatret er i dag, blir også narrativet en viktig ledelsesstrategi for å presentere den ønskede siden av seg selv til omgivelsene, men også gjennom et *sensegiving-perspektiv* fra ledelsen til mellomledere og videre ansatte slik Schinoff et al. argumenterer for (2016). Når de ansatte tar med seg narrativet fra de offisielle kanalene inn i interne samtaler blir også organisasjonen påvirket av sitt eget eksterne image i en speilende prosess, som nevnt hos Hatch og Schultz (1997). Det offentlige narrativet er også strategisk valgt ut for å trekke frem velvalgte deler av historien, som kampen om større tomt⁵ og teatrets tette tilknytning historisk til politikk, krig, demokrati og scenekunstutvikling. Dette er helt i tråd med Kvåle og Wæraas påstander om at organisasjonene strategisk finner plass til de historiene som sammen skaper en overbygging omkring verdier, visjoner og ønskede identitetsuttrykk (2017, s. 92). Det er heller ikke uvanlig at organisasjonen bevisst utelater historiske hendelser som virker mer uheldig på det positive helhetsinntrykket de ønsker å etterlate seg. Nationaltheatret beskriver for eksempel seg selv som et symbol på demokratiet og en viktig aktør i oppbyggingen av en sterk nasjonalidentitet. Her henvises det til den viktige plasseringen bygget fikk i Christiania før århundreskiftet:

Da Norge ble en fri nasjon med egen grunnlov, ble det også bestemt at Nationaltheatret skulle bygges, som hele nasjonens teaterscene. Det skulle ligge midt i nasjonens hjerte – mellom storting og slott, universitet og rådhus (Nationaltheatret, 2022).

Som organisasjonsteoretiker Samia Chreim (2005) argumenterer, benytter organisasjoner seg av elementer fra historien for å argumentere for hvem de er i dag. Ved en rask gjennomgang av nettsiden tolkes organisasjonens historiske sus og symboltunge, kulturelle posisjon som et fremtredende trekk ved den offisielle fremstillingen. Likevel er nettsiden oppgradert i 2022 og har et moderne og spennende uttrykk. Ved å forsøke å kombinere historisk tyngde og aktualitet gjennom bevisste påstander om «hvem vi er» beveger organisasjonen seg inn på det som omtales av Røvik som en multistandardorganisasjon (1998).

⁵ Ref. Den pågående byggesaken og ønsket om et større, samlet areal for kunstnerisk og administrativ virksomhet. En politisk sak som startet allerede i de første årene etter åpning i 1899 da bygget fra start led av plassmangel.

Nationaltheatret skal være en tydelig deltaker og et kraftsenter i samfunnet, gjennom å engasjere publikum og offentligheten i viktige spørsmål og temaer, og ved å være en sentral kilde til nasjonens identitet og utvikling.

For å realisere dette er teatret avhengig av god virksomhetsstyring og organisering. Politiske føringer og kunstneriske mål skal balanseres med økonomiske realiteter for å skape mye og stor scenekunst (Nationaltheatret, 2022)

I denne fremstillingen av seg selv ligger det et stødig verdigrunnlag og en selvsikker fremstilling av egen eksistens til grunn. Ved å formidle disse tunge kravene til seg selv overfor omgivelsene, blir imaget omgivelsene sitter igjen med også en del av en speilingsprosess, helt i tråd med Hatch og Schultz (1997) og antakelsene om at organisasjonen enten aksepterer speilbildet eller opplever å ikke kjenne seg igjen i det som uttrykkes. Ved å insistere på at de er et kraftsenter og en sentral kilde til nasjonens identitet og utvikling gir de også seg selv en stor utfordring i å følge opp at den faktiske identiteten internt i organisasjonen samsvarer med den ønskede, eksterne - noe den videre analysen også vil forsøke å avdekke.

4.1.3 Offisielt er vi sånn, er vi ikke?

Anteby og Molnárs antakelser om at en organisasjons offisielle fremstilling av seg selv ikke nødvendigvis viser organisasjonsidentiteten, men heller den de ønsker at skal være identiteten (2012), virker også å komme til uttrykk på sidene til Nationaltheatret ettersom det benyttes mye tekstplass til å beskrive tydelige mål om å være topp moderne, åpne og universelle. Det trengs bare et raskt besøk til Nationaltheatrets hovedscene for å forstå at dette er et mål bygget vanskelig kan vedkjenne seg å innfri.

Hovedmål

Nationaltheatret skal være et åpent og moderne teaterhus.

Nationaltheatret skal være et moderne teaterhus med nye tidsmessige lokaler og fasiliteter. (Nationaltheatret, 2022)

Det historiske bygget som huser teatret i dag, er utformet slik at det nærmest virker utilgjengelig for de passerende utenfor, hvis man legger dagens universalstandard innen arkitektur til grunn. Dette oppleves også som en delt erfaring for flere av de ansatte når det stilles spørsmål ved hvor tilgjengelig «*Hele Norges teater*» egentlig er. Bygget er i seg selv

utdatert og utformet etter gammel, klassisk arkitektur med få eller ingen krav til universelle løsninger og tilrettelagte fellesareal. De tunge søylene og hovedinngangen kan på mange måter sies å utstråle noe opphøyd og utilgjengelig, nesten royalt, som ikke samsvarer med folkeligheten huset ønsker å formidle til nye publikummere slik de selv beskrives på nettsiden. Bare ved å tre inn i vestibylen kan det oppleves som å tre inn i en fremmed kultur, en annen tid, hvor det er viktig å forstå et sett med usynlige normer for å «passe inn». Denne utilgjengeligheten går også igjen i de dårlige fasilitetene som tilbys publikum og ansatte med bevegelseshemminger eller andre fysiske utfordringer. Det eksisterer ikke ramper som tillegg til marmortrappene, og heisen er så gammel at den ofte står fast mellom etasjene. Alt dette gir et inntrykk av at Nationaltheatret ikke møter dagens krav til et mangfold og universelt utformet kulturbygg. I stortingsmeldingen fra 2022/2023 finnes det en spesifikk retningslinje fra staten om at Nationaltheatret, underlagt staten, plikter å nå bredt ut til et mangfold av befolkningen. I tillegg opplyses det i regjeringens likestillings – og diskrimineringslov om at alle kunstinstitusjoner skal tilrettelegge for

(...) funksjonelle omgivelser som er trygge og praktiske å bruke for alle uavhengig av funksjonsnivå - Likestillings- og diskrimineringslova og plan- og bygningslova (Regjeringen: Kulturdepartementet, 2021)

Staten er eier i Nationaltheatret for å bidra til at alle kan få tilgang til scenekunst (Regjeringen, 2022).

Statens eierskap over organisasjonen gjør ledelsen pliktig i å dokumentere at de jobber mot gitte mål og regulativer for å legitimere retten til pengestøtte. Av strategiplanen til Nationaltheatret oppleves det likevel som om ordvalget også er med på å legge press tilbake på myndighetene om å få fortgang i en prosess de er nødt til å ta ansvar for, skal organisasjonen kunne nå målene for tilgjengeliggjøring og åpenhet.

Mål 3

Nationaltheatret skal være et moderne teaterhus med nye tidsmessige lokaler og fasiliteter.

Vi skal med dette nye teatret:

Rehabiliter og vitalisere den tradisjonsrike teaterbygningen

Øke den kunstneriske kvaliteten og legge til rette for nyskaping

Være en teaterarena på internasjonalt nivå
Tilby flere og bedre publikumsopplevelser
Etablere en attraktiv møteplass for et bredt publikum
Etablere et formidlingscenter for pedagogiske aktiviteter
Gjøre teatret tilgjengelig for alle gjennom universell utforming
Sikre vernet av våre kulturhistoriske verdier
Bidra til et mer vitalt og publikumsvennlig byrom
Skape effektive arbeidsprosesser og de beste arbeidsforhold
Vektlegge bærekraftig og miljøvennlig drift (Nationaltheatret, 2022)

I dette utdraget fra Nationaltheatrets egen strategiplan kommer det tydelig frem at teatret skal være lett tilgjengelig, inkluderende, fremoverlent og i takt med samfunnets utvikling, men ikke at de kan love å være det i det gamle bygget.

Eit viktig verkemiddel for reell moglegheit til deltaking for alle er universell utforming av både private og offentlege arenaer for scenekunst. Universell utforming sikrar funksjonelle omgivnader som er trygge og praktiske å bruke for alle uavhengig av funksjonsnivå (Regjeringen: Kulturdepartementet, 2021).

Her virker det som at ledelsens strategiplan har sett på hvordan de kan fremme målet og ønsket om et universelt, åpent teaterhus som inkluderer, fremfor å ekskludere, ved å skyve ansvaret lenger over på staten gjennom sin eksterne kommunikasjon. Strategiplanen tydeliggjør at målene vil nås så snart et nytt bygg er tilgjengelig. Det er altså ikke viljen til Nationaltheatret det går på, men statens forsinkede innsats. Dermed er legitimeringen sikret ved å forsikre omgivelsene over at teatret står klare til å gjøre endringer når som helst, bare de får den hjelpen de har behov for av egen eier.

4.1.4 Å iscenesette seg selv: Et Nationatheater for alle?

Som tidligere nevnt i teorikapittelet finnes det en tredje mulighet for å kommunisere identitetsinnhold på. Dette gjøres ved å plassere en uttrykt identitet inn i en kontekst for å lettere vise den frem og dermed oppnå legitimitet, i følge Schinoff et al. (2016) Et eksempel på dette er tydelig hos Nationaltheatret som hvert år markerer grunnlovsdagen, 17. mai, ved å holde teatret åpent for publikum store deler av dagen. Gjennom teatrets tydelige plassering midt i sentrum av begivenhetene, samt deres egne «17.mai-matine» markerer huset sin

betydning og plass i samfunnet i lys av grunnlovsopprettelsen. Dette er med på å fremme teatrets ønske og mål om å være et kraftsenter i samfunnet og en tydelig deltaker og vokter av nasjonens identitet og kulturarv. Dette blir en kontrast til det sterke ønsket om å fornye seg og pusse opp det nedslitte, fysiske bygget. Igjen er organisasjonen kompleks i hvordan tradisjoner og verdier omkring historien både videreføres og ønskes oppgradert på samme tid, som (Chreim, 2005) beskrev som narrativ konstruksjon.

På samme måte ønsket Nationaltheatret å fremme sitt image som samfunnsaktuell og viktig ved å raskt finne plass i kalenderen til å arrangere en støttekonsert til inntekt for Ukraina-krigen våren 2022 da invaderingen var inne i sin første fase. Ved å samarbeide med både NRK og store humanitære hjelpeorganisasjoner, sto Nationaltheatret klart frem som en viktig og samlende institusjon med folkets og samfunnets interesser i førsete. De sto dermed ikke bare i bresjen for kunsten, men også for samfunnets interesser og hjertesaker, og legitimerer de tydelige strategiene og verdiene som uttrykkes på nettsiden overfor omgivelsene.

Ved å ha innledet med hvordan Nationaltheatrets offisielle identitetspåstander kommer til uttrykk på et lite utvalg områder gjennom sin offentlige nettside, vil jeg nå analysere organisasjonsidentitet gjennom de ansattes egne tolkning av identiteten ved hjelp av de kulturuttrykkende prosessene og image. Finnes det en helhetlig organisasjonsidentitet, eller eksisterer det flere sub-identiteter på Nationaltheatret?

4.2 Kultur

I over 120 år har landets hovedscene vært arena for norske scenekunstnere, klassiske og nyskapende teateroppsetninger, storslåtte markeringer og bitre stridigheter (Nationaltheatret, 2022).

Nationaltheatrets historie som et teater for hele nasjonen ser ut til å ha påvirket identitetskonstruksjonen som foregår mellom medlemmene. Funnene i denne undersøkelsen viser at teatret som organisasjon har både institusjonaliserte og sosial-konstruktive trekk som aktivt er til stede når identiteten uttrykkes. Det ser ut til at all den historiske pompen og prakten fra teatrets første levetid fortsatt står igjen som et viktig symbol å samle seg om for medlemmene. Dette stemmer også overens med tidligere funn på den offisielle nettsiden der

det gjøres et poeng ut av å fremme den unike arkitekturen, teatrets grunnverdier og historiske sus.

Mange av Norges fremste kunstnere gjennom tidene – malere, billedhuggere, tegnere og formgivere – har sammen med fremragende håndverkere skapt dette unike bygget (Nationalteatret, 2022).

4.2.1 Å forlate gullalderen for å finne hverandre

Organisasjonskulturen er, som tidligere beskrevet i teorikapittelet en tydelig pådriver for konstruksjonen og opprettholdelsen av organisasjonsidentiteten (Mary Jo Hatch, 2002). Det er kulturen som skaper rammene for medlemmenes tolkning og meningsdannelse når de forsøker å definere hvem der er. Funnene i denne undersøkelsen tilsier at det har skjedd en ganske stor endring i hvordan organisasjonskulturen kommer til uttrykk innad og hvordan medlemmene opplever kulturen. Et stort antall av medlemmene i organisasjonen har arbeidet på teatret i mange år. Dette gjør det normalt for respondentene å sammenligne arbeidsplassen sin med tidligere år når de prater om dagens situasjon. Flere nevner hvordan organisasjonen langsomt har løsnet på snippen og blitt mer inkluderende gjennom en periode på tredivet år. Som en respondent formulerer det:

jeg tror nok at det er en langvarig prosess (Å endre seg) for å ta min egen opplevelse som eksempel da jeg jobbet på Rogaland teater og hadde kontakt med miljøet i Oslo, så følte jeg meg mye mer velkommen og tatt bedre imot på Det Norske Teatret enn Nationalteatret, fordi det var en sånn mental barriere som gikk fra resepsjonen til kommunikasjonssjefene til skuespillere til andre. - Dramaturg

Her kommenterer respondenten på at han oppfattet Nationalteatret som en organisasjon det opplevdes som vanskelig å få innpass i som nyansatt. «En mental barriere» kan tyde på at respondenten følte det lå kulturelle normer og «sånn gjør vi det her» tankesett, noe som kanskje ubevisst var med på å opprettholde en ovenfra og ned holdning til den som ikke befant seg innenfor kulturen og gjorde ting på «riktig» måte. Med dette viser respondenten til en vanlig utfordring som oppstår når en kultur innad i organisasjonen ubevisst bidrar til å opprettholde utdaterte, hierarkiske strukturer og dermed utestenger medlemmer som ikke forstår og følger de usynlige kodene (Bang, 2015). Det virker som flere av de ansatte opplevde at organisasjonen hang litt igjen i fortiden da de begynte å jobbe ved teatret. Flere understreker at det har forandret seg mye og blitt bedre, særlig gjennom profesjonalisering

blant de ansatte og av selve organisasjonen. Likevel kan det ved å lese i mangfoldsrapporten også virke som det på noen områder fortsatt eksisterer en ukultur når det kommer til å inkludere de ansatte på tvers av avdelinger og i kommunikasjon på tvers av avdelinger.

Det verdihierarkiske perspektivet er også gjennomgående synlig i det interne språket. Man snakker om “oppover” og “nedover” i organisasjonen, noe som avtegner et tydelig hierarkisk bilde og selvforståelse

(...) en gjennomgripende opplevelse av å ikke anerkjennes i henhold til egen opplevelse av viktighet og bidrag i organisasjonen (...)

«Alle avdelinger er like nødvendig for å kunne vise publikum en forestilling, men gruppene verdsettes helt forskjellig» (Utsi, Danbolt 2022)

Dette er det flere som har opplevd som spesielt tydelig når det gjelder den fysiske utformingen og en organisasjonskultur som ofte skiller de ulike fagområdene fra hverandre gjennom ubevisste grenser (Bang, 2015). Flere snakker om «oss og dem» når de intervjues og virker å ubevisst være påvirket av å ikke skulle trække for mye inn på hverandres «territorium»

«Ja, vi har jo teknikern da. Den har jo vært der lenge og er rommet til teknikerne. Så der kan man jo sikkert sette seg, men man gjør jo på en måte ikke det. Eller mer nå enn før da. Det er jo en sånn tradisjon med «teknikern etter julebordet» som er populært, men til vanlig nei. – Skuespiller 2

Det er gjennomgående hos respondentene at de som har jobbet på huset lenge opplever en tydelig kultur på hvor man kan oppholde seg og ikke. Det ligger en symbolikk i veggene på at visse rom er forbeholdt spesielle grupper og fører med det ubevisst til en forståelse av å være uønsket på noen steder som ikke hører innunder «egen avdeling». Ulike deler av bygget omtales stadig som «herreside» og «dameside» og ikke alle ansatte har nøkkelkort som fungerer til alle innganger og rom. Som en respondent beskriver det:

På min aller første dag i 1980, da jeg gikk rett inn i skuespillerfoajeen ved siden av hovedscenen med det skiltet på døra: «kun for skuespillere». Så kom jeg inn der så fikk

jeg bare sånn ... Ti øyne som bare så på meg helt sånn «hva er det DU gjør her» ikke sant. – HR

For respondenten oppleves det på dette tidspunktet som at han gjør noe «ulovlig» ved å bevege seg inn på et rom der det tydelig fortsatt finnes en kultur for at dette rommet kun kan brukes av en gruppe mennesker på huset, til tross for at døren alltid er åpen og ligger tett på arbeidsrommene til andre faggrupper på et hus med minimal plass backstage.

