

**3:1**

## **VEIEN TIL KILDEN**

Hvordan tre organisasjoner fusjoneres og skaper en ny felles identitet

**Jon Audun Johnsen**

**Veileder**

Oddgeir Tveiten

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2012

Fakultet for Humaniora og Pedagogikk

Institutt for nordisk og mediefag



## Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg et interessant innblikk i det jeg anser for å være det mest spennende kulturprosjektet Kristiansand har opplevd, Kilden. Hele skriveprosessen og all datainnsamling har skjedd mellom januar og mai 2012. Derfor har dette vært en krevende men også stimulerende prosess.

Jeg vil gjerne takke Bentein Baardson, Gunnar Grimstad, Ingrid Forthun, Frøydis E. Lind og Thomas Hansen for deres imøtekommenhet og vilje til å dele tanker og refleksjoner om Kilden. Uten dere kunne oppgaven aldri ha blitt til.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Oddgeir Tveiten for konstruktive tilbakemeldinger, både på kontoret og på mail fra andre siden av kloden.

Det hjelper også med et stimulerende arbeidsmiljø, så jeg vil takke de iherdige masterstudentene på den gule mastersalen i Sigrid Undseths hus, Øivind, Vibecke, Vibeke, Samir og Lars Inge. Godt jobbet alle sammen.

Sist men ikke minst vil jeg takke min kjære som har hatt tålmodighet med meg når jeg har kommet sent hjem med tomme batterier hver eneste kveld. God omsorg gir bra overskudd.

Mai 2012

Jon Audun Johnsen



## Sammendrag

Kilden er et teater- og konserthus i Kristiansand som har fusjonert teater, symfoniorkester og opera inn i en felles organisasjon. Formålet med denne oppgaven er å forstå hvordan Kilden utvikler en felles identitet for hele den nye organisasjonen.

Jeg har laget en problemstilling som legger opp til fortolkning og til å bekrefte eller avkrefte en hypotese. I undersøkelsen har jeg derfor benyttet meg av en kvalitativ tilnærming som jeg mener er nødvendig for å tolke og forstå empirien. Jeg har foretatt semistrukturerte intervjuer med fem utvalgte respondenter som har sentrale posisjoner i Kilden. Jeg har delt identitetskonstruksjon inn i tre nivåer, hvor jeg analyserer data fra intervjuene opp mot relevant vitenskapsteori, knyttet til identitetsbegrepet, organisasjoner i endring og relevante samfunnsforhold.

Det fremgår i undersøkelsen at det finnes utfordringer i å skulle fusjonere tre eksisterende organisasjoner inn under samme tak. Kilden forebygger at disse utfordringene skal utvikle seg til problemer, ved å ta noen bevisste- og noen kanskje mer ubevisste valg. Ved å legge til rette for de ulike avdelingene og ved å posisjonere seg i samfunnet skaper Kilden et rom for identitetsutvikling i organisasjonen. På den måten ligger det også noen nye utfordringer og muligheter i Kildens fremtid.



# Innhold

1.0 INNLEDNING: Hva, hvorfor og hvordan.....	9
1.1 Problemformulering:.....	11
1.2 Teoretisk rammeverk og empirisk håndverk .....	11
2.0 TEORI DEL 1: Teoretiske rammer og perspektiver .....	13
2.1 Omgivelser og kontekst .....	13
2.1.2 Kulturorganisasjoner i endring.....	14
2.1.3 Estetisering av næringslivet .....	15
2.1.4 Dedifferensiering.....	17
2.1.5 Forbrukeren .....	18
2.2 Kultur-Aktør-Identitet.....	20
2.2.1 Kultur i organisasjon .....	22
2.2.2 Identitet .....	22
2.2.3 Identitet og tilhørighet til organisasjoner.....	24
2.3 Internkommunikasjon .....	25
3.0 TEORI DEL 2: «En pluss en er tre» .....	27
3.1 Kildens i et Suprasystem.....	27
3.1.2 Kildens rolle som samfunnsinstitusjon .....	28
3.1.3 Kildens funksjon i estetiseringen av næringslivet .....	29
3.1.4 Kilden som dedifferensiering .....	30
3.1.5 Forbrukeren .....	31
3.2 Kilden internt .....	32
4.0 METODE: Teoretiske og praktiske rammer for analyse .....	35
4.1 Kvalitativ metode .....	35
4.2 Forske på identitet .....	35
4.3 Kvalitet i kvalitativ forskning.....	38
4.3.1 Validitet.....	39
4.3.2 Reliabilitet .....	41
4.3.3 Generalisering .....	43
4.4 Det kvalitative intervjuet.....	44
4.4.1 Kilden .....	44
4.4.2 Kilden Kulturdrift.....	45
4.4.3 Kristiansand Symfoniorkester (KSO).....	46
4.4.4 Opera Sør (OS).....	47

4.4.5 Agder teater (AT).....	48
4.5 Intervjuguide.....	49
4.6 opptak, etikk og samtykke .....	50
4.7 Generelt.....	50
5.0 ANALYSE: «Kilden til kultur» .....	52
5.1 Tre dimensjoner .....	52
5.2 Kilden i samfunnet- «Å ballere med en dyne».....	53
5.2.1 Kilden i samfunnet- Nytte og funksjon .....	57
5.3 Systemet Kilden.....	58
5.3.1 Kristiansand Symfoniorkester (KSO).....	59
5.3.2 Opera Sør (OS).....	62
5.3.3 Agder Teater (AT) .....	63
5.3.4 Kilden Kulturdrift .....	64
5.3.5 Avdelingene samlet .....	65
5.4 Summen av delene.....	67
5.5 Konklusjon .....	70
6.0 LITTERATUR .....	73



# 3:1

## Veien til Kilden

**-Hvordan tre organisasjoner fusjoneres og skaper en ny felles identitet**

### **1.0 INNLEDNING: Hva, hvorfor og hvordan**

Teater og konserthuset Kilden er midt i en prosess hvor de tre aktørene: Opera Sør, Kristiansand Symfoniorkester og Agder teater, har fusjonert og sammen skal skape en ny felles identitet: «Kilden». Alle disse enhetene har tidligere vært selvstendige organisasjoner og har drevet helt uavhengige av hverandre. I Kilden er de nå organisert som en juridisk enhet, sammen med den nyopprettede avdelingen; Kilden Kulturdrift.

Det som gjør dette spennende er at denne organisasjonsformen er helt unik i sin form, og gir muligheter som ikke tidligere fantes. Eksempelvis har Kilden nå satt opp West Side Story i fullt format med Bernsteins originale besetning med 44 musikere i orkestergraven. Dette er det av økonomiske og plasskrevende årsaker ingen andre i Norge som kan gjøre, og svært få i Europa. Allikevel skjer det i lille Kristiansand. Det som gjør dette mulig er samarbeidet mellom organisasjonene i huset og fordelingen av kostnader og ressurser imellom avdelingene. Dersom Kilden prosjektet lykkes, vil det kunne bli en foregangsmodell for hvordan kunst og kulturproduserende hus i hele Norge og kanskje Europa, organiseres i fremtiden. Men dette blir foreløpig bare spekulasjoner. Først må man se om prosjektet i Kristiansand kan fungere over tid.

Dersom Kilden skal fungere må de ansatte identifisere seg med organisasjonen, strukturen og bygget. Skulle aktørene ikke føle seg hjemme i konseptet, vil samarbeidet kollapse og organisasjonen slutte å fungere. Dette inviterer til en analyse av identiteten som nå utvikles i Kilden. Kommunikasjon er grunnleggende for å utvikle identiteter og for å skape tilhørighet. Det handler om å danne felleskap.

Kommunikasjon betyr faktisk «å gjøre felles». Identiteter konstrueres gjennom språket, og fellesskap handler om å føle tilhørighet til felles identiteter. En kan argumentere for det synet at identitet og tilhørighet er grunnleggende for en kommunikativ prosess. Kommunikasjon er både drivkraften i- og grunnlaget for en organisasjons identitetsbygging, fordi den overfører verdier i relasjonsprosesser slik at de bearbeides i kontinuerlige sirkulære bevegelser mellom

de ulike aktørene. Dette gjør Caset «Kilden» til et interessant studie fordi jeg kan bearbeide identitetsaspekter (kultur) i det organisatoriske aspektet (organisasjon i endring). Kulturlivet er viktig for reproduksjonen av «selvet», gjennom identitetsdannelse og selvrealisering. Dette gjelder både for individet, men ikke minst også for organisasjoner, fordi identifisering og tilhørighet gjerne er knyttet sammen.

Hva identitet er og hvor det kommer fra er gjenstand for stor diskusjon fordi det ikke er veldig lett å se et skille mellom hva som er sosialt konstruert og hva som er iboende i oss. Moldnæs (2006) forklarer at narrativer står i et motsetningsforhold til essensialisme fordi identitet gjennom historier og samtaler vil skapes, utfordres og modifiseres. Fra et essensialistisk ståsted vil derimot identiteter være sementerte inn i individers eksistens som faste urokkelige størrelser. Dette er det nok strengt tatt ikke mange som mener, men det er allikevel fort gjort å operere med dette som en slags forutsetning. Dette er viktige skiller i jakten på å forstå identitetsbegrepet. Derfor tar jeg opp en liten diskusjon rundt konstruksjon og essens i oppgavens metode.