Flere er imidlertid også opptatt av at deres unge alder og uerfarenhet kan ha spilt inn på hvordan de opplevde å være ny på Nationaltheatret.

Tonen den gangen var en litt sånn ovenfra og ned og være skuespiller. Så det har forandret seg veldig. Jeg tenker på 90-tallet begynte det å bli mye bedre. (...) ble jo også varmere i trøya ikke sant, og tryggere på meg sjøl. I forhold til at jeg. Altså jeg har aldri vært noe redd for skuespillere i den forstand, men jeg, det var litt sånn eh. Altså du må også se forskjellen på det at man kanskje møter noen som sitter og har en rolle i hodet og jobber med det. Som kanskje ikke sier hei fordi det er det man gjør. Dette skjønner man jo etter hvert ikke sant. -Teknisk

En annen av respondentene som er skuespiller selv, synes ikke skiltet «kun for skuespillere» er noe særlig ekskluderende, siden det fra hennes perspektiv ikke eksisterer noe forbud, men heller et ønske om å kunne føle tilhørighet i et oppholdsrom nettopp slik teknikerne føler det om sitt «teknikerrom». En årsak kan være at skuespilleren selv er blind på det andre ansatte oppfatter som er verdihierarki hvor kunstnerisk personale settes høyere enn ikke kunstnerisk

(...) ansatte rapporterer at de opplever at den hierarkiske strukturen privilegerer “kunstnerisk personell” foran “ikke-kunstnerisk personell (Utsi, Danbolt 2022)

Det kan også imidlertid være at det ikke foregår noen ekskludering ettersom alle gruppene har en ubevisst enighet om å holde seg for seg selv og en kulturforståelse om at «sånn gjør vi det her». Det er imidlertid ikke gitt at dette er positivt, men heller en kultur som har vokst frem gjennom dårlige strukturer for kommunikasjon på huset.

Det er jo noen som har sagt sånn «ta ned det skiltet med kun skuespillere» men vi har jo faktisk ingen plass å ha som er våres da. Teknikerne har jo sitt oppholdsrom. Vi er

sikkert velkomne der hvis vi vil, men det er jo litt rart. Å gå inn og sette seg i den teknikerlosjen. Det er noe med at vi trenger en plass som er våres. Det er jo ikke adgang forbudt, men mer en følelse av at her. Dette er våres avdeling bare. –
Skuespiller 2

I samtalene med respondentene er det tydelig at rominndeling, lokasjon og det å definere seg innenfor sine egne avdelinger er noe de fleste gjør på automatikk når spørsmål om unike kjennetrekke ved Nationaltheatret kommer opp. Det er tydelig at hovedbygget er delaktig i å skape både skiller, grenser og historiske myter på hvor man oppholder seg og ikke.

Tenk på den døra i skuespillerfoajeen. Den «kun for skuespillere». Det ville vi jo aldri satt opp i dag, det er jo veldig gammeldags. Men den gangen var det helt utenkelig at noen andre gikk inn i rommet. Og det ER jo faktisk en grunn til det, selv i dag. Det er et rom for konsentrasjon og fordypning. Det er ikke bare et møterom og kaffemaskin liksom. Noe med å hegne om den delen av kunsten også. Konsentrasjonen. –
Skuespiller 1

Andre endringer som tas opp når respondentene snakker videre om sine første år ved huset er kulturelle normer og symbolske handlinger basert på en dyp respekt for Nationaltheatret som arbeidsplass og håndverket som pågår innenfor. Som en respondent uttrykker:

Så har du de endringene som har skjedd gradvis. Som går på det å ... «ikke gå med lua inne» «ikke spise mat på scenen. Ta på egne prøveklær» nærmest.. Du slang ikke fra deg jakka i skuespillerfoajeen før. Det var en voldsom respekt for huset og rommet. Men den respekten kunne jo bli sånn at det ble mer stivt og nervøst også. Det tror jeg. Den har forsvunnet litt. Eller veldig egentlig - Produsent

Endringer er det flere som merker seg når det kommer til kvaliteten og det faglige nivået på de ansatte jevnt over i avdelingen også. Dette ser ut til å henge sammen med den profesjonaliserte utviklingen yrkesgruppene ved teatrene har gått igjennom siden begynnelsen av 90-tallet da staten gikk tydeligere inn som eier og forventet resultater.

Og det ser jeg over tid med teknikere og alt av sånt, de kommer inn med en helt annen kunnskap, i ikke teaterkunnskap, men en sånn ... Noen har jo utdannelse ... Andre har,

vi tar i hvert fall inn fagfolk, noe vi ikke alltid gjorde før da. Så det har forandra seg.. veldig synes jeg. – HR

Her legges det vekt på noe annet som også oppleves som et tydelig endringstrekk de siste tjue-tretti årene i organisasjonen. Økt formalisering og kvalitet gjennom å bygge ansatte med en i større grad profesjonalisert bakgrunn har økt kunnskapskompetansen på alle områder innenfor organisasjonen. Gjennom respondentene får man inntrykk av at de tidligste årene som ansatt bar preg av en mer løssluppen ansettelseskultur, som åpenbart ingen kjenner seg igjen i lenger.

En ansatt i kunstnerisk avdeling opplever et taktskifte fra da han startet i jobben på slutten av 80-tallet i at flere av de gamle, kjente normene er nærmest hvasket ut i løpet av de siste årene og på denne måten setter ham i en situasjon hvor han må reflektere over hva som egentlig er spesifikt og unikt for Nationalteatret i dag. Det virker som om denne respondenten merker at tidligere rituelle handlinger som hørte organisasjonen til har blitt visket ut og fremstår mer som noe mytisk i beskrivelsene han kommer med i dag.

Jeg synes mye av de tradisjonelle normene og kulturen kan du si har stått veldig for fall. Jeg har nesten til gode nå, de siste årene, å høre at noen snakker om scenen som et hellig sted for eksempel. (...) – Skuespiller 1

Andre ritualer som nevnes som borte er å kle seg i arbeidsklær før man entrer sceneområdet, ikke plystre på teatret og å aldri være syk eller avlyse forestilling for å opprettholde kontrakten teatret har signert med sitt publikum. Respondenten ordlegger seg på en slik måte at det også oppleves som om disse ritualene ikke er noe han egentlig ønsker seg for arbeidsplassen. Likevel er minnene viktige og en får inntrykk av at respondenten mener teatret har vært i stor endring i takt med samfunnet siden hans oppstart for tjue år siden.

Det er vel en slags generell utvikling i samfunnet. At felleskapstanken, er mye mindre til stede. Det er mer meg og mindre vi. Skuespillerne kan jo, for egen karriereutvikling, ta permisjon nå og forlate huset for en periode. Det er klart det gjør noe med den tradisjonelle tanken om «Vår skuespillerstall» på Nationalteatret. Men jeg vet ikke om jeg synes det er så synd at det ikke er noe igjen av det gamle heller. Noen

utviklinger må man gjennom. Før var det jo ikke gyldig avlysningsgrunn før skuespilleren døde bak scenen nærmest. Ikke sant. – Produsent

Gjennom de siste tre år har Nationaltheatret sett en stor forandring i hvordan den faste skuespillestallen i større og større grad skiftes ut og tar permisjoner for å lånes ut til andre teatre og filmprosjekter i korte og lengre perioder. Likevel består den faste ansettelsen og skuespilleren kan returnere til teatret som normalt etter endt arbeid. Utskiftning av de faste ansatte gir også freelance-skuespillere som kan lånes inn på prosjektbasis og «fylle» de tomme plassene til de faste på utlån. Likevel kan det diskuteres om ordningen er fullt ut tilfredsstillende for alle parter da Nationaltheatret har et fast skuespillerensemble på 42 ansatte og umulig kan gi alle disse tilfredsstillende mengder arbeid i løpet av et arbeidsår. En ordning er å la skuespillerne søke seg til andre prosjekter, som i dag, men som konsekvens kan det også føre til en mer splittet ensemblegruppe og mer selvrealisering enn en fellesskapsfølelse. Det faste skuespillerensemblet på Nationaltheatret anses blant respondentene som en identitetsmarkør for organisasjonen, og det har jevnlig vært debattert om en nedskalering av faste ansettelser fører til at gammel tradisjon er på vei ut av institusjonen og inn i historiebøkene. Den ytterste konsekvensen og frykten ligger i om dette vil føre til tap av profesjonalitet.

Samtidig legger respondenten vekt på at den generelle utviklingen i samfunnet gjør det rett å følge med på omgivelsene. Og at det til syvende og siste kanskje er mest positivt at teatret har åpnet seg opp og at det har blitt ordnet med flere og bedre rettigheter for de ansatte. På denne måten uttrykker han selv en endringsvilje og en forståelse for at det også kreves endring og handling for at teatret skal kunne leve videre sammen med samfunnet.

Av å snakke med respondentene fremkommer det at de fleste med lang fartstid i organisasjonen opplever at det er organisatoriske endringer i samspill med en langsom utskiftning av ansatte som har ført til en utvikling av organisasjonskulturen over tid. Ved å være en institusjon med store krav fra det politiske feltet, må organisasjonen jevnlig søke å legitimere seg for denne omgivelsen og på denne måten unngå å være fastlåst i gamle normer og verdier som ikke lenger aksepteres. Det synes at den litt nedstøvede, ovenfra-og-nedholdningen der Nationaltheatrets kultur baserte seg på et utall «uskrevne regler» hørte til en annen tid der ansatte møtte en lukket kultur og aksepterte den som hellig. Det ble også pratet en del om hvordan de ulike politiske føringene som dukket opp i større grad på 90-tallet

medførte en stor endringskultur i forhold til hva som kunne tillates å gjøre innad i organisasjonen.

Før, så fikk man ofte inn litt sånn folk med erfaring fra sjøen for hjelp med scenearbeid. Også var det en litt broket forsamling der da. (...) og som sagt så rulla jeg ut et teppe husker jeg 2. dagen jeg jobba der. Og inni der var det en som hadde rulla seg inn i et teppe med en øl som sovna der. Litt annen arbeidskultur da. Alt var litt lov. Nachspiel i to dager og sånn.

Nå virker det som om alt er mer ordentlig da. I alle ledd. Mer kontrollert. Det er en stor forandring, sant. Kanskje mer effektivt og renere lissom. – Teknisk avdeling

Jeg tror det var sånn.. Da jeg begynte her, var det litt hardere. Eller det var sånn at skuespillere mente at unger ikke skulle være i skuespillerfoajeen og sånne ting. Det opplever jeg lite av nå! Raust miljø nå i forhold. Men vi kan nok bli bedre på å inkludere eller introdusere for de helt nye. Det tror jeg. Så prosessen er vel ikke helt over. – Skuespiller 2

Det som kommer frem av respondentenes erfaring i dagens situasjon er en organisasjon med større åpenhet og inkludering. Et sted det er lov til å stille spørsmål ved og utfordre elementer som hvert enkeltmedlem kan oppleve som utdatert eller kritikkverdig. Det er også tydelig at mange av respondentene har jobbet ved huset såpass lenge at de har opplevd å gå fra en organisasjon som i stor grad kontrollerte seg selv og opplevde seg som så trygge i sin identitet at mye var tillatt, til å bli mer opptatt av å legitimere seg overfor staten og sitt publikum for ikke å miste slagfelt. En naturlig utvikling sett alle politiske føringer som har vært utviklet på kunstinstitusjonsfeltet siden slutten av 80-tallet.

4.2.2 Supertanker snur ikke på sekundet, men ved langsom dreining

I samtalene med respondentene tolker jeg det som at alle i større eller mindre grad har frigjort seg fra føringene som ligger i byggets historiske tyngde og fastlåste rammer. Medlemmene oppfatter i stor grad at historien er viktig som et bakteppe for dagens identitetsforståelse, men at det har vært nødvendig å fjerne seg noe fra de tidlige, nasjonale verdiene som står som grunnstøtter for opprettelsen av Nationaltheatret. Det eksisterer fortsatt en stolthet for navnet med all sin symbolikk og betydning, men medlemmene fokuserer i dag på å se begrepet i en

ny og mer dagsaktuell kontekst som bedre kan legitimere begrepet *nasjonalt* i den verdenen organisasjonen eksisterer i dag (Wæraas, 2017, s. 45).

Teatret er en veldig stor del av norsk kulturarv da. Vi er knyttet til demokrati og fritt styresett. Alt vi er stolte av. En bit av Norge. Men vi må også være aktuelle. Vi har jo et oppdrag vi skal forvalte. Men du skal jo ha lyst til å komme til oss også. (...) Noe er veldig dagsaktuelt, og noe er fortsatt historisk forankret. Men det skal kunne si noe om oss i vår tid. Det er viktig. Det skal ikke være utdatert. Det er ikke Nationaltheatret 1899, men 2023 du skal oppleve. Historien er med oss, men skal opp til debatt og kritiseres også. Det å tenke fremover mens vi har et tilbakeblikk på oss selv, det er spennende at vi kan gjøre her. – skuespiller 2

Kulturarven Nationaltheatret oppfatter seg som sterke beskyttere av, har ikke bare røtter i det historiske minnet om Nationaltheatret, men også i at verdier som demokrati og en fri kunst får bygges videre på inn i fremtidens organisasjon.

Et unntak gjennom intervjuene er likevel en respondent innenfor den tekniske avdelingen som har et ganske annerledes syn på kulturen enn de øvrige respondentene. Ut ifra denne samtalen oppleves det som om historien kanskje i for stor grad har fått prege organisasjonen og bremsset den utviklingen som kunne ha eksistert på scenekunstheltet.

Det er så mye tungvekt som holder tilbake. Som ligger i historien. Mennesker som har jobbet her i 40 år. Som ikke aksepterer at noe skal være annerledes. Det er veldig tungt å gjøre endringsledelse her. Mange har veldig store meninger om hvordan det skal være. Jeg har faktisk veldig liten forståelse for hele den store auraen og Nationaltheatret og hele den «oss på National» for meg er dette teatret bare et teater. Det er bare et teater som funker som andre teatre. Det er ingenting hellig eller spesielt med det. – Teknisk avdeling

For denne ansatte oppleves det som krevende at de fleste ansatte virker så tilsynelatende stolte over historien som tilhører fortiden fordi det vanskeliggjør endringer og utskiftninger der hun mener at det er helt nødvendig å se fremover. Hun tolker flere av kollegaene som lite villige til å frigjøre seg fra eldre tolkninger av organisasjonens verdier.

Egentlig er det jo ganske tungt å bære det navnet da, tenker jeg. Fordi når mine kollegaer, på veldig høye nivåer, du har jo snakket med noen av dem – sier «men vi er jo Nationaltheatret» tenk deg hva slags press det egentlig ligger bak det. Hvis vi bare var et teater som satte opp kunst, produserte – og ikke hadde noen fordommer eller meninger om hva det skal være eller ikke skal være – vi lager teater. Puntkum! Jeg synes egentlig det er mye mer behagelig enn sånne tunge – hva skal man si— forventninger til navn og «sånn skal det være her på Nationaltheatret! Eller «Sånn er Norge så sånn skal Nationaltheatret være for å oppfylle samfunnsoppdraget» Nei, vet du hva. Huff. – Teknisk avdeling

Interessant nok er denne respondenten ganske ulik i sin oppfattelse av historien og spesielt i forståelsen av begrepet *nasjonal*. Det kan tolkes dit hen at respondenten heller skulle sett at teatret fokuserte mer på å skape viktig kunst fremfor å la seg styre og identifisere av mål som stadig oppdateres og styres av staten. For henne virker det som at begrepet *nasjonal*, heller enn å fungere som mangfoldsrettet og åpent, snevrer inn og gjør arbeidet med å åpne opp teatret vanskeligere enn det hadde trengt å være. Det kommer også frem gjennom samtalen at den ansatte har jobbet mye internasjonalt og derfor har jobbet i flere land og opparbeidet seg en erfaring med andre, europeiske teaterhus og organisasjoner som antakeligvis spiller inn på hvordan hun opplever de nasjonale verdiene som Nationaltheatret bygger på og relevansen og nytten av denne i dag. I samtaler med denne respondenten får jeg inntrykk av at hun sitter med et slags utenfor-perspektiv på sin egen arbeidsplass. Hun velger også å omtale seg som et slags sort får i organisasjonen, og en som ikke er redd for å være lite bundet av historie og kultur. En som kan holde litt i trådene når det blir for mye «gull og glitter».