I tillegg er også Kilden som institusjon lokal forankret i byen. Kristiansand er i en kraftig vekst som kan synligjøres gjennom den store utbyggingen av boligmasse og næringsvirksomhet vi nå står oppe i. IKEA er nettopp etablert, Sørlandsenteret vokser til tre ganger sin tidligere størrelse, oljevirksomhetene ansetter for fote, og nye boligfelt «spretter opp som paddehatter». Befolkningen øker, og det er tydelig at de som investerer, forventer en eksplosiv befolkningsvekst i Kristiansandsområdet. Dette henger sannsynligvis sammen med den massive oljeindustrien som finnes og etableres i byen. En kan på mange måter si at Kilden er en ringvirkning av denne utviklingen. Politisk handler det om byens attraktivitet, mens det for individet dreier seg om opplevelser, fritid og til og med identitet. Det skal vi se mer på senere, men det viktigste nå er at flere mennesker krever flere tilbud og Kilden representerer en effektivisering av tilbud. Ved å samle store viktige kulturprodusenter under samme tak kan produksjonen effektiviseres til å nå den voksende befolkningens krav.

Ettersom individualitet, selvrealisering og identitetsfølelse er noe vi setter høyt i det moderne samfunn, er et stort og variert kulturtilbud noe de fleste ser som et legitimt krav. Den overstrømmende mottakelsen Kilden har fått er et strålende eksempel på akkurat dette.

Dette representerer bakgrunnen for at jeg ønsker å gjøre en analyse av Kilden. Videre konkretiserer jeg det i problemformulering, teori og empiri.

### **1.1 Problemformulering:**

*«Hvordan utvikler Kilden en ny samlende og felles identitet mellom Opera sør, Kristiansand symfoniorkester, Agder teater og Kilden Kulturdrift, samtidig som de ivaretar organisasjonenes opprinnelige verdier?»*

Innen organisasjonen Kilden finner man noen rammer for identitetsutviklingen som er spesielle for kulturorganisasjoner. For det første består organisasjonen i stor grad av kunstnere, hvilket jeg mener vil gi en høy grad av individualisme innen organisasjonen. Dette er fordi kunst skapes gjennom mennesker og menneskelig utfoldelse. Det dreier seg om følelser satt i system. Derfor kan individet som enhet, og organisasjonen som enhet, havne i et spenningsforhold til hverandre. Hvordan skal individuell identitet og organisasjons identitet fungere sammen?

Dette peker videre på det andre aspektet som er endringene i samfunnet. For kulturorganisasjoner er publikum spesielt viktig. Ikke bare fordi det er hyggelig at noen kommer på konsertene, men fordi det er forbrukerne som gir kulturprodusentene livets rett. Når samfunnet endrer seg, endrer også forbrukerne seg. Dersom Kilden som en kulturproduserende samfunnsinstitusjon ikke har noen betydning for forbrukerne, har den heller ikke noen vesentlig funksjon. Ved å skape ny kultur og opprettholde gammel kultur, kan Kilden utvikle en rolle som institusjon i samfunnet og en identitet for seg selv.

### **1.2 Teoretisk rammeverk og empirisk håndverk**

Helt sentralt i denne oppgaven, står begreper som identitet, verdi, aktør, tilhørighet, kultur, samfunn og organisasjon. Alle disse er med å etablere en kjerne for oppgavens empiriske analyse. De fire første handler om noe nært og menneskelig, følelser. Man er en aktør og man føler en tilhørighet eller identifisering på bakgrunn av egne verdier.

Kultur, samfunn og organisasjon er begreper som representerer noe større enn individet. Individene sammen med de strukturelle faktorene utgjør noe større enn summen av delene. Jeg anser kulturbegrepet for å være en link mellom det individuelle og det organisatoriske, fordi kultur knyttes både til organiseringen av en masse, og til identifisering og tilhørighet for individet. Dette legger også grunnlaget for min analyse.

For å løse oppgaven har jeg intervjuet et empirisk utvalg av respondenter. På grunn av oppgavens omfang og tidsramme har jeg valgt å intervju en representant for hver avdeling i Kilden, samt Kildens direktør. På denne måten får jeg samlet data med perspektiv fra alle delene av organisasjonen, samtidig som jeg klarer å holde meg innenfor tidsrammen av

oppgaven. Jeg skulle gjerne ha brukt mer tid på Kilden og intervjuet flere mennesker fordi det er mange elementer jeg gjerne skulle ha sett nærmere på. Det lot seg ikke gjøre på grunn av tidsaspektet, men jeg har vært heldig og fått god informasjon ut av intervjuene jeg har gjennomført på Kilden. Å bruke kvalitativt intervju til datainnsamling har jeg valgt fordi målet mitt er å komme så langt inn i dybden av identitetsforståelsen til respondentene som mulig. Dette må i så fall skje gjennom refleksjon fra respondentenes side, og en forståelse fra min side. Dette mener jeg gjøres best gjennom kvalitativ metode, ettersom jeg ikke skal bekrefte eller avkrefte en hypotese, men forstå et innhold.

På grunn av oppgavens begrensede omfang må jeg også gjøre noen valg. Jeg velger å fokusere på samhandlingen mellom de kunstproduserende organisasjonene som nå har fusjonert, i tillegg til avdelingen Kilden Kulturdrift. Jeg tar ikke hensyn til teknikere scenearbeidere eller noen av de andre ca. 60 yrkesgruppene i Kilden. Disse menneskene betyr mye for identitetsutviklingen i organisasjonen, men jeg har dessverre ikke store nok rammer til å ta dem med i oppgaven. I stedet fokuserer jeg på det unike ved Kilden som er sammensmeltingen av de tre organisasjonene under en organisatorisk paraply.

Opgaven er basert på grunnleggende original empiri, ettersom liknende empiri aldri har eksistert. Kilden er en helt ny form for organisasjonssammensetting, så jeg har ingen liknende studier å se til eller støtte meg på. Av samme grunn har heller ikke Kilden hatt noen å lære av, men de har måttet finne alle løsninger selv. Derfor har jeg lagt opp til en intervjuform hvor målet har vært at intervjusubjektet og jeg selv sammen skal reflektere frem informasjonen jeg behøver for å besvare problemstillingen. Dette har jeg løst ved å bruke en intervjuguide som baserer seg på ulike tematikker, delvis formet som spørsmål. I tillegg har jeg gjort meg selv delaktig i intervjusituasjonen ved å dele mine egne refleksjoner rundt Kilden. Dette fører til to ting:

1. Ved å dele mine egne tanker og refleksjoner angående Kilden, kan jeg ha påvirket respondentens utsagn. Dette har jeg måttet være bevisst i analysen.
2. Jeg har opplevd at jeg ved min egen åpenhet og delaktighet i intervjusituasjonen, har klart å etablere et større tillitsforhold enn jeg egentlig hadde forventet av et timelangt intervju. Dette kan på sin side ha ført til at jeg har fått ut ekstra informasjon rundt respondentens egne personlige tanker, som jeg ellers ikke ville fått. Derfor mener jeg min egen deltakelse alt i alt har styrket mitt empiriske grunnlag, mer enn å svekke det.

## **2.0 TEORI DEL 1: Teoretiske rammer og perspektiver**

For å gjennomføre studier av mennesker og menneskelige forhold trenger man å lage seg noen holdepunkter. Som jeg la opp til i kapittel 1. finnes det en del begrep og diskusjoner rundt organisasjoner, identiteter og verdier. I dette kapittelet vil jeg presentere teori om begreper og perspektiver jeg finner relevant for denne oppgaven som skal danne en grunnmur for analysen. I denne grunnmuren må jeg ta med teori om organisasjoner i endringsprosesser, samfunnet i endring, menneskene som etablerer og bruker samfunnet og ikke minst rammene for begrepene kultur og identitet.

### **2.1 Omgivelser og kontekst**

Ihlen og Robstad (2004) forklarer at organisasjoner ikke er ensomme planeter som svever rundt i samfunnet. De står tvert imot under konstant påvirkning og innflytelse fra sine omgivelser. Samtidig er det viktig å fokusere på det som skjer internt i organisasjonen, om man skal nå ut på en god måte. For Kilden sin del er omgivelsene ganske store. Det være seg publikum, politikere, kunstnere, artister, leverandører og sponsorer. Alle disse må Kilden på en eller annen måte forholde seg til, fordi de er med på konstitueringen av Kildens virkelighet.

Ihlen og Robstad (2004) opererer fire ulike modeller for å kommunisere med sine omgivelser. Publisitetsmodellen, informasjonsmodellen, den toveis asymmetriske og den symmetriske modellen. De påpeker at dette ikke er fire isolerte måter å kommunisere på, men at de heller glir over i hverandre og brukes parallelt. Publisitetsmodellen dreier seg om å få mest mulig publisitet og tid i media. Informasjonsarbeidere i organisasjonen bruker mye tid på å skaffe organisasjonen disponering i media med fokus på positive tiltak/hendelser, gjerne for å snu fokus bort fra noe negativt (Ihlen & Robstad, 2004). Informasjonsmodellen er en enveis kommunikasjon hvor organisasjonen sender ut informasjon den mener publikum behøver. Det er gjerne adekvat og god informasjon, men den har ingen mulighet for å måle publikums reaksjon. Dermed er det vanskelig å vite om informasjonen er den samme som publikum faktisk behøver (Ihlen & Robstad, 2004).

Disse to modellene er begge enveis kommunikasjonsmodeller, hvilket skiller dem fra de to neste som er modeller for toveiskommunikasjon. Det at modellene er toveis, betyr ikke at det er en likeverdige dialogbasert kommunikasjon, men de åpner allikevel for en respons fra publikum. Den toveis asymmetriske modellen har som hensikt å påvirke noen. Det behøver ikke å være noe negativt, men kan eksempelvis være å få folk til å komme på en konsert, slutte å røyke etc. For å gjøre dette henter informatøren inn informasjon om målgruppen for å

planlegge sin kommunikasjon. Dette gjør modellen toveis fordi egenskaper ved målgruppen vektlegges, men også asymmetrisk fordi målgruppen ikke har noen reell mulighet til påvirkning (Ihlen & Robstad, 2004).