Det er interessant å høre at hun setter seg selv i denne posisjonen, og gjennom samtalen kommer det frem at hun også har stort ansvar og mange arbeidsoppgaver som for henne er verdt mye mer enn å prate om tradisjoner, arv og kultur. Det pekes også på at hennes hjemland og generasjon ikke har noe særlig forhold til «nasjonal» som begrep, noe som helt klart kan være med på å forme hennes oppfatning av Nationaltheatrets bakgrunn, opprinnelse og videreførelse av verdigrunnlag. Dette er et godt eksempel på hvordan medlemmers personlige tolkning og opplevelse av organisasjonen vil føre til at kommuniserte verdier og identitetspåstander av organisasjonen i offentligheten kan forstås som noe helt annet basert på hvem i organisasjonen du spør, slik både Bang (2015) Colman (2014, s. 44) og Weick et al. omtaler som *sensemaking* (2005).

De resterende respondentene legger likevel vekt på begrepet «nasjonal» og opplever selv at de skal være det ledende teatret i Norge, noe som underbygger teorien om at identiteten stadig omfatter å være en del av et større, nasjonalt prosjekt. Samtidig mener samtlige medlemmer at det er helt nødvendig å følge samfunnets utvikling, noe som tilsier å gjøre en endring i hvordan dette kjernebegrepet oppleves for organisasjonsmedlemmene og på den måten også det moderne publikumet:

«Jeg tror vi trenger et Nationaltheater og jeg synes i hvert fall ikke vi skal begynne å kalle oss noe annet. Men jeg synes jo det er interessant å tenke at det nasjonale er en verdi som er i endring – Skuespiller 1

Vi er ikke så viktig for nasjonsdannelsen lenger i lys av hvor mye utvikling vi har hatt på kunstfeltet i Norge. Men det viktige for oss er jo hele tiden å være opptatt av spørsmålet «hva betyr det å være nasjonal? Hva betyr det å være et nasjonalteater i vår tid? Vi må redefinere det. Ut ifra kontekst og insistere på vår egenart samtidig. Vi må ikke bli et instrument for den til hver tid rådende norm. Vi må også være normbrytende i hvordan vi gjør ting. – Produsent

Her kommer en respondent innenfor det kunstneriske teamet inn på et viktig poeng også teknisk la vekt på når det gjaldt statens styring på kunstens autonomi og hennes tolking av Nationaltheatret som «lite revolusjonære» innen kunst. Selv om respondenten fra produsentavdelingen har et annet syn på verdien i nasjonalbegrepet og historien til organisasjonen, deler han refleksjoner omkring balansegangen mellom å lytte til politikere og publikum samtidig som kunsten skal skapes i et rom fritt for påvirkning og manipulering. «Vi må ikke bli et instrument» oppleves som en pekepinn på hvor lett det kan være å havne i en spiral der politiske føringer og samfunnsklime legger føringer for hvem teatret skal være og hvilke kamper som skal utspille seg på hvilken måte på teaterscenen. I stedet for at det opprinnelige grunnlaget for organisasjonens eksistens, selve kunstarten, får fritt spillerom til å utvikle seg organisk og på unikt vis. Enten sammen med, eller som motstand til normer og tidsbilder i samfunnet. I begge respondenters utsagn ligger det en frykt i å bli overkjørt og miste kraften som finnes i ren kunst.

En respondent i kommunikasjonsavdelingen uttrykker bekymring over hvor vanskelig det kan være å forstå hvem man er på Nationaltheatret, både som ansatt og som publikum:

Vi er jo både i en litt sånn tung posisjon med at vi er tradisjon og er forankra, og det er noe litt «gjesp» med Ibsen og det kan fort bli litt kjedelig. Og samtidig driver vi og surrer med noe sånn psyko-greier av og til. Med no..ja. Ikke sant. Vi er schizofrene i hele vår natur da – kommunikasjon

Man kan jo da velge det bort helt, det nasjonale aspektet, og si nå skal vi bli et kjempestort blackbox teater som bare holder på med grensesprengende kunst og surrer med det. Ned med Ibsen og co. Ellers så kan man hegne om det og si ... Bruke det som et argument for at kunst er dritviktig, se hvor betydningsfullt det var. For Norge. Den gangen. Og hvor betydningsfullt det er i andre land som står i en eller annen form for skisma/krise - kommunikasjon

Her virker det å komme til syne identitetstrusler omkring hvordan teatret opplever sin egen rolle som balansør mellom det nasjonale og det globale aspektet ved identiteten. Dette er viktig med tanke på trusler som kan oppstå i det en stadig organisasjon enten beveger seg for raskt bort fra egen identitet i form av *hyper-adapsjon* til politiske krav i form av økonomisk gevinst, eller om de står fast i egen kultur og oppleves som *narsissistiske* av omgivelsene, slik tidligere teori av Hatch og Schultz (1997) (2002) i denne oppgaven tar for seg (Colman, 2014).

En nylig og pågående debatt i media våren 2023 omhandler nettopp det å bli *hyper-adaptiv* og dermed miste legitimitet blant de ansatte. Nationaltheatrets styre undersøker en mulig nedstenging av Torshovteatret for å forvalte økonomien bedre i en tid med store budsjettkutt. Styret som består av representanter fra både kulturdepartementet og teatrets egne ansatte begrunner valget i at det har blitt for kostbart å drive så mange scener samtidig i påvente av byggesaken. I stedet virker det som Kanonhallen løftes frem som det mest lønnsomme prosjektet i lys av å være en oppgradert scene i 2021 med gode utviklingsmuligheter i en ny bydel, mot Torshovteatret som er en eldre scene med færre seteplasser. Det mest interessante med denne debatten er hvordan den har satt i gang enn indre kamp på Nationaltheatret der aktører fra spesielt skuespillerensemblet har meldt mistillit mot styret, går kraftig ut i media og stiller spørsmål ved styreleders egengevinst av å gå inn for å styrke Kanonhallen-prosjektet

og vrake Torshovteatret. Skuespillerne beskriver Torshovteatret som en viktig og nødvendig del av identiteten til Nationalteatret. De sikter til den historiske og kunstneriske verdien som ligger i Torshovteatret som nettopp ble skapt for å sikre kunstens autonomi mot en ledelse skuespillere på 70-tallet mente begrenset kunsten på hovedscenen⁶ (Ringdal, 2000). Ifølge skuespillerne i dag viser denne saken nettopp hvor viktig historien er og hvor tydelig det er når det øverste organet i organisasjonen er på kollisjonskurs med egne ansatte. På den andre siden er det mulig at historisk nostalgi ikke er et godt nok argument hvis det er store problemer med å styre Nationalteatret økonomisk. Det vil på samme måte føre til en debatt rundt pengebevilgning fra staten for at organisasjonen skal kunne drive på ønsket nivå. Kanskje kan en stor nok oppmerksomhet i media føre til press på staten for å tilføre Torshovteatret ekstra støttemidler. Det er likevel liten tvil om at Torshovteatret våren 2023 har satt i gang en stor debatt om identitet og fremtid både innad i organisasjonen og eksternt blant Torshov bydelspolitikere.

Sett bort i fra den nyeste debatten synes det å ligge reflekterte og gode forslag til hvordan historien kan gå hånd i hånd inn i fremtiden uten å vippe i noen av disse fallgruvene. Byggesaken er et godt eksempel på hvordan de ansatte oppfatter det gamle bygget som verneverdig og ønsker å ta vare på historien, men gjennom en modernisering som stemmer bedre overens med dagens krav og politiske føringer for en universell opplevelse som åpner for et større publikum enn dagens fasiliteter tilrettelegger for.

Jeg tror at det som ligger i Nationalteatrets DNA fra starten er jo at det var en veldig viktig del av nasjonsbyggingen og derfor kanskje noe mer enn en vanlig kunstinstitusjon som ble etablert senere, selv om du kan si at Det Norske Teatret har målsaka og sånn da, men for mange andre så er det ikke så veldig sånn.. - Kommunikasjonsavdeling

Til syvende og sist så er det en på en måte, en ramme som både skal hylles og utfordres. (...) når du ser på gullbuen rundt hovedscenen. Så kan det være gedigne klassikeroppsetninger både av Ibsen og Oscar Wilde og ny, gedigen dramatik. Men det kan også være en forestilling som i bunn og grunn ønsker å

⁶ <https://www.nettavisen.no/livsstil/nationalteatret-ma-ta-avgjorende-valg-na-raser-skuespillerne-mot-ordningen/s/5-95-1031772>

rive den ned, men ikke klarer det. For den rammen er der hele tiden, så det er en dynamikk der. Så det er selvfølgelig, det er kanskje den store utfordringen. Er dette en tekst eller er dette en regissør som vil klare å jobbe i det rommet hovedscenen vår er. Ja.. – Dramaturg

Nationaltheatrets utgangspunkt var jo at det var en ung nasjon som skulle bli etablert, det er jo bare seks år før unionsoppløsningen, og veldig mye av det som hele den norske.. hva er det norske, med også Ibsen, likestilling, demokrati og flertallet har ikke nødvendigvis rett.. Altså mye av de der tingene som er en del av vår ... Det vi tenker er det norske da.- Kommunikasjonsavdeling

4.2.3 Satellittorganisasjonen

Ved å stille spørsmål om hva som er typiske trekk ved organisasjonen er det enstemmighet ved Nationaltheatrets unike rolle som satellittorganisasjon. Med dette mener respondentene at teatret befinner seg på ulike lokasjoner i Oslo og derfor setter ansatte i en situasjon der de også er spredd på ulike scener og lokaler i byen. Dette fremstår som noe ganske unikt i teaterinstitusjonssammenheng, og flere respondenter benytter seg av både differensiering og sammenlikning med andre teaterinstitusjoner når de uttaler seg om satellittsituasjonen slik Clegg et al. beskriver (2007, ss. 506-509).

De fleste ansatte befinner seg i Nationaltheatrets hovedbygning midt i sentrum av Oslo. Der har en del av de ansatte fått kontor plasser i nabobygget og er fysisk adskilt fra det som foregår i hovedbygningen. Resterende ansatte er spredd på prosjektbasis på scenene Kanonhallen på Løren og Torshovteatret på Torshov. I tillegg har verkstedet, med teknisk personell, tilholdssted på Brobekk et stykke utenfor sentrum. Det at de ansatte ikke befinner seg under tak viser seg å medføre store utfordringer i form av kommunikasjon og samhold på tvers av disse grupperingene. Som en ansatt i teknisk avdeling forklarer:

Det skaper jo selvfølgelig en del ulemper å være spredd.. Det er jo veldig stor forskjell mot Det Norske Teatret og Operaen i forhold til logistikk. Det er mye tyngre å drive forskjellige steder. Og jeg har jo ikke peiling nå på hva som skjer hvor egentlig. Jeg bare prøver å holde en form for kontroll. Nei, det er vanskelig rett og slett.- Teknisk avdeling

Utfordringer som går igjen, er følelsen av å miste kontroll over arbeidet når man må forholde seg til flere scener og lokaler i løpet av en og samme arbeidsdag. Dette er selvfølgelig litt avhengig av hvilken avdeling den ansatte tilhører, men for de fleste er det likevel vanskelig ikke å kjenne på at det burde eksistere et bedre og mer effektivt samspill på tvers av disse lokasjonene.

*Hvis vi blir samlokalisert uavhengig av hvor, så tror jeg det har mest å si for kulturen i organisasjonen vår fremover. Det er det som kan binde oss sammen mye sterkere. Synergien trenger samling ikke at vi spres ytterligere. Det håper jeg alle forstår. -
Produsent*

Det er ikke bare mangel på kontroll og tungvint drift, men også mangel på kommunikasjon som trekkes frem som en vesentlig utfordring ved satelittkonseptet.

Men noe som jeg synes vi fortsatt sliter med.. det er et litt sånn skille mellom folk., fra ledelse og ut. Det har vi jo også snakket mye om da gjennom tidene. Hvordan man skal løse opp og være en del av huset alle sammen. Men der spiller jo bygget inn også vet du, for det er sånne fysiske skiller der også sant. Mange ses jo ikke samtidig heller ikke sant. Forskjellige bygg, forskjellige arbeidstider, forskjellige ansvarsområder både front of house og back. Som gjør at man aldri ses sant. – HR

Her beskrives det tydelig hvordan en respondent opplever følelsen av mindre samhold som et resultat av å være fordelt på ulike lokaler. Dette går igjen i flere av intervjuene. Det virker som om de ansatte savner flere fellesarenaer eller møteplasser hvor dette kan veies opp for, da de også i stor grad synes det er spennende med satelittordningen som gjør det mulig å ha ulike profiler med skreddersydd tilbud spredt utover Oslo. Likevel oppleves det som om de mister noe verdifullt og samlende som de ser at andre organisasjoner opprettholder i større grad enn dem selv ved å være på en felles arbeidsplass. Når avstanden i tillegg gjør det vanskelig å drifte optimalt, fører det til at flere opplever å ikke gjennomføre arbeidet sitt i den grad de ønsker.

Det samler jo ikke teateret, for det lever jo på hver sin tue her og der. Og det som er utfordringen er jo at vi hakke så stor bemanning, men vi har akkurat

samme bemanning som skal betjene flere steder. Der sliter vi og det går ikke alltid opp. – HR

Det at det i dagligtalen refereres til «de over gaten» når man snakker om kommunikasjonsavdelingen og økonomi osv, det er jo med på å opprettholde et slags skille, som jeg ... som kanskje også er kunstig, men fordi vi er fysisk adskilt, så er det jo klart at det oppstår en egen kultur på verkstedene, fordi de nesten ikke er nede på hovedhuset. At de er på besøk der nesten. Så jeg vet ikke hvor mye vi egentlig arbeider med det i dag, men det bør man i hvert fall aldri miste av syne da. For ellers kan det bli vanskelig å snu, hvis kulturene lever og utvikler seg i helt ulike retninger. - Produzent

4.2.4 «Det er litt hat og elsk til dette stedet»

De ansatte i organisasjonen forteller om at det oppleves som viktig å jobbe ved Nationalteatret. På tvers av de ulike avdelingene eksisterer det en tydelig stolthet over å drive med scenekunst på ulike områder. Det er en generell sterk opplevelse av yrkesstolthet på tvers av avdelingene og et ønske om å bli værende i organisasjonen. Ved spørsmål om de kan peke på nøyaktig hva som gjør Nationalteatret så attraktiv for dem, svarer flere at kollegaene oppleves som en kilde til identitet, samhold og et ønske om å bli værende. En ansatt beskriver det slik:

*Jeg er stolt av å være en del av noe større. Et sted som har den foten i historien selvfølgelig. Og som skal fremover på samme tid. Være med på å lage opplevelser som folk husker. Akkurat disse kollegaene som jobber her er jo det som gjør det eksklusivt Nationalteatret da. For opplevelser med scenekunst får man jo på andre teatre også.
– Skuespiller 2*

*Jeg tror nok den største motivasjonen for å jobbe her... Gjennomgående for meg er det menneskene. Jeg ble aller først fascinert av forestillingene og skuespillerne da jeg startet. Hele scenerommet og bygningen. Ambisjonsnivået. Men det er nok folka som har fått meg til å velge Nationalteatret og ikke noe annet teater. Og å bli her til i dag.
Det er folka. - Produzent*

Jeg brenner veldig for Nationaltheatret. Det tror jeg også er fordi det er så mange utfordringer her. Som jeg liker. Er det mange utfordringer så er det mange muligheter. – Skuespiller 1

Det er veldig få som sier opp stillingene sine, i alle avdelinger. Så det sier jo litt da, om at folk generelt trives veldig godt her. Trives sammen. – HR

Av informasjonen respondentene kommer med etableres det et inntrykk av at den generelle opplevelsen av gode kollegaer er en viktig årsak til at de fleste setter stor pris på arbeidsplassen sin. Dette fremstår som en kontrast til et annet trekk som er gjennomgående når de ansatte også opplever en følelse av at samholdet ikke i stor nok grad brer seg utover hele organisasjonen som helhet, men heller eksisterer i mindre grupper innad i organisasjonen.

Jeg opplever at det er et sterkt samhold innad i produksjonen man jobber med akkurat da. Også har vi veldig få, eller ingen plattform hvis man ikke er med på en produksjon for eksempel. Du blir en gjest i eget hus veldig raskt fordi vi ikke egentlig har noe felles plattform. Vanskelig å få møtt alle. Og vi spiller på så ulike steder. Det synes jeg ledelsen er litt dårlige til å tilrettelegge for. Møtesteder på tvers. – Skuespiller 2

Samholdet og den gode opplevelsen av menneskene i organisasjonen kan derfor i stor grad knyttes til de nærmeste kollegaene og ikke samholdskulturen i organisasjonen mer generelt i lys av denne studien. Et annet trekk som er med på å styrke denne observasjonen er hvordan flere av respondentene, bortsett fra de som er i direkte kontakt med teatersjef, opplever en følelse av å ikke bli verdsatt og sett i stor nok grad. Dette kommer til uttrykk gjennom sammenligninger med andre avdelinger som de oppfatter som lenger opp på «verdistigen» enn dem selv. Det oppleves som at en del av respondentene kjenner på en følelse av å være mindre viktig enn andre grupper basert på hvordan de rangeres på en verdiskala. Dette kommer også uttrykk gjennom bruken av «vi» i avdelingen og «de andre» i organisasjonen.

Vi er nok en avdeling som ikke opplever så mye stolthet som andre avdelinger kanskje gjør. Jo, vi er stolte av det som skjer på scenen, kunstnerisk og kampanjer som har gått bra osv. Men jeg tror vi i kommunikasjon er av de avdelingene som opplever det usynkron mellom folket og kunsten. Der vi kanskje opplever et teater som til tider er veldig selvtilfredse i sin egen posisjon da. At det blir litt tunnelsyn. En litt elitistisk

organisasjonskultur. Man feirer kunstneriske suksesser, håndverksmessige suksesser. I en salgsorganisasjon ville jo selgerne vært hyllet ikke sant. Og vi er jo en organisasjon med mange ulike avdelinger som gjør ulike ting. Men hos oss er det definitivt ikke kommunikasjonsavdelingen som feires når det går bra. Jeg opplever ikke egentlig at folk bryr seg om hvem som eventuelt er med på å stå bak det da. Hvor mange møter har vi med teatersjef? Jeg kan love deg at det er få møter med det kommersielle i fokus. Vi har ikke tyngde på samme måte som kunstnerisk da. Og det handler ikke om nåværende ledelse, det er strukturelt i organisasjonen, den rangstigen hvis du kan kalle det det. –

Det har tatt lang tid å bli trygg i en organisasjon som både er ganske sånn hierarkisk bygd og ubevisst hierarkisk innenfor ensemblet. For det har jo mye å gjøre med hvilken ansenitet du har i forhold til alder, hvor lenge du har jobbet akkurat på dette huset og hvilken posisjon du har, hvem som snakker oftest og høyest. Så det har kanskje tatt meg sånn 10 år å føle meg trygg på at min mening er noe å si høyt også da. – Skuespiller 2

En annen peker på at det har vært en jobb å sikre seg en høyere plass på verdistigen ved å fysisk flytte kontoret sitt fra kjelleren i organisasjonen og opp til toppetasjene der ledelsen sitter.

Og når jeg kom hit og så at forgjengeren min satt i kjelleren ... var jeg sånn «hæ, hva er dette her? «jeg sitter i ledergruppen, altså» ja, men du sitter jo her nede? Ja, men jeg skal jo være med på teknikernes lag og sånn ... Ja, men du må jo være der oppe, sammen med de andre lederne og snakke med dem? Så det første jeg sa da de tilbød meg jobben var «jeg må ha et kontor oppe» -Teknisk avdeling

Dette forklares av den ansattes tolkning av at det å sitte nederst i kjelleren på Nationalteatret skaper en fysisk avstand til øverste etasje der ledelsesrelaterte beslutninger tas. Selv om det å være nærere sin egen avdeling også kunne blitt tolket som noe verdifullt, opplever medlemmet her at hun, for å utføre jobben sin på en god måte, trengte å komme tettere innpå ledelsesgruppen hun faktisk var en del av. Bare ved å flytte kontoret skapte hun en endring for sin egen stillingstittel og noe hun mente var et statussymbol hun så som lite fruktbart. Dette kan forstås som de ulike virkelighetsoppfatningene som finner sted når ulike ansatte tolker kultur i en organisasjon (Bang, 2015, s. 53).

4.2.5 Vi har ingen felles plattform

I analysen kommer det frem at flere av de ansatte opplever kommunikasjonen mellom de ulike avdelingene på huset som vanskelig og til tider mangelfull eller preget av informering snarere enn inkludering. Flere ansette opplever det «mytiske» og komplekse forholdet mellom *ikke-kunstnerisk* og *kunstnerisk team* som tilstedeværende i en organisasjon som på papiret styres av en helt annen organisatorisk modell.

Jeg opplever at vi er veldig sånn ... kunstnerstyrt. Og hva de tenker om samfunnet og hvorfor de velger å sette opp de stykkene aner jeg ikke – Teknisk avdeling

En annen av respondentene synes det generelt er vanskelig å få til nettverk og samhold på tvers av de ulike avdelingene og yrkesgruppene. Som skuespiller er hun også bevisst en mulig mistillit mellom *kunstnerisk* og *ikke-kunstnerisk team*.

Alt i alt er vi dårlig kjent til og med innad i ensemblet. Det er for dårlige rutiner på å samles. Sporadiske treff. Sharepoint er jo en digital møteplass, men det er jo ikke alle som har tilgang der eller orker å være online. Så det er jo også noe ... Vi benytter oss ikke av alle mulighetene som finnes da. Det er så oppdelt og oppstykket nå. Også er det til og med noen avdelinger som kanskje kjemper litt imot hverandre da.

Kommunikasjon og skuespillerensemble for eksempel. Der det finnes noen sånne ... myter eller fordommer som holdes i hevd da. Og det synes jeg er merkelig at man ikke tar ved rota da. At man ikke har lyst til å finne ut av det. Å kommunisere ... Hvordan skal vi kommunisere best mulig så dette skal flyte best mulig. – Skuespiller 2

Dette tolker jeg som et tydelig tegn på at deler av den sterke kulturen som etableres over tid i historiske institusjoner ikke slipper helt tak i organisasjonen så lenge det ikke tas et tydelig oppgjør med dette fra ledelsen og ut til medlemmene gjennom et *sensemaking* og *sensegiving* perspektiv (Colman, 2014). Det kan være at ledelsen ikke selv har oppfattet at det eksisterer en ukultur i hvordan medlemmene kommuniserer med hverandre på bakgrunn av at de selv er en del av kulturen og ikke legger merke til tilslørte normer og verdier som har slått rot. Likevel vil det være vanskelig å endre på dette så lenge det ikke eksisterer gode nok plattformer der dette kan diskuteres fritt i felleskap.

I tillegg samsvarer dette i stor grad med Albert og Whettens teorier om at den uformelle identiteten dukker opp som kognitive strukturer i samtaler med medlemmene (Colman, 2014, s. 29) (Whetten, 2006). Formelt presenterer Nationaltheatret seg som en åpen og tilgjengelig organisasjon for både publikum og ansatte, men det virker ikke nødvendigvis som medlemmene selv opplever den indre organisasjonen som så åpen.

Som respondenten selv nevner opplever hun det som rart at noe som så tydelig preger kommunikasjonen internt ikke «gjøres noe med» som kan bety at hun søker ledelsens engasjement for å finne måter å samle huset på en bedre måte enn situasjonen fremstår i dag.

Det er ikke så lett å bli kjent. Det kommer nye folk til hele tiden og det legges ikke til rette for møter. Det er mye informasjon fra ledelsen i stedet for interaksjon da. Vi har kollegadagen en gang i året, men der er det så mye som skal presses inn. Det er få møtepunkter – Skuespiller 2

Som respondenten og flere andre sier seg enige i, er det mye informasjonsflyt og ikke noen særlig grad av interaksjon der medlemmene kan få delta i workshops og være med på å påvirke organisasjonen i stor grad. Dette virker som et savn og en kilde til frustrasjon og mindre motivasjonslyst blant ansatte som i utgangspunktet er kreative og motiverte for arbeidet de utfører. Opplever ikke de ansatte seg sett og hørt av ledelsen, kan dette også være en stor slitasje og belastning for organisasjonen om det får pågå over lengre tid uten at det gjøres grep.

Det er et tydelig og gjennomgående ønske fra de ansatte om at organisasjonen trenger å bli flinkere til å skape åpne møteplasser for sine egne medlemmer. Dette mener flere vil føre til at kreativitet og nye tradisjoner og prosjekter vil kunne blomstre i større grad enn de gjør i dag. En ansatt antyder at det finnes løsninger som ikke tas i bruk.

Vi har for liten kantine. Det rommet er et sted man typisk kunne kommet i kontakt med hverandre ellers. Vi er spredd rundt på ulike lokasjoner. Jeg tenker at vi kunne gjort mye mer med restauranten og foajeen da som en møteplass for hele huset. At vi åpnet opp mer der. En større og bredere møtekultur. – HR

Dette støttes opp av en annen respondent som også vektlegger at det lett blir mye «oss» og «dem» på tvers av prosjekter og egne arbeidsgrupper.

Det er liten grad av kommunikasjon på tvers av yrkesgrupper i hverdagen. Det blir i så fall privat, eller hvis det legges opp til det gjennom husmøter, fester, allmøter. Eller større seminarer. I stor grad har vi våre egne kretser. Tillitsrepresentanter som representerer «oss». Det er ikke lagt opp til noe mer. - Skuespiller 1

Samtidig er ikke denne respondenten helt enig i at kommunikasjonen på huset er så dårlig stilt som andre respondenter fremstiller det. Dette tolker jeg dithen at kan ha noe å gjøre med at han selv sitter som ansattrepresentant og på denne måten i større grad kommuniserer med ledelsen og styret ved å være valgt inn i en slik rolle. Han mottar derfor jevnlig mer informasjon og har en direkte kontakt med informasjonskanalene.

En ansatt beskriver en følelse av å føle på stolthet og samhold overfor flotte produksjoner, kunstneriske prestasjoner og historien sin, men en liten grad av stolthet i egen avdeling fordi man opplever teatret mer i et utenfor-perspektiv gjennom kommunikasjon og salg som kanskje gir dem større innblikk i hvordan omgivelsene oppfatter teatret utad. Respondenten opplever at stoltheten sprekker når man som ansatt opplever spriket mellom en slags selvtilfredshet innad i organisasjonen mens konkurransen på feltet strammes til og helhetsopplevelsen av å gå i teatret har blitt dårligere.

*Vi er finansiert av folk. Og jeg opplever at vi ofte er litt usynkrone i forhold til hvordan folk har det der ute nå med strøm, krig og økonomi. Også er vi plutselig veldig opptatt av å snakke om økt støtte til oss ikke sant. At vi må ha penger til den kule regissøren fra utlandet som skal flys inn. -
Kommunikasjonsavdeling*

Her tolker jeg det som at respondenten ser sin avdeling som viktig for at organisasjonen skal evne å åpne mer opp og å endre seg i takt med tiden. Det er en frustrasjon hos respondenten som bunner i å føle seg lite hørt på viktigheten av å lytte og reflektere over image. Noe hun kjenner på som utfordrende å skulle være forsvarer for når resten av teatret ser på dette som kommersielt og truende. Det ser ut til at det har skapt et grunnlag for et til tider anspent samarbeid på tvers av avdelingene.

4.2.6 «Det handler om å vise hvor bred nasjonen Norge er. Hvem vi er i dag»

Et funn som tydelig peker mot en pågående identitetsendring på teatret, er samtalen om mangfold i organisasjonen. Flere av medlemmene går selv inn på dette temaet uoppfordret når de prater om endring og fremtid i organisasjonen. Det oppleves som at medlemmene har et sterkt ønske om å nå opp til kulturpolitikken på feltet som krever et oppgjør og en strukturendring innenfor institusjonenes mangfoldsarbeid. Dette kan også ha noe å gjøre med at det høsten 2022 ble ferdigstilt en ekstern rapport bestilt på vegne av Nationalteatret, nettopp for å styrke mangfoldsarbeidet internt i organisasjonen (Utsi, Danbolt 2022). Flere av respondentene har lest og deltatt i dette arbeidet og opplever det som nyttig og opplysende.

Vi er et teater i prosess. Og noen startet for 50 år siden og noen for 25. Og noen har ikke startet ennå. Men når vi begynner å snakke om mangfold, som vi har hatt fagseminarer om og lignende det siste året. Så er jo det et arbeid som så vidt er i gang, men som helt sikkert kommer til å fortsette. - Dramaturg

Når temaet mangfold dukker opp i samtale med respondentene er de fleste opptatt av at det har vært normalt innad på teatret å ha ansatte i avdelinger fra andre bakgrunner over lang tid allerede. Flere prater om hvordan det i hele deres fartstid har vært ansatt teknikere, inspisier og annet personell med ulike bakgrunn. Det som imidlertid kommer frem, er at dette i liten grad har vært til stede i mangfoldet blant de som står på scenen. Det er åpenbart et tema som engasjerer de ansatte og flere tar til orde for at de er glade over at ledelsen tok initiativ til en mangfoldsrapport som skal utarbeide en strategi for strukturendring innad i organisasjonen. Det er en generell forståelse av at Nationalteatret, som alle andre store kunstinstitusjoner, har en vei å gå for å åpne opp og tilgjengeliggjøre organisasjonen for alle. Likevel kommer flere ansatte med eksempler på det de mener er positive trekk på det kunstneriske feltet uavhengig av mangfoldsrapporten for 2022. En ansatt forklarer:

Jeg synes jo det er interessant å tenke at det Nasjonale er en verdi som er noe annet i 2022 enn i 1899. Det er ikke å bygge oss opp som en selvstendig nasjon det handler om lenger. Det handler også om å vise hvor bred nasjonen Norge er. Hvem vi er i dag. Og da synes jeg jo forestillingen «Samtaler med bror» som jeg jobber med på Torshovteatret nå er et veldig godt eksempel. Det handler om et søskenpar med gambisk far og norsk mor. Og hvor alle som spiller broren og søsteren, spilles av tre ulike skuespillere som alle har ulike grader av afrikanske røtter. Altså seks

skuespillere, som alle er norske. Alle har en nasjonal identitet og har både et sterkt og et anstrengt forhold til det norske. Fordi en ting er hva karakterene i stykket gjør og hvordan de opplever det. Og det er jo en bror og søster som takler dette ved å gå i stikk motsatt retning, mens det også da kommer skuespillere som har lignende erfaringer som de bærer med seg og bidrar med et rikere bilde på hva Norge er i dag. Et bredere perspektiv vi manglet - Dramaturg

Som beskrevet av denne respondenten har det skjedd en endring i hvilket mangfold som representeres på scenene til Nationaltheatret i dag siden han startet på teatret. Respondenten beskriver hvordan mangfoldsdebatten og bevisstgjøring omkring strukturelle utfordringer innad i organisasjonen i form av inkludering og tilgjengeliggjøring, har igangsatt viktige samtaler og nye perspektiver på bare få år innad i organisasjonen.