Den toveis symmetriske modellen (symmetrimodellen) skiller seg fra de andre ved at de ikke har til hensikt å nå et bestemt mål for organisasjonen, men heller å opprettholde en god kontakt og gode relasjoner med interessentene. Dette er viktig for Kilden, spesielt med tanke på forhold til sponsorer og rammesettere. Det sosiale liv i samfunnet vil ha en stor grad av innflytelse på Kildens virksomhet. Derfor er også en god dialog mellom Kilden og kildens rammesettere viktig. Disse fire modellene samlet ekteparet Grunig i to nye modeller. Håndverkmodellen og profesjonalitetsmodellen. Håndverkmodellen er en samling av publisitetsmodellen og informasjonsmodellen og har som oppgave å påvirke. Profesjonalitetsmodellen samler toveismodellene og har som formål å bygge gode relasjoner. Altså en tydelig forskjell mellom direkte styring og involvering.

Jeg presenterer disse modellene for å gi et overblikk over metoder for kommunikasjon. Jeg siterer dem ikke direkte i analysen, men jeg ser det som såpass viktig å forstå grunnprinsippene for kommunikasjonsflyt i en organisasjon, at jeg velger å ta dem med her. Meningen er å vise at kommunikasjon kan brukes som enveis og toveis prosesser, men det krever uansett alltid en avsender og en mottakerpart, før noe kan defineres som kommunisert. Kommunikasjon danner et grunnlag for all sosial interaksjon og det er derfor vesentlig å forstå kommunikasjonsprosessene, for å forstå endringene som skjer i samfunnet og i organisasjoner.

### 2.1.2 Kulturorganisasjoner i endring

I følge Langdalen (2003), har kultur og næringsliv gjerne blitt ansett for å være to adskilte områder, som (A) ikke kommersielle virksomheter som fremstiller kunstprodukter og (B) kommersielle industrier som ikke fremstiller kunstprodukter. Allikevel har kunsten og næringslivet gjennom lag tid operert sammen i et overlappende område som Langdalen (2003) kaller «kulturindustrien». Dette begrepet har vokst ut i fra Frankfurterskolen, som var et miljø av kritiske filosofer og forskere på institutt for sosialforskning, i Frankfurt.

Hovedtanken i essayet til Theodor W. Adorno og Max Horkheimer som tok for seg «Kulturindustri» - begrepet, er at kulturindustrien fremmer konformitet. Med andre ord en mekanisering av kulturen, hvor kultur blir forenklet til en slags samlebåndsproduksjon av forenklete kulturprodukter. Dette ble plukket opp i Marxisitisk samfunnsteori på 60 og 70

tallet og munnet til slutt ut i «ideologikritikken». Hovedsaken var å vise hvordan tekster produsert i kulturindustrien bidro til å reproducere grunnleggende forestillingsmønstre i massene (Gripsrud, 2011).

Det vil si at kulturindustri-begrepet behandler mediene som et produkt for å reproducere fastlagte holdninger i samfunnet, ved å rekonstituere de vedtatte sannhetene. Forskjellene i kjønn og klasse er eksempler på sosiale skiller som blir opprettholdt av denne kommersielle kulturproduksjonen. Når kunst og næring slår seg sammen og produserer kultur i stort format til massene på forretningsmessige premisser, blir tilbudet begrenset til produkter med markedspotensial. Det vil med andre ord si at kultur blir verd så mye som man er villige til å betale for den. Næringslivet investerer der hvor det er penger å hente og det er langt billigere å produsere lettbeint underholdning, enn kulturprodukter med høy kulturell kapital. Denne kryssningen har to sider. Det er ikke bare næringslivet som investerer i kunstprodukter, det er også kunstprodukter som tas inn i næringslivet. Vi kaller dette en «estetisering av næringslivet»

### 2.1.3 Estetisering av næringslivet

Før jeg går i gang føler jeg det er nødvendig å definere min bruk av ordet «estetisk». Jeg har gjennom diskusjoner med medstudenter og andre fått et inntrykk av at det finnes en generell forståelse av at begrepet «estetisk» er knyttet til noe rent visuelt. Selv bruker jeg ikke dette begrepet om det rent visuelle, men om alle sansbare opplevelser. Jeg definerer begrepet som at man ser, hører, lukter, smaker og føler seg til estetikken man omgir seg med. Derfor er det også denne brede definisjonen av begrepet jeg forholder meg til.

At estetisering og kommersialisme går sammen er ikke noe nytt. Den tyske filosofen Immanuel Kant snakker om et «interesseløst velbehag» hvor vi skifter fra å være interessert i kunst, til at kunst er interessant. Vi fordyper oss ikke i det, vi ønsker bare et velbehag. Jeg kan eksemplifisere betydningen av dette gjennom meg selv: Etter en tolvtimersøkt foran denne oppgaven, spurte min kjære hva jeg ønsket å bruke de siste timene av kvelden til. Jeg svarte at jeg ikke orket å tenke mer, så jeg ville gjerne bare se en film. Til min store lykke sovnet jeg allerede femten minutter inn i filmen, og våknet ikke før den var nesten ferdig. Jeg forholdt meg til denne kunstarten med et interesseløst velbehag.

Ser man eksemplet i lys av Frankfurterskolen, har kunstuttrykket på denne måten endret verdi fra å engasjere, til å reproducere sosial konformitet ved at vi forholder oss rent mekanisk til kunsten som finnes rundt oss.

«Aesthetic turn» eller «estetisering av næringslivet» er en viktig faktor for hvordan store deler av næringslivet konstituerer sin identitet. Det er viktig for bedrifter å fremstå med rett «image» for å trekke til seg de beste hodene og få det beste omdømmet. Langdalen (2003) viser til hvordan Absolutte Vodka bruker store summer på å kjøpe inn kunst til sitt «absolutte art» prosjekt. Ved å gjøre dette viser de omverden hvor kultiverte og moderne de er som bedrift. Han sier også at utstrakt samarbeid med- og sponning av kulturorganisasjoner kan være med å generere image på samme måte. Et annet element er at det legges store summer i utforming av design på vannflasker og lyden i motorsykkelmotorer. Men hvorfor gjør det egentlig det? Langdalen (2003) forklarer hvordan estetisering av næringslivet henger sammen med estetisering av hverdagslivet. Hvem som kom først er et «høna og egget» spørsmål, men de påvirker uansett hverandre. Vi lar oss selge til estetiseringen og vi buker det estetiske til vår personlige identitetsutvikling. I dette ligger det implisitt at finkulturen blir allmenngjort. Vi forstår lettere de sosiale reglene som gjelder for tolkning av kunst, når vi omgis den til daglig.

Vi kan også se hvordan estetiseringen av næringslivet virker på kulturorganisasjonen. Hvem organisasjonen samarbeider med og på hvilken måte, kan være med å bygge opp, eller bryte med organisasjonens image (eller ønskede image). En stor viktig næringslivsaktør som støtter Kilden, vil ikke bare påvirke sitt eget image, men også hvordan Kilden oppfattes av andre. Eller for å si det på en annen måte: «Man blir oppfattet som en av de kule gutta i skolegården, hvis man leker med de kule gutta i skolegården».

Dette vises i følge Langdalen (2003) ofte gjennom at sponsoravtaler gir tilgang til VIP-rom og tilgang til premiefester hos kulturprodusentene. Men han sier også at det brukes andre veien, ved at kulturaktøren går inn hos sponsoren og hjelper dem med kreativitet internt, som igjen skal føre til økt estetisering av bedriften utad. Bedriftene ønsker således å lirke seg inn som et velbehag til kundene og interessentene sine. Litt kynisk kan vi si at det har ingenting å si om folk synes brusen du selger smaker godt, om de bare er så blendet av designet at de kjøper den allikevel. Næringslivets estetisering er derfor en toveis prosess, som både betyr at parfymeflasker har et visst design og at bilmotorer har en bestemt lyd, men også at kulturorganisasjoner drives av markedskrefter, både kulturpolitisk og som identitetsmarkør i kraft av å være det de er (Langdalen, 2003).

Samtidig presenterer Langdalen (2003) begrepet de-estetisering. I dette begrepet ligger det en forståelse av at der næringslivet estetiserer seg, de-estetiserer kunstlivet seg. Det vil si at



kunstnerne har spurt seg selv hva kunst egentlig er, og med det begynt å bryte med de vedtatte sannhetene om kunst og kunstproduksjon. Dette fører til en tendens hvor kunstnerne trekker bort fra de tradisjonelle arenaene og inn på nye uventede steder, fordi de mener de «industrialiserte» kulturarenaene ikke kan tilby friheten kunsten trenger. Dette bringer oss over til et annet element som fører til en endring eller utvikling i kulturorganisasjoner.

#### 2.1.4 Dedifferensiering

Utviklingen som er beskrevet over kan sees som et resultat av en større samfunnsprosess som gjerne kalles dedifferensiering. Det kanskje bedre kjente begrepet «differensiering» kommer fra et syn på sosiale forskjeller. I sosial forskning handler det gjerne om klasseforskjeller og andre typer av sosiale distanseringer. Dedifferensiering dreier seg derimot om hvordan prosesser i samfunnet smelter sammen i nye fusjoner. Da spesielt mellom kunst og næringsliv. Dette er en omdiskutert prosess hvor noen miljøer misliker den sterkt og andre hyller den (Gran, 2003). Anne-Brith Gran har skrevet og forsket mye på forholdet mellom estetikk og økonomi i den moderne verden. De forflytningene mellom estetikk og kapital hun beskriver med dedifferensieringen, har ligget som et bakteppe for meg i prosessen med denne oppgaven. Jeg deler dette med leseren, fordi jeg mener det har påvirket min posisjon i analyseprosessen. Jeg tar ikke noe standpunkt til denne prosessen hun beskriver, jeg tar bare stilling til at den er der.