Temaet var jo oppe da vi spilte «Engler i Amerika» For noen år siden. 2017. Hvor det ble referert til at forrige gang vi spilte det så brukte vi sminke og afroamerikaneren ble spilt av en hvit skuespiller. Mens Rogaland teater var pioner der og brukte en afroamerikaner til å spille rollen. Og det å sminke noen sånn som ble gjort her da. Det er jo et grep som ville vært utenkelig i 2016. Og vi er vel ikke der ennå at ... Altså når vi har slutta med ... når det er en selyfølge å gjøre, og vi må tåle at det skal være en selyfølge å ta de valgene før vi kan begynne å gå bort fra dem igjen. Vi kan ikke begynne med blind-casting til disse forestillingene igjen før vi faktisk vet at vi kan det. Og det er jo en prosess hvor det skjer stadig nye ting. - Dramaturg

Her tar respondenten opp noe som treffer midt i sentrum av hva Nationaltheatrets offisielle identitet ønsker å fortelle publikum. Det er et teater som skal være for alle, representere alle og være mangfoldig og inkluderende. Ved å se på intervjuet med denne ansatte dukker det opp interessante refleksjoner om hvor Nationaltheatret ligger an i denne prosessen. Som han nevner har det skjedd store ting siden han begynte, med tanke på at det å male en hvit skuespiller mørkere til en forestilling var regnet som normalt før i stede for å aktivt lete etter en rolleinnhaver med en mørkere hudtone. Respondenten er tydelig på at det ikke handler om å bevisst trække på noen, men at uvitenhet og mangel på forståelse for disse strukturelle utfordringene fører til at slike løsninger blir sett på som gyldige i situasjonen. Ved senere år, som respondenten forklarer, har det imidlertid skjedd en prosess innad på teatret hvor det stilles spørsmål ved hvordan teatret kan komme vekk fra en slik struktur og satse på

skuespillere som tidligere har vært utilgjengelige og uaktuelle på bakgrunn av etnisitet og i kraft av sin identitet. Dette har ført til en rekke tiltak for å åpne opp organisasjonen og å legge vekt på å fortelle andre historier med et annet perspektiv enn teatret nødvendigvis har gjort tidligere. Det oppleves som at programmeringen har tatt opp i seg at Norge i dag består av en rekke uoppdagete og ufortalte historier som et teater som Nationaltheatret må ta på alvor og vise frem skal de kunne legitimere seg som «Et teater for hele nasjonen». Et krav flere respondenter er opptatt av er også at bakgrunn ikke burde hemme noen fra å ta viktige roller som ikke bevisst gjør bruk av skuespillerens fysiske fremtoning eller private historie.

Det at det kan være aktuelt å bruke han som ble ansatt i forestillingen «Hen», at han kan spille en annen rolle som mann, uten den forhistorien, uten at det skal være noe poeng. Hvis anledningen byr seg. At de som er med i «Samtaler med bror» også kan spille Thea Elvstedt i Hedda Gabler om to år fordi regissøren er fornøyd og ser for seg at akkurat den skuespilleren kan være veldig bra som Hedda. – Skuespiller 3

Gjennom disse intervjuene åpner det seg opp en forståelse av at det pågår et arbeid på teatret, men som kanskje ikke kan ses på som virkelige, strukturelle endringer skal vi tro mangfoldsrapporten teatret bestilte eksternt i 2021.

«En av de mest utbredte strategiene for å arbeide med mangfold er å sette fokus på representasjon. Det vil si å sikre at det er forskjellige personer og posisjoner representert i for eksempel et utvalg, en produksjon, en panelsamtale eller et prosjekt. Men arbeidet med å sikre bred representasjon er ikke et mangfoldstiltak – det er en selvfølge i et demokratisk samfunn. – (Utsi/Danbolt 2022))

*Hvordan får man det til å bli for alle? Et mangfoldig publikum og en mangfoldig organisasjon? At polakker kommer på et stykke? Vi lagde jo stykker med polske dikt, men sånn prøver jo alle teatre. Være mer åpne, vise et mangfoldig repertoar. Men det er egentlig sånn overalt. Det er mest symbolsk. Hvit middelklasse går vel mest på teater i alle land, så det har vi jo ikke løst foreløpig. Der er tallene helt klare. –
Teknisk avdeling*

Gjennom å lese i rapporten som undersøker hvordan Nationaltheatret arbeider med mangfold og inkludering, kommer det frem at de frykter at institusjoner nettopp benytter seg av slike

målbare og «enkle» strategier for å fremme seg selv som mangfoldige når det i bunn og grunn oppleves som kun symbolsk av de som behøver inkludering. Det pekes på at institusjoner som ber om eksterne rapporter i mange tilfeller ikke har tenkt langsiktig på hvordan funnene skal kunne inkorporeres i en tydelig fremtidsrettet strategi for strukturelt arbeid med mangfold. Likevel er de positive til at det virker som om ledelsen har en tydeligere plan enn før ved å kontakte dem og igangsette arbeidsgrupper internt på teatret som plikter å følge opp rapporten. De avskriver ikke at Nationalteatret kan bevege seg mot en faktisk endring denne gangen. Teatrets videre arbeid vil være å iverksette tiltak og strategier i forlengelse av rapporten som foreligger. Den eksterne rapporten vektlegger at teatret gjennom 2022 har gjennomgått en grundig prosess og et rikt initiativ som setter dem i førersetet for mangfoldsarbeid på kulturfeltet i Norge. Oppgaven er stor og krevende, men rapporten understreker at det har blitt observert stor grad av endringsvilje og initiativ på tvers av avdelinger fra Front of House til ledelsen.

I dette underkapittelet har organisasjonens kultur og medlemmenes interne samhandling vært i sentrum for analysen. Ved å benytte koder jeg fant under tolkningen av data: *Kultur, endringsvilje, mangfold, satellittorganisasjonen, identitetsstyring og ledelse*, har jeg hentet ut data som tolkes som organisasjonens kultur. I det neste underkapittelet vil det samme gjøres med koden *image*.

4.3 Image

4.3.1 Å speile seg i andre

Statens eierskap over Nationalteatret fører med seg en rekke formelle krav og retningslinjer som skal følges opp og rapporteres tilbake om, i lik grad med resten av de statsstøttede kunstinstitusjonene i Norge. Dette setter Nationalteatret i en situasjon der det både er naturlig å sammenligne seg med de andre, lignende institusjonene som følger samme regelverk, og samtidig ønske seg en tydelig og unik profil som skiller akkurat dette teatret fra de andre. Det er i dette spenningsfeltet Albert og Whetten også forklarer at organisasjonsidentitet konstrueres: Når organisasjoner med koblinger til hverandre sammenlikner og reflekterer over seg selv i lys av disse andre. Over tid i denne prosessen skapes identiteten (Mary Jo Hatch, 2002, ss. 992-993). I disse antagelsene ses også Meads identitetsteori om «jeget og meget» som finner sted når organisasjonen både forstår sin identitet i «jeget» ut ifra den rådende kulturen i organisasjonen og uttrykker denne for

omgivelsene som så speiles tilbake på organisasjonen og setter i gang en tolkningsprosess i hvordan de har blitt oppfattet av de andre (Jane E. Dutton, 1991).

4.3.2 Sammenligning og særegenhet

Dette kan sies å være i god overenstemmelse med Kjell Arne Røvik (1998, ss. 132-134) i det han beskriver organisasjonsidentitet som skapt på bakgrunn i at en organisasjon både sammenligner seg, men også er bevisste sin ulikhet mot andre konkurrenter. Disse to motsetningene blir en forutsetning for å utvikle identitet. Ved Nationaltheatret ses dette tydelig i samtaler med medlemmene der det er viktig å markere både en tilhørighet til andre teaterinstitusjoner med lignende oppdrag, men også å være bevisst hva Nationaltheatret innehar som skiller dem ut fra de andre konkurrentene. Når organisasjonen søker seg mot standardiserte måter å gjøre ting på, som å følge retningslinjer regjeringen pålegger alle statlige kunstinstitusjoner, er det med på å legitimere Nationaltheatret i forhold til omgivelsene. Samtidig kan det også påvirke identiteten, slik (Røvik, 1998, s. 37) beskriver det, ved at man stadig reflekterer over hvem man er opp mot andre organisasjoner.

Jeg føler kanskje vi er hakket kvassere enn de andre, så kan man diskutere om vi får det til. Her i Oslo så er jo også Det Norske Teatret også ganske flinke på sitt «oppdrag». Men det er veldig sånn mangfoldorientert, det er liksom deres «alle skal med-greie». Det har vi vært veldig dårlig på mener jeg. Men vi kanskje har vært flinkere, eller hvert fall. Ja, jeg er veldig ødelagt av å jobbe her i ti år. Man blir jo veldig farget sant. Men jeg tror kanskje at en del av det vi setter opp på våre scener i større grad er liksom «fingern i øyet» på en del ting og vi har jo brukt masse ressurser, eller det har vi faen meg ikke gjort, vi har brukt veldig lite ressurser, men fått til mye da, på en stor debattrekke over flere år. Der vi ikke bare sitter og diskuterer kunstens vesen nedi purra. Men trekker tråder til tenketanker og de store samfunnsspørsmålene sånn at vi insisterer på at det som skjer på scenen vår nå det har noe med det som nå skal foregå i europakommisjonen, på en måte. Om ikke direkte, så ja. -
Kommunikasjonsavdeling

Det norske teatret er jo et, det er et nynorsk teater, og det har jo på en måte vært en automatikk at Nationaltheatret er et bokmålsteater som begynte som et riksmålsteater også har det lissom blitt bokmålsteater etter hvert. Men når vi begynte å spille Jon Fosse, noe vi gjorde før det norske teatret, så spilte vi jo det på nynorsk. Det var ikke..

For mange var nok det sjokkerende.. spiller det norske teatret Ibsen, oversetter de ham til nynorsk.. Vi oversetter ikke Jon fosse og vil ikke oversette andre nynorsk-forfattere til bokmål hvis vi spiller det. Selv om det også har vært gjort, men da har det vært et kunstprosjekt i seg selv! - Dramaturg

Gjennom å flette inn narrativ om hvem Nationaltheatret har vært for folk i flere generasjoner går også medlemmene inn på noe som i teorien hører innunder «Selznick-skolen».

Representanter for denne hevder at ideene om organisasjoner som noe unikt og distinkt annerledes enn sine konkurrenter stammer fra en teori om at organisasjoner med lang levetid og dype røtter får en kraftigere karakter og et klarere preg med alderen (Røvik, 1998, s. 135). Dette stemmer godt overens med hvordan alle respondentene i varierende grad opplever Nationaltheatret som viktig og en bauta for Norge selv i en tid der de grunnleggende ideene om et teater for en samlet nasjon er på hell i større grad enn tidligere.

Likevel er det noen av respondentene som synes det har blitt vanskelig å finne spesielle særtrekk ved Nationaltheatrets identitet, om man ikke skal legge hverken monumentalbygget, eller de tidlige nasjonale ideene om teatrets eksistens til grunn.

Vi er jo litt med på å undergrave vår egen særegenhet da. Når alle instruktører og skuespillere bare kan «shoppe rundt» etter jobber ulike steder. Da har man jo ikke lenger «De mest fremragende skuespillerne» for de kan likeså godt dukke opp på Det Norske, noe som var mer utenkelig før når man var faste i stallen. - Produsent

Mye av repertoaret til teatrene har blitt ganske likt. I gamle dager var vi mer forskjellig fra hverandre. På det norske var det nesten bare musikal og nynorsk dramatik. Også var det på Nationaltheatret mye historiske forestillinger og klassikerne. Og Oslo nye var komedie. Nå er det sånn at vi stjeler litt av hverandre alle sammen. Et typisk Nationaltheatret stykke kan settes opp på Oslo nye og vise versa. – Skuespiller 1

Å sammenligne seg med andre konkurrenter kan også føre til utfordring som bekymring for egen identitet og selvfølelse i eget arbeid, i det man i dagens globaliserte marked ofte får påtvunget andres suksessoppskrifter og smarte valg gjennom sosiale medier som ikke kjenner noen grenser lenger. På denne måten kan det oppleves som at organisasjonen må forholde seg

til det umulige valget i å velge hva man faktisk *kan* adoptere og ikke. Som et medlem beskriver:

Det digitale har vi til gode å utvikle oss på. Vi skal jo ikke bli like store eller globale som National Theatre i London, men de har fått teatret ut i verden på en helt annen måte enn noen andre institusjoner har klart. (...) men holdningen er jo at de skal nå ut til folk. Du kan se dem på gamle kino! De spiller jo også på et globalt språk selvfølgelig, så et norsk barneteater blir noe annet. Men å forske på det er jo spennende. De har knekt koden med digital overføring. Hos oss er det en sterk skepsis. Og kostnaden er jo stor, så det er ikke bare å gjøre det heller. - Produsent

Som tidligere beskrevet i teorikapittelet eksisterer det et press mellom å ville identifisere seg med en idealorganisasjon og å ta avstand i andre omgang fra en utgått, negativ form for organisasjon. Når medlemmene på Nationaltheatret beskriver frykten for å bli en organisasjon som henger fast i fortiden og lener seg for mye på sin bakgrunn som nasjonens stolthet, er dette i tråd med teoriene om *de uforbilledlige andre* som ingen organisasjoner ønsker å oppleves som. (Røvik, 1998, s. 137). Samtidig gir flere inntrykk av å være like redde for å havne i motsatt felle, å være hyperadaptiv for omgivelsen og dermed miste fotfeste og stabilitet, som beskrevet hos Colman (2014).

*Man kan jo håpe på at det arbeidet som teatret har gjort med å åpne opp mer for debatter, samfunns.. Mer sånn type dialog. Til en viss grad kan ha gjort at folk ikke opplever oss som så «uptight». Det er vel kanskje det beste man kan håpe på. Det er i hvert fall draumen. At det skal oppleves litt sånn «Oj. Dette er vitalt» – det skjer liksom noe som ikke bare er veldig artsy eller veldig støvete frognerfrue-teater - som vi jo vet flere tenker. At vi er litt begge deler da. –
Kommunikasjonsavdeling*

På samme måte er en annen av respondentene spent på hvordan den pågående stengingen av Torshovteatret og scenen der skal føre til reaksjoner internt.

Torshov har vært en veldig sterk identitet for oss med tanke på scenerommet, det kunstneriske frirommet og mulighetene der. Den skal vi stenge. Et halvt år

nå. På bakgrunn av økonomi. Det blir spennende å følge holdningene våre og sånn innad i organisasjonen i forbindelse med det.

I etterkant har denne saken vokst i format, og som tidligere nevnt ses det allerede uttrykk for misnøye og et tydelig skille mellom hvordan styret i Nationalteatret AS og ansatte forholder seg til historien og kunstens autonomi som legitimitetsgrunnlag for Torshovteatrets eksistens. Disse refleksjonene omkring egen organisasjons identitet er ifølge Hatch (2001) samtaler som naturlig finner sted i organisasjoner som opplever et image som ikke samsvarer med ønsket identitet i henhold til Hatch og Schultz modell (2002, ss. 1005-1013).

4.3.3 Hvem er vi til for? - interessentene

Alle respondentene opplever publikum som viktige for deres eget selvbilde. Det er publikum som gir førstehånds-respons på hvordan samfunnet opplever teatrets relevans og viktighet. Det er også kritikere i salen som skriver anmeldelser og på den måten er med på å speile Nationalteatrets identitet gjennom media. Dette er det flere ansatte som opplever at påvirker internt.

Altså publikum påvirker oss helt klart. Hvis de er rett opp i stående applaus så klart. Da prates det sånn rund backstage etterpå. Det er god stemning på jobb da. Men så er det også sånn «jeg skal vente med å se den forestillingen inntil det har gått noen dager» også ser du kritikken også «Åhh, tror ikke jeg gidder jeg» Og det er klart, når en i publikum er kritiker, det påvirker jo også skuespillerne når de får en i fleisen. Og det kan påvirke salget av forestillingen. De har jobba med det døgnet rundt, også er det bare slakt. Eller sånn.. «Hvorfor viser Nationalteatret dette her» Det er kjipt. Og hva tror publikum når de leser det i avisen? – HR-

På Nationalteatret kommer speilingen til uttrykk på ulike måter. Men det er tydelig hos flere av respondentene at teatret i stor grad, utad oppleves som mer interessert i markedsføring og å selge forestillinger på en måte som speiler samfunnets globale og teknologiske tidsalder. Spesielt de som arbeider i kunstneriske avdelinger er skeptiske til om kommunikasjonsavdelingens strategi treffer omgivelsene på en måte som legitimerer hva Nationalteatret står for. Som en ansatt beskriver det:

jeg skulle ønske at vi evnet å selge det på en annen måte. Ting har endret seg så veldig de siste ti-femten årene. Sosiale medier, influensere. Ja, det digitale. At makten har forskjøvet seg veldig da. Når det kommer til pressen og.. Hvem er det som definerer hva som er verdt å se. Og der synes jeg vi har en kommunikasjonsavdeling som har kapitulert mer enn å omfavne at vi er i en verden i endring. Og at man tyr til det mest tilgjengelige i form av tik-tok og Facebook og Instagram mer enn å lage, bygge en profil som er basert på noe mer faglig fundert og som viser oss.. som et håndverk. At det er en tradisjon der også. At vi er viktige. – Skuespiller 2

På dette feltet oppleves det som at respondentene generelt er veldig splittet i forhold til om de mener kommunikasjonen med omgivelsene er strategisk god eller dårlig. Som mine tidligere antagelser om at det eksisterer et spenn mellom den kunstneriske og det økonomiske avdelingen, kommer dette i stor grad frem når spørsmål om hvem omgivelsene er og hvordan de opplever kommunikasjonen Nationaltheatret formidler til dem.

Den følelsen av at teatret skal oppleves som «litt mitt» for alle, som kommunikasjon sier er strategien deres, det tror jeg ikke er i bevisstheten til folk utenfor Oslo - Produsent

Her er det tydelig en skepsis mot hvordan målgruppen egentlig opplever det som skal være «Et teater for alle». I tillegg bekymrer noen av medlemmene seg for hvordan kommunikasjonsavdelingen arbeider med å formidle denne visjonen. En respondent fra kommunikasjonsavdelingen sier på sin side følgende om hvordan hun opplever omgivelsenes påvirkning på teatrets image.

Dette spennet i å manøvrere mellom politikk, økonomi og den frie kunsten. Det er det vi står i. Hva er vår posisjon da? Så tenker jeg at i en situasjon der statsstøtten mest sannsynlig blir redusert eller hvert fall ikke økt. Så blir vår evne til å argumentere for hvorfor vi eksisterer enda viktigere. Vi kan ikke bare stå og si kunst er viktig, kunst er viktig, og vi holder på med vårt og tenker vi er immune siden vi lager kunst. Det er lissom litt sånn at vi må tørre å være litt instrumentelle og si at herregud, vi skal selge dette her også. For hvem gjør vi det for? Oss selv eller publikum? Vi virker

navlebeskuende om vi ikke evner å se at det betyr noe om salen er fylt opp av 70 eller 700. Og sånn er det litt nå da. Det er ikke så farlig lissom. - Kommunikasjonsavdeling

Inntrykket av samtalene er at de ulike avdelingene veksler litt på hvilke omgivelser de forholder seg til i arbeidshverdagen. Respondenter fra de kunstneriske avdelingene kjenner på armlengdes avstand og kunstnerisk autonomi som trusler knyttet direkte opp mot arbeidet de gjør, noe som gjør at de forholder seg til det politiske feltet som en viktig omgivelse å definere seg opp imot. Det er sterkt ønskelig for kunsten at politikken ikke skal overstyre den kunstneriske friheten og trangen til å benytte kunsten som et talerør og speil uavhengig av hvem som styrer. Likevel er den statlige støtten som direkte muliggjør å drifte teatret og så lenge respondentene fra kunstneriske avdelinger ikke opplever en direkte trussel fra det politiske feltet, virker de ikke å ha noe imot samarbeid med disse interessentene i å følge opp samfunnsoppdraget.

For kommunikasjonsavdelingen er det viktig å legitimere seg overfor et publikum som i stor grad oppleves som hele bærebjelken for organisasjonens og ikke minst, avdelingens levedyktighet. Ofte medfører dette en generell skepsis i responsen fra de andre ansatte til hvordan kommunikasjonsavdelingen håndterer å være «vaktbikkje» mellom kunstens autonomi og de politiske føringene til økonomi og egeninntjening. Det at det eksisterer så dype spenninger mellom *kunstnerisk* og *ikke-kunstneriske* ansatte gjør det komplisert å tilhøre en kommersiell avdeling ved en organisasjon som bygger på kunsten som grunnstein.

jeg tenker at det å ha en armlengdes avstand som et prinsipp og at staten på en måte gir oss føringer på rammene våre, altså dere skal tenke effektive ressurser som er lissom et sånt drittord da, men som egentlig handler mest om at vi skal tenke på at de pengene vi bruker er faktisk en eller annen sykepleier som har betalt i skatt lissom. At vi ikke skal søle det bort. At vi skal tenke på hvorfor vi gjør dette. For hvem -
Kommunikasjonsavdeling

For kommunikasjonsavdelingen virker det å være en tydelig motivasjon å finne formidlingsstrategier som både evner å uttrykke hvem Nationaltheatret er, men også forholde seg til offentlige reguleringer i stor grad. Noe som fører til at det i samtaler om samfunnsoppdrag og visjon også trekker inn det økonomiske perspektivet og salgstill som en viktig legitimitetspåstand. Ut ifra respondentens svar i denne undersøkelsen virker det

krevende å bevise overfor de andre ansatte at de ønsker å spille på lag med dem, samtidig som de i større grad forholder seg til de målbare resultatene staten krever av organisasjonen. Dette perspektivet ses i mindre grad hos kunstneriske avdelinger, hvor denne samtalen bærer preg av en etter hvert tungt forankret kultur i å være skeptisk til kommersialisme og målbare resultater som identitetsuttrykk for den organisasjonen de er en del av. Det kan virke som om det er en syltynn grense for hvor langt kommunikasjonsavdelingen kan gå før kunsten havner bak økonomisk styring ifølge kunstnerisk avdeling.

Kommunikasjon er veldig lite synlige i produksjonen, lite fysisk til stede. Og at når vi har ønska sånne møter så handler det mye om at de vil informere oss om hvordan vi jobber i stedet for å lytte til oss. Den nysgjerrigheten mangler da. Det er mer en mur. «Vi gjør det sånn her i kommunikasjon. Sånn skal vi selge dette». Men hvis vi skal åpne opp dette huset så må jo kunstnerne ha lyst til å selge forestillingen også nå når vi har blitt så digitale, så må vi ha lyst til å dele innholdet så publikum også forstår innholdet. Og vi er tross alt kreative folk vi og, så vi kunne kanskje heller ha inspirert hverandre mer på det planet da, heller enn å kjempe imot. Det hadde vært interessant.
– Skuespiller 2

I samtale med denne respondenten fra skuespillerensemblet opplever jeg en generell misnøye til hvordan Nationalteatret kommuniseres ut til publikum og hvordan respondenten opplever organisasjonens image i lys av dette. Hun nevner at inntrykket som gis ikke stemmer overens med hvordan hun ser arbeidet som skjer innad på huset. Ved å beskrive dette oppleves hun som skeptisk til inntrykket Nationalteatret etterlater seg hos omgivelsene ved å dukke opp i alt av sosiale medier og henge med på trender i samfunnet i stedet for å fremme kunstarten i større grad og vise frem teatrets egenart. Det håndverksfaget som teater egentlig er. I samtaler med denne skuespilleren oppleves dette som noe hun tenker publikum ikke får tilgang på i samme grad gjennom kommunisert identitet slik den fremgår i dag.

Det er mye Tik-Tok og Instagram og lite gjennomtenkt hvem vil ønske å vise at vi er på sosiale medier - Skuespiller 2

Samtidig oppleves publikum og potensielt publikum som vesentlige for teatrets eksistens og fremtid hos alle respondentene. Samtlige trekker publikum frem som hovedgrunnen til at organisasjonen eksisterer. Det blir dermed tydelig at det er stor enighet blant de ansatte på

hvem de er til for, men med ulike tolkninger av hvordan man best treffer denne målgruppen dannes det sub-identiteter som opplever skepsis til hverandres strategier. Kunstnerne synes det er for sterk grad av kommersiell retning fra kommunikasjonsavdelingen, mens de som selger forestillingene opplever at kunsten til tider kan bli for avslappet i den tro at de oppleves som viktige og trekker publikum bare de arbeider der de gjør og skaper kvalitetsforestillinger.

Jeg tror en gjengs teaterpublikummer føler at «fy søren så slitt teaterbygget er, vinen er dyr og jeg sitter dårlig og betaler for å henge jakka mi. Jeg forstår ikke hvorfor det skal være sånn å være her» men samtidig tror jeg det de ser på scenen. Det treffer kanskje ikke alle alltid, men det er kvalitet og vi har i stor grad gullet vårt på scenen. Det er ikke ujevnt i håndverket eller nivå. -

Produsent

I samtale med respondenter utenfor den kunstneriske avdelingen trekkes denne typen utsagn frem på en annen måte:

Det tenker jeg noen ganger da, at i det offentlige finansierte kunstlivet i Norge som vi er så heldige at vi er nesten det eneste landet i verden som har den typen finansiering, så blir man også litt. Eller altså det kan bety da at man blir stående med nesa inn i den kunstgryta med ryggen mot samfunnet, ryggen mot publikum, ryggen mot egentlig resten av verden. At det ikke gjør noe hvis ting ikke selger lissom, fordi det var høy kvalitet på produksjonen. -

Kommunikasjonsavdeling

Av respondenter i kommunikasjonsavdelingen kommer det frem at det oppleves som frustrerende når ledelsen for eksempel uttrykker seg kritisk til egen programmering ved å nærmest beklage at forestillinger re-produseres i stedet for å programmere nytt kontinuerlig.

Hallo, det er jo utsolgte forestillinger av en grunn! Selvefølgelig burde suksesser selges lenger for å la publikum oppleve forestillingen. Det er i beste fall litt korttenkt, men i verste fall helt reaksjonært da. Og jeg tror ikke teatersjef mener det sånn heller, men Det kan oppleves veldig sånn når kritikerne tolker uttalelsene våre og fremstiller det som «repriser» av gammelt materiale da. Nei, det er for å la flere oppleve dette! Det burde ikke ses på som en trussel mot nyskaping. Og jeg opplever at vår avdeling ses

på som skurker nesten i disse situasjonene. Vi vil ha og trenger legitimitet. Vi er avhengige av at publikum elsker oss. Har vi ikke det, så kan jeg love deg at vi får kutt i støtten etter hvert også. Vi må elskes. Vi er et demokrati og folk bestemmer selv hva de vil bruke penger på. Publikum har makt og det er alvorlig for kunsten hvis vi mister legitimitet blant dem. Kanskje ikke på kort sikt, men på lenger sikt lover jeg deg at vi er de første som kuttes. - Kommunikasjonsavdeling

Det er ingen tvil om det eksisterer en spenning mellom to avdelinger som også forsterkes og opprettholdes av at de er bevisste en ukultur hvor man gjennom en historisk spenningskonflikt virker være programmert til å være skeptiske til hverandres arbeid. Jeg tolker det som at respondentene er klare over at dette potensielt skaper dårlige relasjoner, dårlig kommunikasjon og til slutt et dårlig håndteringsgrunnlag for å faktisk nå tydelig ut til omgivelsene. Det oppleves til tider i samtalene som at det er vanskelig for den enkelte respondenten å sette seg helt inn i hvorfor de andre tenker på en annen måte enn dem selv. En mulig årsak til dette kan muligens, som tidligere nevnt, være at de ansatte i for liten grad har hatt møteplasser hvor de kan snakke åpent på tvers av avdelinger. Når plattformen ikke eksisterer søker også de ulike sub-kulturene tettere sammen og skaper narrativ om «de andre» som ikke nødvendigvis gir et riktig bilde på de andre avdelingenes ønsker.

*Vår selvfølelse er kanskje litt oppblåst i forhold til hva de som faktisk betaler for gildet da, borgerne av dette landet, tenker om oss da. –
Kommunikasjonsavdeling*

Bygget ikke noe innbydende for publikum lissom, det er jo en stor murkloss med en hovedinngang. Føles gammelt for den som står utenfor. I media er vi jo som regel når det snakkes om byggesaken og slitasjen. Det påvirker jo også publikum og hvordan de ser på oss. – Teknisk avdeling

Jeg hører ofte noen nevne byggesaken blant publikum når jeg er på hovedhuset. Mange som vil se de fysiske sprekene, taket som er pakket inn osv. De har lest om det i avisen og lur på når vi stenger. Hørte noen publikummere hadde nevnt at de trodde hovedbygget var stengt for rehabilitering etter at de hadde vært på Kanonhallen en kveld. Så det er tydelig at det påvirker både hva folk tenker på når de hører «Nationaltheatret» og

hvordan det er vanskelig å informere tydelig at vi befinner oss på ulike plasser.

– HR

En tydelig trussel mot Nationaltheatrets identitet virker å være det store gapet som eksisterer mellom utsagnet om å være «Et teater for alle», som kommer fra ledelsen og kommunikasjon og hvordan publikum opplever tilgjengeligheten til teatret. Flere av respondentene trekker spesielt frem de økte billettprisen som følge av politiske reguleringer utenfor teatrets kontroll som bidragsyter til å skape klasseskiller i samfunnet. En absurd tanke for mange av de ansatte som nettopp ser på motivasjonen for å tilgjengeliggjøre kunsten som essensen i å tilhøre hele nasjonens teater. Her er også kommunikasjonsavdeling enig i at statens føringer gjør avdelingen avhengig av å tjene mer penger, noe de heller ikke ønsker. Dette virker å være en felles frykt hos alle respondenter. Og det pekes her på at det er institusjonelle trekk som tvinger frem dette gapet mellom ønsket og faktisk identitet.

At vi er nødt, med kravene som kommer, til å sette opp prisene og dermed er med på å skape større klasseskiller i Norge. Det er utfordrende. Det å gjøre oss tilgjengelige. Både økonomisk og hvordan skal vi rettferdiggjøre prisene når ikke alle har råd til å gå på teater. Det å gjøre oss til «Et teater for alle» med det som bakteppe. Det er en stor utfordring. Vi skal jo være eksklusive OG tilgjengelige. – Skuespiller 2

Her er respondenten inne på noe som virker å være en bekymring hos alle respondentene i undersøkelsen. Det kan se ut til at det å oppleve at omgivelsene kvier seg for å gå i teatret på grunn av prisene, som teatret selv setter, skaper en konflikt mellom det medlemmene ønsker å være og det som faktisk er realiteten i et Norge med stadig høyere utgifter og økte forskjeller. Ved å snakke med respondentene kan det se ut til at de mener dette gapet bare vil fortsette å øke om ikke teatret som organisasjon utvikler en metode for å nå ut til flere i samfunnet som ikke innehar disse ekstra midlene.

Ja, og hadde billetten kostet halvparten, da. Litt som en norwegian-variant. Hadde den kostet halvparten så mye så hadde man kanskje lettere godttatt at disse andre tingene koster litt. Men her er det sånn sas pluss priser OG peanøtter og jakker koster i tillegg. - Dramaturg

Jeg kan personlig synes at billettprisene er usmakelig høye, men det hjelper liksom så lite(...) Men jeg synes det er interessant når venner med god råd blir sjokkert av at det koster så mye bare å henge av seg en jakke. Kostnaden av en kveld på to timer. - Produsent

Ja, det er jo rart. Man er et teater for nasjonen og det er så dyrt. Samtidig får man alle de støttepengene hvert år. – Skuespiller 1

Når respondentene tar opp frustrasjon knyttet til det sosioøkonomiske perspektivet angående billettpriser og tilgjengeliggjøring er respondentene klare, på lik linje med hjemmesidens formidling, på at det ikke er rettferdig at denne dramatiske utviklingen skal legges på Nationalteatret som organisasjon alene. Her er respondentene altså helt enige med hvordan det formelle narrativet om «et teater for alle» også tilskriver den statlige eieren og kulturdepartementet et ansvar.

Det er kjedelig at ting skyves og at vi ikke får de pengene teatret og nasjonen trenger, og der ligger det jo på en måte en opplagt kobling, at det er ikke vi som er vanskelige, vi er Norges teater og Norge har ikke bare et ansvar men også en interesse av at vi skal fungere mest mulig, så da må de gi oss penger til å drive dette huset, til oppussing og midler til å kunne holde billettprisene nede. - Dramaturg

En annen respondent sier seg enig

Der er det en prosess som er i gang. Og hvis staten vil legge føringer for eksempel om hvordan vi skal åpne oss da, så må de gi oss penger til å pusse opp sånn at folk har tilgang med rullestol til scenene våre for eksempel. Det er ikke vrangvilje fra vår side, det er faktisk bevilgende myndigheter som kan løse! Hvis vi skal se på de virkelige sånn fundamentale kravene der. – Produsent

Problemet er jo på mange måter at vi er statsstøttet og. Fordi vi trenger ikke forholde oss til.. inntekten har blitt viktigere fordi statsstøtten minsker. Og skal vi ha høyere aktivitet og tøffere folk her så må jo egeninntektene øke mye. Og plutselig så er det kritisk og salget går for mye ned. Da er jo det eneste vi kan

gjøre da er jo egentlig å si opp folk. Noe som er fryktelig. Statens føringer gjør oss jo mer og mer avhengige av billettinntektene og det kommersielle. – Kommunikasjonsavdeling

Det oppleves som veldig identitetsformende og i noen grad styrende all den tid de ulike respondentene bruker på å sammenligne sitt ansvar og sin rolle opp imot statens styring og ansvarspåleggelse. Respondentene oppleves som villige til å følge målene og reguleringene til en viss grad, men viser også motstand og konfliktfylte syn på saken etter hvor kraftig målene påvirker eget arbeid. Det kan virke som om det er lettere å si seg enig med målene slik de fremstår på papiret, men kanskje vanskeligere i praksis når respondentene opplever at det er umulig å oppnå alle krav uten å kutte der de minst vil kutte: Av kunsten og oppsigelser blant medkollegaer.