Politikk, marked og kunst krysser hverandre hele tiden. Om det gir økonomisk avkastning å fokusere på kunst i forbindelse med design av en ny drikkeflaske, så gjøres det mer eller mindre uten betenkning (Gran, 2003). Dermed får vi en estetisk kapital, en estetikk som har en markedsverdi.

Det er ikke bare det rent estetiske som får en markedsverdi. Gran (2003) knytter også denne verdien til menneskelig kapital og sosial kapital. Forskjellen mellom disse er at den menneskelige kapital kan knyttes direkte til menneskers hoder, med de erfaringer og kunnskaper som ligger der. Den sosiale kapital eksisterer derimot på et mellommenneskelig plan og kan derfor ikke «stedfestes» på samme måte. Den er basert på nettverksrelasjoner som ikke bare strekker seg inn i organisasjonen, men også langt utover organisasjonens grenser og kontroll. Denne kapitalen er vanskelig å sette en kroneverdi på, men den har helt klart en reell påvirkning på hvordan organisasjonen reproducerer seg selv.

Med andre ord kan vi si at dedifferensieringen skaper kapitalformer som er vanskelige å kontrollere, men som påvirker spesielt kulturorganisasjoner pga den store graden av

individualisme som preger kunst og kulturproduksjon. For eksempel er sammenhengen mellom det som betales for en innleid dirigent og billettprisen vanskelig å vurdere. Betaler man kun for dirigentens kompetanse, eller betaler man også for dirigentens sosiale status? Hvor mye av billetten tilfaller i så fall kompetanse og hvor mye tilfaller status? Dette er et regnestykke man aldri kan gi et ordentlig svar på. Dirigenten har til syvende og sist den økonomiske verdien publikum er villige til å betale. Den kulturelle verdien kan derimot være ubetalelig.

Gripsrud (2011) beskriver den kulturelle kapitalen som kunnskaper og ferdigheter av høykulturell art. Det vil si den kunnskapen som gjør at du kan si noe mer om funksjonene i et kunstverk, enn bare at det var fint, eller trist. Med andre ord at man har lært seg de sosiale reglene for betydningen av modaliteter og symboler. Om man tror skriket til Munch handler om et gledeshyl, mangler man den kulturelle kapitalen til å forstå bildet. Det å ha en verdi betyr i seg selv at man står i et forhold til andre fordi verdi er knyttet til sosiale premisser. Det betyr at verdier endres i takt med forbrukernes adferdsmønstre.

Ved at grensen mellom høy og lavkultur viskes bort gjennom dedifferensieringen, endres og utvides også markedet for Kilden. Som vi så i kapittel 2.1. forklarer Ihlen og Robstad (2004) at organisasjoner er under konstant påvirkning fra sine omgivelser. Ved at markedet endres, vil også de nye forbrukerne av Kilden og deres adferd bli et viktig element i formgivningen av Kildens identitet.

### 2.1.5 Forbrukeren

Gran (2003) forklarer at forbrukeren har endret seg i det vi gjerne kaller den postmoderne tid. Skillet mellom den moderne og den postmoderne forbruker ligger i at den moderne forbruker handler rasjonelt etter varer som dekker primærbehov. Den postmoderne forbrukeren handler derimot drevet av det følelsesmessige, hedonisme og narsissisme. Lystbetont for det hedonistiske, begjærstyrkt for det narsissistiske. For den moderne forbrukeren representerer varen noe funksjonelt og nyttig, mens for den postmoderne forbrukeren representerer varen forventet lykke, selvrealisering og identitetsbygging (Gran, 2003).

Et eksempel på dette er innføringen av iPaden. Da iPaden kom, var den ikke ment å dekke noen av våre primærbehov. Den kan ikke spises og gir svært lite varme. Om vi løfter behovene våre til et teknisk nivå, gav den også svært lite ekstra nytte. Det er lite eller ingenting på en Ipad man ikke kunne gjøre på en Laptop eller smarttelefon. En forbruker som kjøper en Ipad gjør det i stor grad fordi den er en sterk identitetsmarkør som forteller

omverden om hvor (post)moderne og kanskje hvor urban du er. Når vi da tillegger en lykkefølelse og en grad av selvrealisering gjennom personalisering av innhold på Ipaden, vil dette være et eksempel på hva Gran (2003) mener med postmoderne forbruk. Identitet, estetikk og individ står i sentrum for kapital.

Vi konsumenter er ikke bare individualister som svever rundt som ensomme satellitter. Vi er også medlemmer av det sosiale liv. Gran (2003) kaller dette «stammemedlemmer». For stammemedlemmet er det viktigste det visuelle som gir innpass i den sosiale gruppen gjennom identitetsmarkører. Eksempelet med Ipaden kan her illustrere hvordan vi bruker en identitetsmarkør (Ipaden), for å vise omverden at vi tilhører Apple-stammen. Det er lett å bruke Apples produkter som eksempler, for man trenger ikke mye sosial omgang før man skjønner at enten elsker man Apple, eller så hater man Apple (med unntak av de som ikke vet, eller bryr seg). Da har man plutselig to stammer fra hver sin side av teknologiskogen, som bevisst bruker kommersielle produkter med estetisk design for å knytte seg til, eller for å distansere seg fra en konkret stamme.

Vi kan se en spenning mellom disse to forholdene fordi vi på den ene siden lever i et sterkt individualisert samfunn med individet som fokus, samtidig som vi presses til å «velge» en identitet og gruppetilhørighet. En gruppe kan gjerne representere noen, men ikke alle verdier vi ønsker å tillegge vår selvbevissthet (identitet), og man må derfor velge den gruppen som passer best og «frasi» seg de verdiene som gruppen «mangler». Spenningen ligger i forholdet individ mot stamme og vil kunne føre til en multipolarisering av individuell identitet, slik at individet representerer seg selv gjennom en rekke ulike identitetsmarkører, fremfor en enhetlig verdibasert identitet. Dette vil igjen kunne gjøre jobben med å bygge en felles identitet for en kulturbasert organisasjon vanskelig, fordi den baseres på kunstnernes individuelle fragmenterte identitetsforståelse.

På den andre siden betyr dette også at det fort kan skapes et klasseskille mellom de som hører til «Kildenstammen» og de som står utenfor. Kilden er et typisk sted hvor en elite samles for å sosialisere og å få en kulturell opplevelse. Kildens store utfordring vil da være å tilby noe for alle, slik de sier at de skal gjøre. Å få «alle» til å bruke Kilden jevnlig er praktisk talt helt umulig, og Kilden kan fort bli som et «klubbhus» for «Kildenstammen», som da også kan være eliten i samfunnet ellers. I så tilfelle vil dette påvirke Kildens identitet og identifisering i en retning som kan gjøre det vanskelig å legitimere de voldsomme utgiftene som kreves for å drifte Kilden.

Samtidig har Kilden så langt vist seg å være brukt av mennesker fra alle samfunnslag og det er i skrivende stund solgt over 112 000 billetter for 2012. Det forventes mer enn 140 000 solgte billetter i 2012 og det vil si at hver eneste Kristiansander har vært på Kilden 1.75 ganger. Dette kan være et utslag av dedifferensiering og det postmoderne mennesket. Dette kommer jeg mer tilbake til i analysen. Å være en forbruker eller et stammemedlem gir deg en rolle som aktør i forhold til ditt sosiale landskap.

## **2.2 Kultur-Aktør-Identitet**

I følge Danielsen (2002) er kulturinteresser kontrollert av stilltiende forventninger til sosialfordeling av smak. Det vil si at vi er forutinntatte i forhold til hva slags kulturelle preferanser mennesker har, avhengig av plassering i det sosiale landskapet.

Dette kan eksemplifiseres ved en veiledning jeg skulle ha med en bachelorstudent. Studenten hadde ubevisst plassert meg inn i en sosial klasse tilhørende i studentmiljøet i Kristiansand. Jeg går på de samme konsertene og arrangementene som andre studenter og kler meg og ter meg som studenter flest. Derfor var dette en helt naturlig sosial forventning fra bachelor studentens side. Da bachelor studenten kom til veiledningen satt jeg og hørte på musikk som jeg ofte pleier. Uten å tenke noe videre over det hadde jeg satt på en spilleliste med Opera, og det var siste akt i Turandot, arien Nessun dorma som runget i høytalerne. Dette brøt så sterkt med den stilltiende forventningen studenten hadde til min kulturelle smak (på bakgrunn av sosial posisjon), at hun hadde vanskelig for å samle seg nok til å gjennomføre veiledningen. Jeg forsto dette først i etterkant, da studenten senere kommenterte det.

Dette gir oss en indikasjon på at sosial plass i samfunnet gir visse retningslinjer, eller forventninger om kulturell smak. Dette henger imidlertid dårlig sammen med den (post)moderne oppfatningen om at alle er individualister. Lever vi som totalt polariserte individer som flyter rundt i samfunnet, eller er vi amerikanisert inn som puslespillbrikker i det masseproduserte samfunn? Danielsen (2002) presenterer tre perspektiver på individet som en enhetlig kulturaktør. Det refleksive individ, som gjør valg på bakgrunn av en kritisk distanse til omgivelsene, det andrestyrte masse mennesket som følger impulser fra massemedia og det nomadiske individ som lever ut en omskiftelig eksistens, som oversatt er en sammensetning av mangfoldighet i individet (Danielsen, 2002).

Det refleksive individ kan vi plassere i den først kategorien. Det er individet som holder en balansert avstand til samfunnet og tar alle sine beslutninger på bakgrunn av refleksjon. Denne posisjonen gir lite rom for refleksjon rundt individets kultivering, og sosiale eksistens.

Det andrestyrte masse mennesket er mest påvirket av impulsene i samfunnet, og da spesielt gjennom massemedier. Det er dette som ofte kalles amerikanisering fordi veldig mye av det som kommer gjennom massemediene er produsert i Amerika eller påvirket av amerikansk tradisjon. Masse mennesket tilpasser seg det «alle andre» gjør, men etter den teknologiske revolusjonen har impulser fra mange forskjellige kulturer og subkulturer begynt å flyte fritt. Dette betyr at det er vanskeligere å tilpasse seg til «alle andre», fordi «alle andre» også blir påvirket av mange forskjellige impulser.

Det nomadiske individ lever ut en omskiftelig eksistens. Det vil si at det forholder seg til flere ulike kulturer og kultur-grener på forskjellige steder og til forskjellige tider. Det er fordi vi hele tiden forholder oss til sosiale relasjoner gjennom direkte kontakt, eller gjennom flere ulike medier som telefon, internett etc.

Danielsen (2002) forklarer at alle disse perspektivene viser et mønster som viser at det blir vanskeligere og vanskeligere å komme med velbegrunnede gjetninger om folks preferanser på bakgrunn av informasjon om sosiale kjennetegn, som for eksempel alder, kjønn, yrke, klasse og statusgruppe. Ingen befinner seg utelukkende innenfor en av disse klassifiseringene, men det dreier seg heller om hvilken retning man dreier mest imot. Noen vil i større grad følge strømmen, mens andre heller holder en kritisk avstand til det meste.

Danielsen (2002) har gjort en omfattende undersøkelse som inkluderer totalt 12000 respondenter i en periode fra 1989 til 1997. Der har han sett på kulturelle preferanser i forhold til sosial status (utdanning, yrke og offentlig/privat sektor). Det han finner er at samfunnet på den ene siden forfekter en kultur med stor grad av individualisme og selvrealisering for individet, mens vi i praksis fremdeles holder oss til klisjeene av kulturelle preferanser. Med andre ord at vår «plassering» i samfunnet i stor grad avgjør hvilke deler av kulturen vi foretrekker. Litt flåsete kan vi si at en offentlig ansatt med høy utdanning lytter til opera og en lavt utdannet innen manuelt arbeid, lytter til populærmusikk.

Danielsen skriver at han synes denne klisjeen er trist. Jeg mener den heller hjelper oss å tydeliggjøre hva som må til for å dekke et fragmentert samfunn.

For å oppsummere resonnetet, er vi på den ene siden individualiserte og fragmenterte i valg av kulturelle preferanser samtidig som vi også lar oss styre av strømmingene i de sosiale landskapene vi beveger oss i. For Kildens del har dette betydning fordi Kildens identitet må være forenlig med forbrukernes. Som vi har sett til nå, blir Kilden påvirket av sine omgivelser

som i stor grad består av forbrukerne. Dette påvirker Kilden fordi man på den ene siden skal tilpasse seg massesamfunnet, men på den andre siden også representere noe for individet som er forbruker av Kilden. Dette peker videre til Kildens interne liv fordi identiteten til Kilden først og fremst skapes av kulturen i organisasjonen.

### 2.2.1 Kultur i organisasjon

En vanlig beskrivelse av organisasjonskultur er å si at den består av en kompleks helhet bestående av kunnskap, tro/tiltro, moral, regler, kunst/design, egenskaper og vane blant menneskene innenfor en organisasjon. Denne definisjonen blir ofte kritisert for å være for konseptuelt vanskelig, ettersom den har blitt definert på flere ulike måter. Dermed har det ikke blitt noen konsensus rundt definisjonen (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985).

Noe av grunnen til dette kommer av at sosiologer og antropologer bruker definisjonen på ulik måte. Sosiologer bruker den som oftest på en ideasjonell måte for å skille mellom kultur og sosial struktur. Antropologer på sin side anser gjerne hele saksforholdet sitt som kultur. De har til felles et konsept rundt sedvane og at kultur etableres gjennom tradisjoner og «slik gjør vi det her» mentalitet. Jeg velger derfor å definere organisasjonskultur som: En sosial gruppe som konstituerer et fellesskap gjennom konstruksjon av sosiale normer, verdier, symboler og sedvane.

Buono, Bowditch og Lewis (1985) forklarer også at organisasjoner både har objektiv og subjektiv kultur. Subjektiv organisasjonskultur er felles mønstre av tro, antakelser og forventninger, i tillegg til gruppens evne til å følge organisasjonens normer, roller og verdier. Objektiv organisasjonskultur dreier seg om organisasjonens artifakter. Det kan være alt fra design på bygninger og rom, til strukturen på software produkter. I Kildens tilfelle er det veldig enkelt å gi et eksempel på objektiv organisasjonskultur ved å peke på hvordan designet av konsertsalen gjør den unik i kvalitet. Den høye lyd kvaliteten som kommer av designet, legger føringer for orkesteret som skal bruke salen. For å kunne forklare forholdet mellom identitet og organisasjon synes jeg det er nødvendig å se nærmere på identitetsbegrepet og funksjonene det inneholder.

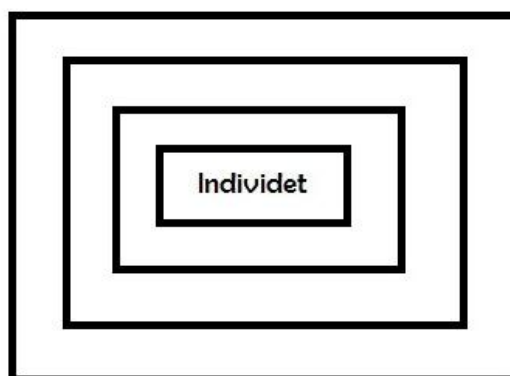
### 2.2.2 Identitet

Vi kan nok være enige om at alle mennesker har identitet. Men hva legger vi dette? Er identitet noe som skapes, eller er det iboende i oss fra vi blir født? Og er identiteter flyktige eller stabile? For å forklare identitet kan vi se individets rolle fra to vinkler: Individet i en sosialisert rolle (konstruktivisme) og individet som individuell enhet (essensialisme). Dette er

nok et litt for skarpt skille, men jeg setter dem opp som motpoler for å synliggjøre forskjellene.

På den ene siden ser vi på hva slags sosialiseringprosesser mennesker gjennomgår. Vi er under konstant påvirkning fra våre venner, naboer, kolleger, media, moter og andre sosiale faktorer vi forholder oss til i samfunnet. Samtidig påvirker vi også de andre vi forholder oss til, slik at vi og er med på å påvirke deres og våre egne omgivelser (Hylland Eriksen, 1997). På den andre siden er vi også individuelle enheter med noen egenskaper som er fastlagte fra fødsel. Hylland Eriksen (1997) eksemplifiserer dette ved å si at vi kan fastslå noen egenskaper ved oss selv bare ved å kikke i speilet. Hudfarge og kjønn er eksempler på faktorer vi i utgangspunktet ikke kan gjøre noe med selv. Vi kan bare velge hvordan vi ønsker å forholde oss til dette. Her ligger noe av det essensialistiske ved at det er noe fast og uforanderlig iboende i oss. Disse faktorene bidrar til dannelsen av holdninger og normer som gir grunnlaget for vår personlige identitet. Dette verdigrunnlaget gir også føringer for hvordan vi forholder oss til andre. Jeg kommer mer tilbake til konstruksjonisme/essensialisme-diskusjonen etter hvert.

Hylland Eriksen (1997) forklarer at et individ ofte har et behov for å tilhøre grupper med samme eller liknende verdigrunnlag som seg selv. Han beskriver identitet som en rekke kinesiske esker, som er stablet utenpå hverandre. Vi kan tenke oss at vi selv står i midten og at de nærmeste eskene er de som er viktige for oss. Den innerste esken kan eksempelvis være familie, den neste kan være venner, jobb osv. Dette er grunnleggende sosiologi som mange skriver om. Jeg har valgt å bruke Hylland Eriksen til å forklare dette fordi han gir en tydelig beskrivelse av konstruksjon og essensialisme ved å vise til den flyktigheten som finnes i identiteter. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i denne beskrivelsen og laget den enkle modellen under. Jeg skal ta modellen med meg videre når jeg skal forklare Kilden. Nå i starten sier den ganske lite, men jeg skal fylle den ut etter hvert.



(Individet i sentrum av de kinesiske eskene)

Hvilken eske vi bruker for til å identifisere oss med vil variere etter situasjon og kontekst. Eksempelvis kan vi se for oss at en skuespiller fra Kilden møter noen fra National teateret og dermed presenterer seg selv som en del av Kilden. Når samme person treffer en musiker fra orkesteret i Kilden vil hun si at hun hører til teateret. På denne måten skifter vi identiteter eller identifiseringer ut ifra hvilken sosial prosess vi står i og hvem vi forholder oss til.

Som Hylland Eriksen (1997) forklarer, knytter vi oss gjerne til andre som har stablet sammen liknende esker som oss selv. Dette henger sammen med det Gran (2003) forklarer med stammemedlemmet. Vi sosialiserer oss gjerne sammen med andre som har «identitets-esker» som likner våre egne. Dette betyr ikke at man som individer er identiske, men at man har noen felles elementer å enes om. Dette er med på å bygge opp under det vi kaller gruppeidentitet eller tilhørighet.