4.3.4 Endringsvilje og identitetstrusler

Av å analysere de forskjellige intervjuene opplever jeg å kunne trekk en tråd mellom hvordan respondentene ser på endringsvilje innad i organisasjonen. De fleste er samstemte i at viljen til endring er stor blant de ansatte, men at strukturelle utfordringer gjør det vanskelig å gjennomføre dem i praksis. En ansatt beskriver hvordan institusjonen med alt byråkratiet som hører til gjør det nærmest demotiverende å skulle fremme ideer om nye løsninger. Flere påpeker også at byggesaken og all forsinkelsen slukker gnisten på tvers av avdelingene og at man nærmest har sluttet å diskutere temaet mens man venter på nye oppdateringer på dette. Her er det tydelige tegn til det (Gro Kvåle, 2017, ss. 108-109) betegner som en form for identitetskrise. Teatret oppleves hverken som «Et teater for alle», særlig moderne eller dristig og relevant når billettprisene øker kraftig, bygget forfaller og politiske vedtak og utsettelse fører med seg svakere programmering og dårlige egnede arbeidsforhold.

Jeg var litt sjokkert over hvor støvete, gammeldags og hvor ubevegelig Nationaltheatret var da jeg startet. Så det kan egentlig bare bli bedre. Jeg har virkelig prøvd å endre ting der jeg har hatt mulighet, så jeg håper jo det synes litt, men det er ikke lett her. Jeg har likevel fått høre det fra andre. At ting har endret seg i vår avdeling etter at jeg startet. Og da blir jeg glad. – Teknisk avdeling

Jeg har sett mye endring på de årene jeg har jobbet her. Likevel er det sånn at noen ganger sier man kanskje at ting er nye, men så er det egentlig bare ting gjort før i en

ny kontekst da. Kanskje det virker bedre nå enn før fordi det har fått nye rammer, eller nye folk. Og selv om vi er i konstant endring, så opplever jeg at vi står med en fot i bakspeilet og en fremover hele tiden. - Produsent

(...) jeg opplever på en måte at det har vært en endring de siste årene. Salgsmessig. Veldig mange år ble det ikke snakket om salgsinntekter i ledermøtet i det hele tatt, noe som er en skandale for det er en tredjedel av inntektene våre. At det liksom har vært noe kommersielt vi ikke skal forholde oss til da. Liten vilje til å se potensialet og la salg få være med når man snakker om antall forestillinger vi skal legge ut osv. Så står man der da og selger ingenting. Også legitimeres det som at kunsten ikke alltid når alle og sånn er det. Neida, men det finnes jo måter å selge bedre på neste gang tenker jeg da. – Kommunikasjonsavdeling

Et annet eksempel er hvordan skuespillerensemblet våren 2023 går kraftig ut mot nyheten om mulig nedleggelse av scenen Torshovteatret grunnet trang økonomi. Reaksjonene og utsagnene om scenens betydning for organisasjonens identitet kan forstås som et krav blant medlemmene til å opprettholde en kontinuitet i organisasjonsidentiteten ved å trekke linjer fra historiske trekk ved Nationaltheatret og inn i fremtiden, helt i tråd med teori om identitetskriser skapt av *hyper-adapsjon* i organisasjonen (Colman, 2014) Kan medlemmer som opplever at viktige elementer ved deres identitet trues, forsøke å beskytte disse mot endringer eksternt eller internt. En slik handling fra medlemmene bidrar til å videreføre en kontinuitet omkring identitetsspørsmål som «hvem er vi som organisasjon» ettersom den tar opp i seg historiske narrativ og stabile trekk ved organisasjonen. Ved å sette seg opp mot styrets forslag tvinger organisasjonsmedlemmene på Nationaltheatret nå frem en debatt som muligens kan føre til flere endringer og ytterligere spørsmål om «hvem vi er» blant både ansatte og ledelse. Dette omtales av Wæraas og Kvåle som en identitetsstyrende prosess internt i organisasjonen (2017, s. 104).

5 OPPSUMMERING AV FUNN

Denne avhandlingen har ønsket å undersøke hvordan organisasjonsidentitet kommer til uttrykk gjennom en konstruksjonsprosess mellom medlemmers tolkning og ved å studere offisielle identitetspåstander uttrykt gjennom ledelsen. Dette har vært undersøkt for å finne svaret på om det eksisterer en felles organisasjonsidentitet eller flere sub-identiteter i

organisasjonen og hvordan dette påvirker identitetskonstruksjonen. I dette siste kapittelet vil problemstillingen forsøkes besvares gjennom en oppsummering av funn fra analysen.

5.2 Hvem er vi for oss selv?

Som et lappeteppe sprer ulike respondenttolkninger av teatrets offentlige beskrivelse, identitet, samholdet internt, ledelsens strategi, teatrets formål og visjon seg i ulike retninger og meningsytringer. Dette samsvarer i stor grad teoriene til Colman (2014), Weraas og Kvåle (2017) og Balmer og Greyser (2002). Medlemmene har stort sett jobbet i organisasjonen i over ti år, noe som gir utslag i en sterk identitetsfølelse knyttet til arbeidsstedet og en tydelig mening om «hvordan vi gjør ting her». Det finnes likevel unntak der respondenter tydelig er mer forankret i egen yrkesidentitet og ikke så stor grad til organisasjonen Nationalteatret. Kulturen kan derfor oppsummeres som fragmentert utover ulike avdelinger, lokasjoner og i forhold til ansettelsestid, men samtidig med en i stor grad felles opplevelse at organisasjonen er viktig for dem selv og for samfunnet og demokratiet. Det finnes likevel bekymringer over hvordan verdi-hierarki innad i organisasjonen fører til lavere selvfølelse hos avdelingene. Dette synet virker å eksistere i mange avdelinger.

Alle kjenner på en slags sånn, hvem er det egentlig som betyr noe her på huset da. Jeg er egentlig mer bekymret for det samholdet enn byggesaken. For hvis ingen føler de er til nytte. Jeg vet jo at mine kollegaer lett kan få seg en jobb et annet sted for eksempel. Så de er jo bare på teatret fordi de er ordentlig glade i organisasjonen. Og jeg tenker at vi risikerer å miste det vi er så stolte over, det høye fagnivået, om mange opplever at de er tilsidesatt hos oss da. - Kommunikasjonsavdeling

De er stolte over arbeidsplassen og begrunner det med nettopp å være en del av noe større, en historie og et formål som vil leve videre med nye medlemmer etter dem. Det er i så måte et fremtidspositivt syn innad i organisasjonen, samtidig som de er tydelige på at de i dag opplever strukturer og mangler som må gjennom en endring for at organisasjonen ikke skal miste legitimitet og viktig kompetanse. Respondenter oppgir å føle seg trygge på organisasjonens overlevelse grunnet statens og samfunnet stadige interesse, men oppgir samtidig at dårlig organisasjonsstruktur virker å være en trussel. Flere respondenter på tvers av avdelinger og stillingsposisjon oppgir å kjenne seg lite sett og lyttet til, noe som kan indikere en tendens innad i organisasjonen til en ukultur når det kommer til å bygge en fellesskapsfølelse og team. Det blir pekt på at ledelsen er nødt til å ta tak i dette og få røsket

opp i mangelen på felles kommunikasjon om de ansatte skal føle seg inkludert i organisasjonen, på lik linje med Alvesson (2000) og Colmans (2014) teorier.

5.3 Hvem er vi for de andre?

I datamaterialet kommer det fram at den historiske organisasjonen i møte med den globale, grenseløse hverdagen, ny teknologi, samt økte økonomiske krav fra det kulturpolitiske feltet, over lengre tid har innsett at mange av de tradisjonelle og institusjonelle verdiene i organisasjonen vanskelig lar seg videreføre med det de ønsker seg for fremtidens Nationaltheater. Tilsynelatende fører disse speilende prosessene til at det pågår store organisatoriske endringer på innsiden av institusjonen som antakeligvis vil være med på å konstruere en identitet som lettere kan legitimeres enn den gjør i dag på visse områder. Store endringer skjer i organiseringen av kommunikasjonsavdelingen, flere respondenter ser på dette som et friskt pust og noen som en mulig trussel for hvordan håndverket blir presentert i sosiale medier. Dette vises i avdelinger der det finnes et misforhold i hvorvidt de er enige med tolket *image* eller ikke. Alle respondenter er positive til endringer, men uttrykker også misnøye med det de oppfatter som en organisasjon med endringsfarten til et tungrodd tankskip. Dette vitner om at endringer skjer, men gjennom langsomme prosesser helt i henhold til Albert og Whettens (2006) og institusjonell teori om organisasjonsidentitet. De ulike meningene omkring kommunikasjonens salgsstrategi tyder også på at medlemmene, selv de som opplever seg som villige til endring, ikke ønsker all endring velkommen. Det kan derfor synes å være mer til utsagnene om at det er organisasjonen og strukturen selv som vanskeliggjør endring, noe Colman (2014, s. 82), Bang (2015) viser til som normalt i organisasjoner der ulike avdelinger forholder seg til ulike interesser når de uttrykker «hvem de er».

De ulike respondentene ser også med uro på hvordan begrunnelsen om å være *Et teater for alle* samtidig som økte billettpriser i stor grad er med på å bygge klasseskiller i samfunnet som teatret selv mener de kjemper for å kvitte seg med, vanskelig kan la seg adoptere av publikum og politikere. Der ønsket *image* fra de offisielle kanalene er et åpent og tilgjengelig teater for alle, finnes det en skepsis internt til hvordan teatret skal legitimere et slikt gap mellom ønsket og faktisk identitet når ingen kan forsvare prisnivået med samfunnsoppdraget. Med tiden ser dette ut til å ha motivert medlemmene til å aktivt kommunisere dette seg imellom for å forsøke å finne løsninger og endring.

En annen forklaring på den fragmenterte og diffuse identitetsforståelsen som tilsynelatende ikke ses fra utsiden finnes i begrepene formell og uformell identitet. Gjennom å analysere den formelle nettsiden til Nationaltheatret vises et bilde av en organisasjon som i følge (Gro Kvåle 27.) er tydelig styrt av sine institusjonelle omgivelser. Med andre ord bærer nettsiden preg av målstyrte oppgaver, omdømmestyrt og verdigrunnlag som eksisterer i alle andre lignende organisasjoner. Nationaltheatret er i denne formelle identiteten en del av det gode selskap og fremstår som svært like alle andre når strategier og vedtekter sammenliknes med lignende kunstinstitusjoner. Det å være lik dem som også gjør ting på samme måte gir utslag i større grad av legitimitet og aksept. Samtidig uttrykker flere respondenter et ønske om å finne det unike ved arbeidsplassen for på den måten bedre kunne nå ut til nye publikumsgrupper. I disse ønskene ligger det ulike forståelser i hvem man ønsker å være sett fra respondentens unike bakgrunn og avdeling, noe som er med på å forme ulike identitetspåstander blant medlemmene. Disse kan være uenige ikke bare på tvers av avdelinger, men også med den offisielle identiteten og gjøre det vanskelig å sette ordet på «hvem vi er som organisasjon» i felleskap.

En viktig årsak til disse påstandene finnes i de fysiske lokasjonene. Satelittorganisasjonen bidrar til å vanskeliggjøre tilknytning på tvers av ansatte som ikke befinner seg under samme tak. Forskjellige scener i byen skaper egne kulturer som blir en del av identiteten til de ansatte. Dette oppleves samtidig som et unikt trekk ved organisasjonen som skiller den ut fra andre teaterinstitusjoner og er i så måte med på identitetskonstruksjonen medlemmene forhandler seg imellom når det konstruerer en distinkt identitet (Whetten, 2006). De blir både stolte over å skille seg ut, men redde for å miste seg selv.

Det er jo det unike i at vi er lokalisert på forskjellige steder i byen. De andre teatrene (...) har i hvert fall virksomheten sin i samme hus. Det at vi har en så høy kapasitet. Det at vi har et stort og variert og stedsspesifikt repertoar på Torshov, kanonhallen og Amfiscenen. Det er spesielt utfordrende i ressursutnyttelsessituasjonen. For der hvor de andre som vi er misunnelige på, som kan ta av seg yttertøyet, ta på tøflene sine og spasere inn på kontorene, har vi en halvtimes reisevei gjennom byen fra et møte til et annet på en annen scene. Det er spesielt og det preger alles måte å arbeide på. For vi må tenke effektivitet og opptre som en sjakkspiller. Vi må se mange ledd fremover hele

tiden i mange forskjellige retninger for å være effektive. Det påvirker jo også måten vi produserer på da. - Produsent

Når et fragmentert, fysisk miljø innad i organisasjonen og usikkerheten omkring ledelsens visjon og fellesskapsfølelsen har satt seg i organisasjonskulturen, kan det medføre økende grad av isolering innenfor de respektive avdelingene. Om ikke det finnes en felles identitet og en felles fremtid er det lettere å søke seg til det man personlig identifiserer seg med, som sitt yrkesfelt og nære kollegaer. Opprettholdelsen av disse *multiple identitetene* vil da på sikt kjennetegne en organisasjon med utflytende rammer og en mer ustabil kjerne enn de eldste ansatte har vært vant med. Fragmentert identitet er ikke selv et negativt trekk ved organisasjonen, men om det foregår ukultur i form av kommunikasjons og inkluderingsproblematikk over lenger tid kan identitetene bli vanskelig å legitimere. Uten noen form for stabilisering ved styring av ledelse eller tydelig motivasjon for endring blant de ansatte vil det lett kunne oppstå en følelse av tap av kultur, selvfølelse og fremmedgjøring fra egen organisasjon, i tråd med Hatch og Schultz (2002).

Selv om dette er utfordringer Nationaltheatret står i og vil måtte stå i fremover, er det tydelige tegn fra de ansatte på at mange er bevisste situasjonen og ønsker endring og bedre samhold. Det er et genuint mål hos alle avdelinger å få forbedret samarbeidet på tvers av yrker og bakgrunn. Dette synes spesielt godt i mangfoldsrapporten (Utsi, Danbolt 2022) bestilt av teatret i 2021. Bestillingen og innholdet viser til at både ledelsen og ansatte ønsker en tydelig strukturell endring på innsiden av organisasjonen mot en større åpenhet og deltakelse på tvers av faggrupper og bakgrunn. Dette vitner om en selvforståelse for egne utfordringer og en vilje til å finne løsninger sammen for å komme videre. Å oppleve en identitetskrise innad i organisasjonen er også noe som i henhold til Petrigliere og Devine (2016) er med på å drive frem endring enten i form av en bunn til topp-reaksjon utløst av medlemmene, eller direkte endringsstrategi fra ledelsen. I casestudiet Nationaltheatret kan det synes som at det oppstår identitetsformende prosesser både blant medlemmene når de gjør internt oppgjør mot stenging av Torshovteatret og i mer strategiske endringsplaner fra toppen av organisasjonen når mangfoldsrapporter og omorganisering skal gjøre organisasjonen mer tilgjengelig og effektiv for ansatte og publikum. Rapporten peker også på hvordan dette er nødvendige løsninger som må på plass før teatret som helhet kan oppfattes som det organisasjonen selv ønsker å oppleves som: Fremoverlent, åpent, modig og aktuelt.

5.4 Satellitter søker felles gravitasjonskraft

Jeg er redd for slitasjen jeg merker vi preges av nå. Etter pandemien, etter byggeutsettelsen og budsjettkutt for eksempel. Jeg tror det blir tøffere tider og vi må nok røske opp i en del ukultur her nå for å klare denne nye hverdagen. For å rettferdiggjøre plassen vår da. Og jeg vet ikke helt om vi evner eller orker å ta tak i alt det nå. Jeg håper det. Men budsjettkutt på 20 millioner oppå der, det er jo ikke akkurat motiverende og i verste fall er det ikke mulig å nå målene som er satt. -
kommunikasjonsavdeling

Gjennom å balansere mellom identitetskonstruksjon i form av internkultur og identitetskonstruksjon gjennom image, er Nationaltheatret i noen av de nevnte prosessene i ferd med å bevege seg i grenseområdene for det Hatch og Schultz (2002) omtaler som *hyper-adapsjon* eller *organisatorisk narsissisme*. Dette gjelder både der organisasjonen i noen tilfeller oppleves av medlemmene som å ikke lytte nok til samfunnet rundt, og i andre tilfeller der endringer skjer raskt og med liten grad av involvering av de ansatte. Noe som virker å sette i gang identitetstruende spørsmål hos flere av de som jobber der. Over tid vil dette kunne svekke legitimiteten til organisasjonen som langsomt opplever å miste koblingen mellom oppfattet og kommunisert identitet. Det er derimot ikke tydelige tegn på at dette er et stort problem som har fått fotfeste og andre funn i analysen peker mot at organisasjonen i stor grad er bevisst balanseforholdet mellom image og kultur, slik Hatch og Schultz (1997) omtaler som en veldrevet og bærekraftig organisasjon. Dette viser seg spesielt godt i hvordan ledelsen selv har blitt oppfordret til endring gjennom mangfoldsrapporten og deretter har satt i gang en prosess med å inkorporere strategier fra denne, samt gjort tiltak for å vurdere utbedring av møteplattformer.