### 2.2.3 Identitet og tilhørighet til organisasjoner

Identitet i organisasjoner er viktig fordi den sveiser sammen menneskene i organisasjonen i en fellesskapsfølelse, slik at de identifiserer seg med organisasjonen. Dette kan være med på å styrke de ansattes motivasjon for å utøve sitt virke. Man føler at man ikke bare representerer organisasjonen, men at organisasjonen også representerer en identitet for en selv (Brønn og Ihlen 2009). Dette henger sammen med stammementaliteten vi så litt tidligere. Vi identifiserer oss med andre som har de samme interessene og målene som oss selv.

For å eksemplifisere kan tenke oss at en musiker som spiller i symfoniorkesteret, blir enda mer bevisst sin stammetilhørighet når hun eller han settes opp mot andre stammer. Med andre ord kan vi tenke oss at identiteten som ligger i å spille i symfoniorkesteret blir viktigere nå som orkesteret ikke står alene, men er organisert sammen med teater og opera. Som deltaker i



en organisasjon vil man stille seg selv spørsmålet: «Hvem er vi som organisasjon?» Det skjer ikke alltid bevisst, men man innehar alltid en viss ubevisst forståelse av organisasjonens mening og misjon.

Brønn og Ihlen (2009) trekker frem tre dimensjoner som for medlemmene av organisasjonen sees på som organisasjonens viktigste særtrekk. Dette er hva som i organisasjonen er 1. sentralt, 2. unikt, 3. varig. Med andre ord, hva er kjernen i det vi gjør? Hva skiller oss ifra andre? Og hva er det som ligger mer eller mindre urokkelig i organisasjonen over tid. Hva som menes med tid i identitets sammenheng er vanskelig å si noe om, men vi kan anta at det i alle fall må dreie seg om en varighet som er lang nok til å danne eller påvirke en identitet. For å eksemplifisere, kan vi si at det i Kilden står sentralt at 1. De er en *produserende kulturinstitusjon*. 2. De har en helt *unik organisasjonsstruktur* i Europeisk, og kanskje global sammenheng. 3. Det som er varig i Kilden er det at de er *konstituert som Kilden, Teater og konserthus*. Dette vil (sannsynligvis) ikke endre seg på lang tid. Hvor lenge noe må vare for å kunne kalles varig i organisasjons sammenheng er vanskelig å definere fordi identiteter er dynamiske og utvikler seg hele tiden. Allikevel er det naturlig å forestille seg at Kildens grunnfunksjon ikke vil endres med det første.

I alle de tre kategoriene over kan vi sette inn flere andre elementer fra Kilden. De jeg har valgt ut her er bare ment for å illustrere hvordan strukturen i organisasjonen selv er med på å utvikle identifisering, eller «de kinesiske eskene» for deltakerne i Kilden. Innad i Kilden er kommunikasjonen særdeles viktig spesielt fordi de har en helt ny organisasjonsstruktur som ikke har blitt forsøkt før. For å skape en felles identitet trenger man en god kommunikasjonsflyt i organisasjonen.

### **2.3 Internkommunikasjon**

Internkommunikasjon handler mest om hvordan man knytter de ulike delene av organisasjonen sammen. Det er strategisk viktig fordi det påvirker organisasjonens evne til å nå målene sine.

Ihlen og Robstad (2004) deler inn i formelle og uformelle kanaler for internkommunikasjon. Formelle kanaler er formaliserte kanaler som organisasjonen har en viss kontroll over. Dette kan være allmøter, brev, intranett, eller en tjenestevei for beskjeder og kritikk. Vi knytter dette direkte til kommunikasjonsstrukturen i organisasjonen. En god kommunikasjonsstruktur er viktig for å skape et godt kommunikasjonsklima, som igjen er viktig for at deltakerne skal føle at det er lett å kommunisere både gjennom formelle og uformelle kanalene.

De uformelle kanalene er vanskeligere å ha oversikt over enn de formelle, fordi det er snakk om kroppsspråk, hva folk snakker om, eposter o.l. Dette er ting som oppstår mer spontant og dermed i liten grad kan forutsees. Eksempelvis kan en ansatt som har en dårlig dag, sende en negativ epost til en kollega. Denne misforstår betydningen av eposten, slik at det skapes en liten intern krise. Da er det viktig å ha formelle kanaler på plass, slik man vet hvem man kan snakke med og hvor man skal gå for å løse situasjonen.

God intern kommunikasjon er også viktig for å utløse kunnskap og kreativitet blant de ansatte. Dette henger til en viss grad sammen med estetiseringen av næringslivet. Som vi så tidligere i oppgaven handler kreativ estetisering innad i organisasjonen ofte sammen med å tilpasse organisasjonens estetiske uttrykk utad. For å få dette til må ledelsen vise at de har tillit til de ansatte, ved å vektlegge at de ansatte er aktive deltakere i beslutningsprosessen. I tillegg må ledelsen fokusere på viktigheten av å være stolte av å arbeide i organisasjonen (Johannessen, Olaisen, & Olsen, 2009). Dette vil ikke bare øke organisasjonens produktivitet og skape et godt kommunikasjonsklima, men det vil også være med å styrke eierskapsfølelsen til organisasjonen. Får man lov til å være med å utvikle en organisasjons verdier, vil man også føle et større eierskap og tilhørighet til organisasjonen.

Jeg kan eksemplifisere dette ut i fra egen erfaring, ettersom jeg ved siden av studiene jobber i butikk. Jeg har til nå vært i jobben i ca 2.5 år, og jeg har etter hvert følt meg som en viktigere og viktigere del av bedriften, selv om jeg «bare» er en deltidsansatt student. Det er fordi alle ansatte tas inn i beslutningsprosesser angående struktur og kommunikasjon. Vi vises tillit til å prøve ut egne prosjekter i butikken for å øke omsetning, og vi blir alltid tatt med på råd om hvordan butikken bør designes og se ut. Dette gir en eierskapsfølelse til butikken som også skaper stolthet hos alle ansatte. Når en kunde er misfornøyd tar vi det til oss og når vi får skryt blir det god stemning og en «high five». Jeg er overbevist om at denne holdningen blant de ansatte gir kundene en bedre opplevelse av å være i butikken, og at dette dermed også øker omsetningen.

På denne måten blir det som skjer internt i organisasjonen, helt vesentlig for hvordan den oppfattes av de som står utenfor. I nevnte eksempel gjaldt det kunder i butikk. For Kildens del kan det være publikum, men også andre interessenter.

## 3.0 TEORI DEL 2: «En pluss en er tre»

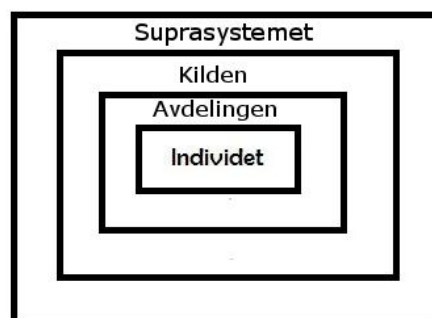
Etter vi nå har sett relativt generisk på de perspektiver og begreper jeg legger til grunn for oppgaven, vil jeg videre mer eksplisitt plassere Kilden inn i dette landskapet. Jeg begynner med å sette Kilden inn i sine omgivelser.

### 3.1 Kildens i et Suprasystem

Kilden er et sett av deler som står i et forhold til hverandre. Man kan kategorisere dem ved å dele inn i følgende: Kilden (systemet), avdelingene (subsystemer) og den større helheten systemet står i (suprasystemet) (Ihlen & Robstad, 2004).

Kildens suprasystem består av mange sosiale forhold. Som jeg forklarte i kapitel 2.1 og 2.2 har alle organisasjoner store omgivelser å forholde seg til. Det samme gjelder selvfølgelig for Kilden. For det første er Kilden en kunst og kulturproduserende institusjon. Dette betyr at de har omgivelser tett knyttet til dedifferensiering og estetisering av samfunnet. De har også en posisjon i en landsdel og en funksjon som en kulturtilbyder til denne landsdelen.

Jeg begynner nå forsiktig å legge frem hvordan identitet og identifisering produseres i Kilden ved å legge systemene inn i identitetsmodellen min. Suprasystemet ligger i denne modellen. tilsynelatende ganske langt unna det man anser for å være viktig for egen identitet. Allikevel er det et viktig element som er med på å forme og påvirke hvem vi er og hvordan vi forholder oss til de andre i organisasjonen. Innover i modellen finner vi Kilden som systemet og avdelingene som subsystemer. Mellom disse lagene ligger identitet som et lim i form av kommunikasjon og sosial konstruksjon.



Senere skal jeg knytte inn flere identitets elementer i modellen. Foreløpig mener jeg dette holder for å synliggjøre systemenes forhold for seg selv og individet i en identitetsutvikling.

I suprasystemet finner vi politikere som bevilger penger og legger rammer for hva Kilden kan drive med, og i hvilken skala de kan gjøre det. Publikum er også en del av suprasystemet ved

å være de som kjøper billetter, eller kanskje bare stikker innom for en kopp kaffe og en gratiskonsert i kafeen. I tillegg har man de som ikke kjøper billetter eller stikker innom. Selv om de ikke gjør det, så leser de gjerne aviser eller går seg en tur langs bryggen. I Kristiansand vil det nesten være umulig ikke å kjenne til Kilden. Enten som organisasjon eller som signalbygg. På denne måten blir Kilden en identitetsmarkør for alle som identifiserer seg med landsdelen og de blir dermed en del av Kildens suprasystem. Jeg nevner politikere i som en viktig del av Kildens suprasystem. Jeg vil ikke holde et fokus på politikens rolle i denne oppgaven, men jeg vedkjenner at den er der, og spiller en viktig rolle. Grunnen til at jeg velger dette bort er på grunn av oppgavens svært begrensede omfang. Det er ikke rom for å gå dypere inn på både politikk og forbruker. Jeg fokuserer derfor mer på forbrukeren fordi jeg ser dette forbrukerperspektivet vesentlig i forhold til Kildens identitetskonstruksjon i postmoderne tid.

Vi har så langt i oppgaven sett en del på hvordan samfunnet er i konstant endring og hvordan det har utviklet seg i postmoderne tid. Kilden må forholde seg til både dedifferensieringen og estetiseringen gjennom utflating av kulturbegrepet, og en økt markedsstyrt økonomi. Dette gir ganske komplekse omgivelser.

Ihlen og Robstad (2004) forklarte i forrige kapittel hvordan man har ulike modeller for kommunikasjon med omgivelsene sine, alt etter om man forsøker å påvirke, informere, skape deltakelse eller styre. Kilden krysser selvfølgelig mellom de ulike modellene. De påvirker ved å lage brosjyrer og å ha en nettside som skal informere om hva som skjer på Kilden for å få folk til å kjøpe billetter. I tillegg får Kilden stor plass i media. Denne publisiteten er med på å befeste Kildens posisjon i sin kontekst. Mer publisitet gir større sosiale omgivelser og en styrket funksjon som symbol. I tillegg kommuniseres mye gjennom det som produseres i Kilden. Det at over 100 000 mennesker besøker Kilden og får med seg konserter og forestillinger vil automatisk settes i gang en jungeltelegraf som også fungerer som en kommunikasjon for Kilden i dens omverden. Dette er med på å bygge opp Kilden som samfunnsinstitusjon.

### 3.1.2 Kildens rolle som samfunnsinstitusjon

Som vi så tidligere viste Langdalen (2003) oss at kultur og næringsliv ofte blir tenkt på som to adskilte områder, nemlig: (A) Ikke kommersielle virksomheter som fremstiller kunstprodukter og (B) kommersielle industrier som ikke fremstiller kunstprodukter. Langdalen sier videre virkeligheten ikke er slik og presenterer begrepet «kulturindustri». I dette begrepet ligger en

kritikk av at kultur og næringsvirksomhet går gjennom en dedifferensiering i form av fusjoner. Vil det bety at Kilden reduseres til en produsent av produkter med et markedspotensial?

Ut i fra denne teorien blir kultur gitt den verdien folk er interessert i å betale for den. Dette er sett ifra et nærings perspektiv. Jeg står på andre siden og analyserer den samme endringen i samfunnet ut i fra et kulturelt perspektiv. Derfor dreier ikke spørsmålet seg utelukkende om hva folk vil betale for billettene. Skulle Kilden selvfinansiere sine produksjoner, ville billettprisene være så høye at kun en liten elite av samfunnet ville hatt råd til å kjøpe dem. For at Kilden skal kunne eksistere er de avhengige av store offentlige tilskudd. Dermed tar staten, som dekker mesteparten av utgiftene, over ansvaret for å bestemme hva vi som samfunn er villige til å betale for kultur. Statens penger er også våre penger og ved å investere så mye i Kilden som de gjør, presses også billettprisene ned til et nivå hvor folk fleste kan få tilgang til dem. (Hvordan finansieringen av Kilden er delt inn kommer jeg tilbake til lenger nede).

For å si det kort så er samfunnet bygget opp slik at kultur har en markedsverdi, og den verdien består i hva noen er interessert i å betale for den. I Kildens tilfelle har samfunnet tatt ansvaret for hvor mye vi er villige til å betale for kulturen ved at staten finansierer kulturproduksjonen. På denne måten regulerer staten den nye samfunnsvirkeligheten Langdalen (2003) beskriver, nemlig at kulturprodukter skal være tilgjengelige for de aller fleste, og ikke kun for en liten elite på tross av et estetisert næringsliv. Dermed får Kilden som samfunnsinstitusjon en rolle som tilbyder og produsent av kunst og kulturprodukter til samfunnet. Den får også en rolle som et symbol for stammemedlemmene, og ikke minst medlemmene fra andre stammer, de som distanserer seg fra Kilden. Kultur har selvfølgelig ikke bare en økonomisk verdi, men også en kulturell verdi. I de to neste underkapitlene forklarer jeg hvordan økonomi, kultur og estetisering henger sammen.

### 3.1.3 Kildens funksjon i estetiseringen av næringslivet

Kilden har en funksjon gjennom det jeg tidligere omtalte som «estetiseringen av næringslivet». Langdalen (2003) forklarte hvordan store institusjoner knyttet seg opp mot kunst og kultur fordi de har en tanke om seg selv som kultiverte og moderne. Kilden får en slik funksjon i samfunnet ved at de står som en markør for det kultiverte og moderne de har tilført lokalsamfunnet. I Kristiansand har vi ikke lenger et teater i det som omtales som en «skoese» og et orkester i en «bunkers på bryggen». Nå har Kristiansand Kilden, som

representerer en ny og mer moderne virkelighet og en estetisering av den lokale identiteten. Ved å innta denne posisjonen får Kilden en rolle som identitetsmarkør for sine omgivelser. Det kan være bra for en ekstern bedrift å assosiere seg med Kilden, men det vil også ha betydning for de ansatte i Kilden. Estetiseringen Kilden representerer, vil også spille inn på hvordan mennesker estetiserer seg selv. Ved å definere seg selv som en del av Kilden, definerer de ansatte seg også som en del av Kildens estetiserte virkelighet.

#### 3.1.4 Kilden som dedifferensiering

Utviklingen av kulturindustrien som Langdalen (2003) beskrev det, er en del av en større samfunnsprosess som gjerne kalles dedifferensiering. Slik vi så det forklart tidligere er kulturindustri i utgangspunktet et kritisk begrep knyttet til Frankfurterskolen. Dette dreier seg kort sagt om hvordan tekster produsert i kulturindustrien, bidrar til å reprodusere grunnleggende forestillingsmønstre i samfunnet, ved at kunst og økonomi fusjoneres til forenklede kulturprodukter. Dette kritiske synet skal jeg ikke repetere her. Jeg nevner det igjen fordi jeg mener det er nødvendig å ha det i bakhodet gjennom dette kapitlet fordi det retter en kritikk til selve prosessen med fusjonen mellom kunst og økonomi.

Gran (2003) forklarer at disse fusjonene er helt vanlige i næringslivet, dersom det viser seg å være økonomisk fornuftig. Dersom kunstnerisk design vil bety at man selger flere biler, leier man inn en kunstner til å gjøre designet. I kulturorganisasjoner er en slik holdning til denne sammensmeltingen ikke like vanlig, og mange som driver med kunst og kultur er veldig skeptiske til slike fusjoner (Gran, 2003).

I Kildens tilfelle er det nettopp en slik uvanlig fusjon som skjer ved at de etablerer en helt ny organisasjonsform som ikke finnes fra før, ved å fusjonere flere kulturorganisasjoner under samme organisatoriske paraply. Det er ikke bare det rent estetiske som får en markedsverdi, slik vi så i forrige kapitel. Gran (2003) knytter også denne verdien til menneskelig kapital og sosial kapital, altså verdien av det de forskjellige deltakerne i Kilden tilsammen produserer. Forskjellen mellom disse er at den menneskelige kapital kan knyttes direkte til menneskers hoder, med de erfaringer og kunnskaper som ligger der. Den sosiale kapital eksisterer derimot på et mellommenneskelig plan og kan derfor ikke «stedfestes» på samme måte.

Dette er kapitalformer ment i en slags Bourdieusk forstand hvor de er konvertible slik at kulturell kapital kan kjøpes med økonomisk kapital. Den skal også forstås som kultiverte individers evne til å forstå detaljene i kunsten og til å reprodusere dem. Med andre ord fører

fusjonen i Kilden til at den kulturelle kapitalen økes og dermed også verdien av den, både i form av kvalitet og omregnet i økonomisk kapital. Dette utdyper jeg mer i analysen.

Kapitalformene sosial og menneskelig kapital er to litt forskjellige ting. Den menneskelige kapitalen er kunnskapen, talentet og egenskapene til de som jobber i Kilden, mens den sosiale kapitalen ligger i samarbeidet internt i avdelingene, mellom avdelingene og mellom menneskene i Kilden. Det er ikke tilfeldig at hovedkapitlet i denne delen av oppgaven heter «En pluss en er tre», for i denne kapitalforståelsen ligger mye av dette. Samarbeidet i seg selv får en reel verdi.

Hvilken eksakt verdi denne kapitalen har, er vanskelig å oppgi i kroner og øre, men den har helt klart en reell påvirkning på hvordan organisasjonen reproducerer seg selv og skaper sin identitet. Som vi så tidligere, handler kulturell kapital om å kjenne reglene for sosialt definerte rammer for kvalitet. Man må forstå det sublime i kunsten, for virkelig å kunne produsere den. Som forbruker trenger man ikke nødvendigvis denne dybdeforståelsen. Men for å produsere kunst i et slikt omfang som Kilden gjør, trengs en kulturell kompetanse som kan høyne kvaliteten til et nivå hvor kunsten ikke flates ut til å bli et masseprodusert produkt.

Dette gir kulturproduksjon en verdi i tillegg til den Langdalen (2003) beskriver gjennom «kulturindustrien». Kilden har en kroneverdi, men også en kulturell verdi som ikke kan måles. I en analyse hvor jeg skal vurdere identiteter og verdier i Kilden, vil denne forståelsen av Kildens kulturelle verdi være helt avgjørende for å kunne forstå identitetene som etableres hos aktørene i Kilden.

### 3.1.5 Forbrukeren

Forbrukeren står helt sentralt i forhold til Kilden. Forbrukerne er de som konstituerer samfunnet og om samfunnet ikke bruker Kilden, har Kilden utspilt noe av sin kulturelle rolle. Som Gran (2003) forklarer, så har forbrukeren endret karakter gjennom tidene. For den moderne forbrukeren representerte varen noe funksjonelt og nyttig. Man kjøper en spade for å grave, eller brød for å spise. For den postmoderne forbrukeren representerer varen også noe annet. Vi agerer ut i fra forventet lykke, selvrealisering og identitetsbygging.