Identitetspåstander omkring teatrets aktualitet og kvalitetssikre profil synes på en annen side å være godt forankret hos alle respondentene i denne oppgaven. Hele utvalget av respondenter opplever organisasjonen som viktig for samfunnet og viser til kjerneverdier som fortsatt er aktuelle for medlemmene i lys av å ha bli kontinuerlig fortolket til sin samtid. Det støttes av teori på feltet som omtaler moderne organisasjoner som en kombinasjon av felles verdisyn, normer, gjenkjennbare trekk og likevel ulike perspektiver på identiteten som fungerer sammen i et stort lappeteppes. Disse funnene stemmer i henhold til teorier om *adaptive instability*, eller *tilpasset ustabilitet* (Dennis A. Gioia M. S., 2000) og Røviks (1998) teorier om *multistandardorganisjoner* der et mangfold av ulike sub-identiteter og kulturer innad i

organisasjonen er med på å danne et komplekst identitetsbilde som endrer seg i forhold til hvilken gruppe som får spørsmålet om «Hvem de er som organisasjon». Ved å forholde seg til identiteten som mer flytende og prosessorientert i kontinuerlig møte med speilende refleksjoner fra omgivelsene, benytter Nationaltheatret seg av en *tilpasset ustabilitet* i identitetsspørsmålet for å legitimere seg overfor ulike grupper i samfunnet (Dennis A. Gioia M. S., 2000).

I organisasjonsteorien beskrives også kravene om å være inklusiv opp mot alle disse gruppene som en *tvungen isomorfisme* der organisasjonen presses av sine omgivelser som politikere, økonomiske føringer, samfunnsaktører og konkurrenter til å vedta alle disse normene for å kunne legitimeres og ses på som relevante (Paul J. DiMaggio, 1983). DiMaggio og Powells teorier ligner på utsagnene medlemmene på Nationaltheatret uttrykker med å skulle være både folkelige og eksklusive i forhold til hvem de snakker med for å sikre aksept og videre legitimering. Beskrivelsen de ansatte har av å være en satellittorganisasjon, er kanskje det tydeligste funnet av en felles identitetsopplevelse de ansatte deler, som både fanger negative og positive trekk ved organisasjonen. De ansatte jobber fra hver sine «tuer» og forsøker å arbeide sammen med å skape kunst for folket basert på veldig ulike bakgrunner og ønsker. Alle har en mening om teatret og organisasjonen har en utfordring i å være både det ene og det andre til samme tid, noe som gjør Nationaltheatret til en svært kompleks, utfordrende og spennende organisasjon å lede inn i fremtiden.

Det er nettopp det med å gjøre teatret tilgjengelig som jeg synes er interessant og som jeg synes vi er for dårlige på foreløpig. Det er lettere på mange måter å være Det Norske Teatret. Ja, språket der kan være en barriere, men bygget er mye mer åpent arkitektonisk. Lettere å lage eksperimentell kunst på hovedscenen deres. Her har vi jo «gullbuen». Også kan man velge å se på dette gamle som noe negativt eller positivt. Og det spennet der mellom det gamle og det nye er jo det som gjør det så unikt å være en del av dette teatret. – Skuespiller 2

Det er masse hyggelige folk på Nationaltheatret, så det er virkelig ikke problemet. Det er jo folka som jeg tror holder oss her. Men vi har ikke en organisasjon som evner helt å samle alle disse folka og utnytte potensialet i de forskjellige meningene. I stedet fører ulike faktorer i kulturen vår til at vi ofte havner i klinsj da, heller enn å jobbe effektivt sammen. Det er litt hat og elsk til dette stedet. – Kommunikasjonsavdelingen

5.5 Avslutning

Denne studien har forsøkt å svare på hvordan organisasjonsidentitet kommer til uttrykk på Nationaltheatret. Problemstillingen for oppgaven gjentas her:

Konstrueres organisasjonsidentitet som en helhetlig identitet eller som flere sub-identiteter blant medlemmene på Nationaltheatret? Og hvordan kommer dette til uttrykk ved en undersøkelse av medlemmenes interne tolkning og teatrets offisielle identitetspåstander?

I undersøkelsen har jeg forsøkt å studere hvordan identitet kommer til uttrykk gjennom medlemmenes oppfatning av organisasjonens *image* (Dennis A. Gioia M. S., 2000) inn i en fortolkning og senere uttrykking av organisasjonskultur (Davide Ravasi, 2006) som på denne måten konstruerer organisasjonsidentiteten i henhold til Hatch og Schultz modell (2002). Enten ved å benytte refleksjonen av image til å konstruere en ny identitet, dette oppstår gjennom *sammenlikning* eller *differensiering* mot andre lignende organisasjoner, eller ved å se til organisasjonens kultur for å skape et felles ankerpunkt av kjerneverdier i perioder der organisasjonen kjenner seg truet.

Identiteten til Nationaltheatret kommer til uttrykk som fragmentert og som eksisterende sub-identiteter. Hovedårsaker til dette ser ut til å være A) den fysiske avstanden som skapes mellom medlemmene ved å styre organisasjonen som en satellitt. B) En kultur i organisasjonen som ikke fungerer optimalt med tanke på kommunikasjon og samarbeid. C) Organisasjonsstørrelsen som gjør det nærmest umulig å skape en identitet alle medlemmer vil kjenne seg igjen i til enhver tid og D) Ulike interessenter i samfunnet som krever ulik legitimering av forskjellige avdelinger i organisasjonen. De to første funnene er strukturelle problemer som det oppleves som både de ansatte og ledelsen er bevisste. Ved å fortsette kartleggingen av hvordan disse funnene påvirker organisasjonen kan det tenkes at problematikken knyttet til gapet mellom ønsket og faktisk identitet vil minske. Både organisasjonens størrelse og dens ulike interessenter er områder som i liten grad kan løses, men heller krever bevisstgjøring som kan sikre at ulike sub-identiteter heller blir en ressurs enn et problem. Her virker kommunikasjon og samlende plattformer å være en god strategi å følge.

Organisasjonen befinner seg kontinuerlig i balansegangen mellom å videreføre kjerneverdier og kultur, samtidig som refleksjon av image bidrar til at organisasjonen til enhver tid stiller spørsmålstegn ved seg selv og sin identitet (Jane E. Dutton, 1991). Sammen er det alle disse trekkene og kreftene som er med på å dra organisasjonsidentiteten på Nationaltheatret fremover i et dynamisk samspill.

I denne oppgaven konkluderes det ikke i noe fullstendig svar på forskningsspørsmålet. Til det behøves det ytterligere forskningsmateriale og en mer omfattende undersøkelse. En videreføring av denne undersøkelsen kunne valgt et mer populasjonsøkologisk perspektiv som utgangspunkt (Cunliffe, 2013). det ville også involvert interessentenes tolkning av organisasjonen. Dette ville i større grad tatt innover seg betydningen av begrepet *image* i identitetskonstruksjonen og gitt et bredere bilde på hvordan omgivelsene faktisk oppfatter Nationaltheatret. Flere casestudier av lignende organisasjoner og andre teoretiske innfallsvinkler ville også styrket denne oppgaven og videre forskning på organisasjonsidentitet med tanke på den økende interessen for fenomenet. Enn så lenge får satellittene til Nationaltheatret fortsette å kretse i ring rundt en kraftfull kjerne som langsomt drar dem hjem.

Kildeliste

Alvesson, M. (2000, Desember 16). Social Identity And The Problem of Loyalty In Knowledge-Intensive Companies. *Journal of management studies*, ss. 1101-1124. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy1.usn.no/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00218>

Amundsen, J. R. (2023, Januar 17). *Scenekunst: Debatt: Nationaltheatret*. Hentet fra Scenekunst: <https://www.scenekunst.no/sak/med-nationaltheatret-inn-i-fremtiden/>

Anteby, Michel V. M. (2012, Juni). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firms rhetorical history. *The Academy Of Management Journal*, 55, no. 3 (2012): ss. 515–40. <http://www.jstor.org/stable/23317489>.

Balmer, John M. T; S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, ss. 72-86. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.2307/41166133>

Bang, H. (2015). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006) *Identity, intended image, constructed image and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>

Chreim, S. (2005, April). The Continuity–Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity. *Journal Of Management Studies*, ss. 567-593.
<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy1.usn.no/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2005.00509.x>

Clarke, Victoria; Braun, Virginia (2017) Thematic analysis, *The Journal of Positive Psychology*, 12:3, 297-298, DOI: [10.1080/17439760.2016.1262613](https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613)

Clegg, Stewart R; C. R. (2007). Desperately Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Industries. *Organization Studies*(28), ss. 495–513. <https://doi-org.ezproxy1.usn.no/10.1177/0170840606067995>

Colman, Helene L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Corley, Kevin G; D. A. (2004, juni). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*(49), ss. 173-208.
<http://www.jstor.org/stable/4131471>

Cunliffe, Ann L; Mary J. H. (2013). *Organization Theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

DiMaggio, Paul J; W. W. (1983, April). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 2(48), ss. 147-160.

Dutton, Jane E; J. M. (1991, September). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaption. *Academy of Management Journal*, ss. 517-554. <https://doi.org/10.2307/256405>

Elstad, Beate; DePaoli, Donatella. (2008). *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. Oslo: Cappelen Damm.

Eriksen, T. H. (2004). *Røtter og føtter: Identitet i en omskiftelig tid*. Oslo: Aschehough og Co.

Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.

Gioia, Dennis A; K. C. (1991, September). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, ss. 433-448. <http://www.jstor.org/stable/2486479>

Gioia, Dennis A; K. G. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), ss. 15-31. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.1177/1094428112452151>

Gioia, Dennis A. K. N. (2010, Mars 1). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, ss. 1-46. <http://www.jstor.org/stable/27856087>

Gioia, Dennis A; M. S. (2000, Januar). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of management*, ss. 63-83. <https://doi.org/10.2307/259263>

Gioia, Dennis A; S. P. (2013, Juni). Organizational Identity, Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, ss. 123-192.

https://www.researchgate.net/publication/262853067_Organizational_Identity_Formation_and_Change

Hagen, Ø. (2007). Organisasjonsteoriens behandling av forholdet mellom organisasjon og omgivelse: En vitenskapsteoretisk tilnærming. *Working Paper*. Trondheim, Norge: NTNU. https://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=2259cdf-78f5-49a1-9549-3554f9d7d06f&groupId=10370

Halvorsen, E. M. (2004). *Kultur og individ: kulturpedagogiske perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hatch, Mary Joe. (2001). *Organisasjonsteori: Det moderne, symbolske og postmoderne perspektivet*. Oslo: Abstrakt forlag as.

Hatch, Mary Joe; Majken Schultz. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*(55), ss. 989-1018. <https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.1177/0018726702055008181>

Hatch, Mary Joe; Majken Schultz (1997, juni 6). Relations between organizational culture, identity and image. *European journal of marketing*, 31(31), ss. 356-365. https://www.researchgate.net/publication/235264054_Relations_Between_Organizational_Culture_Identity_and_Image

Hernes, T. (2014). Organizational Culture, Identity and Institutions. I T. Hernes, *A process theory of organization* (ss. 171-178).

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 3). Oslo: Cappelen Dam Akademisk.

Kleppe, B. (2017, Oktober). Theatres as risk societies: Performing artists balancing between artistic and economic risk. *Poetics*, ss. 1-74.

<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2017.08.002>

Kvale, Steinar; S. B. (2009). *Det Kvalitative Forskningsintervju* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal Akademiske.

Kvarv, S. (2021). *Vitenskapsteori - Tradisjoner, posisjoner og diskusjoner*. Oslo: Novus Forlag Oslo.

Kvåle, Gro; A. W. (2017). *Organisasjon og identitet: Eit symbolsk perspektiv*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Lie, M. (1996). *Nationaltheatret : En studie av institusjonelle særtrekk : Kulturell identitet og institusjonell kontekst : En institusjons atferd i lys av indre press og ytre krav*.

March, J. G. (2008). *Fornuft og forandring: Ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Miles, Matthew; A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California: SAGE Publications.

Nationaltheatret. (2019). *Om oss: Årsmeldinger*. Hentet fra Årsmelding 2019: https://www.nationaltheatret.no/globalassets/om-nationaltheatret/arsmelding/nationaltheatrets_arsrapport_2019.pdf

Nationaltheatret. (2022). *Om oss: Om Nationaltheatret: Historie*. Hentet fra Historie: <https://www.nationaltheatret.no/om-oss/historie/>

Nationaltheatret. (2022). *Om oss: Om Nationaltheatret: Strategi*. Hentet fra <https://www.nationaltheatret.no/om-oss/organisasjon/strategi/>

Petriglieri, Jennifer L; B. A. (2016). Mobilizing organizational action against identity threats: The role of organizational members perceptions and responses. I M. S. Michael G. Pratt, *The Oxford Handbook Of Organizational Identity* (s. 472). Oxford University Press.

Ravasi, Davide; M. S. (2006, Juni). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Journal*, ss. 433-458. <http://www.jstor.org/stable/20159775>

Ry Nielsen, Jens Carl; P. R. (1993). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I P. Repstad, *Dugnadsånd og forsvarsverker : tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. (s. 117-120) Otta: Tano AS. 2. utgave. 2004

Røvik, K. A. (1998). *Moderne Organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Regjeringen. (2022, 10 21). *Regjeringen: Dokumenter: Meldinger til Stortinget: Meld. St. 6 (2022-2023)*. Hentet fra Meld. St. 6 (2022-2023): https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20222023/id2937164/?q=Nationaltheatret&ch=3#match_0

Regjeringen: Kulturdepartementet. (2021, september 6). *Strategi for Scenekunst 2021-2025*. Hentet fra Innsatsområde 2: Formidling og publikumsmangfold: <https://www.regjeringen.no/contentassets/87b472c7b7fc465fbc5535c7800d4662/strategi-for-scenekunst-2021-2025.pdf>

Ringdal, N. J. (2000). *Nationaltheatrets historie 1899-1999*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Schinoff, S. Beth; K. M. (2016). How Do We Communicate Who We Are? Examining How Organizational Identity Is Conveyed to Members. I *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (ss. 219-238). New York: Oxford University Press.

https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1274&context=mgmt_fac

Selznick, P. (1948). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University Of California Press, ss. 25-35. <https://doi.org/10.2307/2086752>

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Vaage, Sveinung (red), G. H. (1998). *Å ta andres perspektiv: Grunnlag for sosialisering og identitet - George Herbert Mead i utvalg*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Weick, Karl E; K. M. (2005, juli-august). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), ss. 409-421.

<http://www.jstor.org/stable/25145979>

Whetten, David A; P. G. (1998). *Identity in Organizations : Building Theory Through Conversations*. SAGE Publications.

Whetten, D. A. (2006, September). Albert And Whetten Revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal Of Management Inquiry*, 3(17), ss. 219-234.

<https://doi-org.ezproxy2.usn.no/10.1177/1056492606291200>

Wæraas, G. K. (2017). *Organisasjon og identitet: Eit symbolsk perspektiv*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Andre kilder:

Amundsen, Julie R. (2023, 17. januar) Med Nationaltheatret inn i fremtiden, *Scenekunst.no, Debatt*, <https://www.scenekunst.no/sak/med-nationaltheatret-inn-i-fremtiden/> (Sist nedlastet 12.05.2023)

Utsi, Maria; Mathias Danbolt, Mangfold på Nationaltheatret: Oppsummerende rapport, Oktober 2022

Haglund, Philip, (2023, 14. april) Nationaltheatret må ta avgjørende valg. Nå raser skuespillerne mot ordningen, *Nettavisen, Livsstil*, <https://www.nettavisen.no/livsstil/nationaltheatret-ma-ta-avgjorende-valg-na-raser-skuespillerne-mot-ordningen/s/5-95-1031772> (Sist nedlastet 12.05.2023)