Jeg eksemplifiserte i kapittel 2.1.5 ut i fra fenomenet med Apple produkter, som har klart å skape seg en mye større betydning utover sin nytteverdi. Man kjøper disse produktene like mye ut i fra et identitets behov, som et nyttebehov. Ved at Kildens forbrukere baserer sine kjøp på de samme verdiene, utvikler man en identitet i forhold til Kilden. Gran (2003)

forklarer at vi forbruker i fellesskap som «stammemedlemmer». De som er medlemmer av slike stammer, er også sterkt knyttet til identitetsmarkørene som gir innpass i gruppen. For Kilden sin del kommer her det estetiske inn. Det er helt naturlig at det utvikles en viss stamme av forbrukere, ikke bare for opplevelsene som finnes der, men fordi man identifiserer seg med stammen. Dette vil kunne spille inn på den identitetsproduksjonen som skjer internt i Kilden, fordi man identifiserer seg med dem man produserer for.

Jeg beskrev tidligere hvordan Danielsen (2002) forklarer at kulturinteresser er kontrollert av stilltiende forventninger til sosialfordeling av smak. Dette henger sammen med utviklingen av slike stammer, fordi man uten å snakke om det, bare aksepterer og plasserer seg selv og andre inn i roller som kulturaktører. Dette betyr også at noen velger ikke å identifisere seg med en stamme. Vi kan også overføre dette til å gjelde for Kilden. Det har blant annet vist seg vanskelig å få ungdom inn som forbrukere. Dette kommer jeg mer tilbake til i analysen.

### **3.2 Kilden internt**

Det har blitt spilt operaer i Kristiansand i over 200 år. Kristiansand symfoniorkester stammer fra både Kristiansand byorkester som ble stiftet i 1919, og Forsvarets distriktsmusikkorps, som har røtter tilbake til tidlig på 1800 tallet. Agder teater ble etablert i 1991, men det har høyst sannsynlig blitt spilt teater i Kristiansand, så lenge byen har eksistert (Kilden, Copyright,2011a).

Teater, orkester og opera går naturlig sammen, og kombineres med den største selvfølge. Allikevel er det svært sjeldent at slike ulike aktører organiserer seg sammen som en organisatorisk enhet, og i tillegg flytter inn under samme tak.

Det Kilden nå har gjort er å samle flere eksisterende systemer til et nytt større system. Ihlen og Robstad (2004) forteller at ideen om at helheten er mer enn summen av delene, er noe som har eksistert helt tilbake til Aristoteles tid. Ved å flytte alle organisasjonene under samme tak, etablerer man nye muligheter som før ikke fantes. Eksempelvis har Kilden nå klart det kunststykket å spille Vest Side Story med Bernsteins originale besetning med 44 musikere i orkestergraven. Dette er det kun de store operahusene i Europa som klarer fordi kostnadene er enorme og det krever en spesifikk infrastruktur i bygget for å få det til. Selv om vi har hatt både teater og symfoniorkester i byen lenge, så har dette aldri hvert mulig, før organisasjonene ble samlet og kunne planlegge all produksjon i fellesskap.



Det dreier seg om det nye systemet Kilden har satt sammen. Ideen om systemteori dreier seg ikke bare om at helheten er større enn delene, men det handler også om at det finnes noe man kan si om alle systemer, uavhengig av hva slags system det er. Blodomløpet i kroppen er et system, økosystemet er et system og ikke minst Kilden er et system. Sentralt i systemteorien står begreper om åpne og lukkede systemer. Lukkede systemer kan eksemplifiseres ved et hus uten vinduer og dører. Det forholder seg overhodet ikke til sine omgivelser. Det finnes ingen sosiale systemer som ikke påvirkes av omgivelsene sine. De er derfor åpne systemer (Ihlen & Robstad, 2004). Kilden er derfor også et åpent system fordi det kreves kontakt og samhandling med omgivelsene for å kunne drive med kunst- og kulturproduksjon. Når Kilden produserer og lager et produkt til noen som står utenfor systemet (forbrukeren) er den også i samhandling med omgivelsene gjennom å være en leverandør (systemet). Alle åpne systemer har til felles at de har en hensikt og søker likevekt internt og i forhold til omgivelsene. De er også i kontinuerlig utvikling, de er ikke fastlåste av sine virkemidler og de søker oversikt og forutsigbarhet (Ihlen & Robstad, 2004). Dette henger sammen med hvordan mennesker i organisasjonen tenker og planlegger.

Danielsen (2002) viste oss tidligere hvordan vi som mennesker forholder oss til omverden på forskjellige måter. Det er de samme mekanismene som slår inn når Kildens ansatte skal forholde seg til hverandre. Det refleksive individ som holder en kritisk distanse vil nødvendigvis også reflektere seg frem til egne beslutninger. Eksempelvis vil et refleksivt individ stemme i favør av at den ene avdelingen gjør en oppsetning om dette fører til noe positiv for sin egen avdeling, eller organisasjonen som helhet.

Det andrestyrte masse mennesket Danielsen (2002) beskriver, vil følge med på det «alle andre» gjør. Om den gjengse mening eksempelvis er at man skal identifisere seg med KSO mer enn man identifiserer seg med Kilden, vil det andrestyrte masse mennesket også følge denne trenden. Det nomadiske individ, skiller seg ut i fra de to andre ved at det skifter kulturelt ståsted etter kontekst (Danielsen, 2002). Dette kan sees i sammenheng med Hylland Eriksens (1997) forklaring av at identiteter endres etter ulike kontekster. Hvilke identiteter som er viktige for oss vil variere etter hvem vi snakker med og hvor vi er. Internt i Kilden kan det være viktig å vise at man er fra KSO eller OS, mens man eksternt bare sier at man tilhører Kilden.

Man kan for eksempel identifisere seg med en bransje ved å si «jeg er musiker», og bruke det som en identitetsfaktor for seg selv. Samtidig kan man spesifisere dette ved å uttrykke at man

tilhører KSO. For en annen ansatt i Kilden vil det da være selvsagt at vedkommende er musiker. For en utenforstående som ikke kjenner termene vil det være lettere for musikeren og presentere seg i forhold til bransje (som musiker) for å etablere den samme identiteten i det sosiale forholdet. Begge termene har dermed samme «verdi» som «identitets-funksjon» for musikeren. Hvilken av termene som brukes er avhengig av kontekst. Dette knytter vi sammen med de tre mennesketypene Danielsen (2002) presenterer. Vi er ikke bare en av dem, men heller tvert imot en blanding av alle. Vi lar oss påvirke av andre som et masse menneske, men vi er også i stand til å holde en viss kritisk tilnærming til omverden ved at vi identifiserer oss med noe og distanserer oss fra noe annet. På den måten bytter vi rolle etter sosial kontekst og etter hvilken av rollene vi som menneske heller mest mot i den aktuelle konteksten. For eksempel er det mer sannsynlig at man gjør som «alle andre» innenfor en organisasjon man er kjent med, enn man vil gjøre i en ny og ukjent sosial situasjon. I Kildens tilfelle påvirkes dette av at organisasjonene kjenner noe til hverandre fra før Kilden-prosjektet startet.

Det har gjennom tiden vært mye samarbeid mellom de ulike avdelingene i Kilden, og det er derfor ikke et unaturlig samarbeid Kilden representerer. Det som gjør dette spesielt er at alle de ulike organisasjonene nå samles under samme tak og skal etableres som en juridisk og kommunikativ enhet, slik vi nå ser dem i modellen over. Dette er et relativt nytt fenomen som både kan skape muligheter, men også utfordringer. Organisasjonene går fra å være helhetlige systemer til subsystemer i et nytt system. Eller enklere sagt, fra organisasjoner til avdelinger i en ny organisasjon. I tillegg til de tre er det også opprettet en fjerde organisasjon i organisasjonen, som kalles «kulturdrift». Vi kommer mer inn på dette i metoden og analysen, men før vi gjør det, vil jeg presentere metoden jeg har lagt til grunn for oppgaven.

## **4.0 METODE: Teoretiske og praktiske rammer for analyse**

Til nå har jeg presentert vitenskapsteori som jeg i stor grad har forklart og knyttet sammen med Kilden. For å komme inn i kjernen av problemformuleringen må også gjøre en metodisk innsamling av data.

### **4.1 Kvalitativ metode**

Ryen (2010) forklarer at kvalitativ forskning handler om å studere ting i deres naturlige kontekst, hvor man forsøker å fortolke eller forstå ting ut i fra den meningen folk gir dem. Kvalitative analyser vil ofte ha som mål å avdekke underliggende fortellinger som tekster eller strukturer, og å se på hvordan språklige mønstre former tenkemåter og adferdsmønstre i samfunnet (Hjerm, Lindgren, & Blomgren, 2011). Etersom jeg skal se på hvordan Kilden utvikler en identitet for seg og sine medlemmer, blir det naturlig for meg å bruke en slik form for fortolkende metode. Det vil si at jeg ikke låser subjektet i analysen til ja/nei kategorier i form av spørreskjemaer, men heller åpner for en besvarelse som er krydret med nyanser og detaljer. Jeg har valgt kvalitativt intervju som metode fordi det gir mulighet til oppfølgingsspørsmål og refleksjon. Dette er fordi jeg da får en mer nyansert forståelse av intervjusubjektets meninger, enn jeg ville fått ved eksempelvis å bruke et spørreskjema. Det handler ikke om statistikk, men forståelse

For å tydeliggjøre metoden jeg har brukt har jeg valgt og først se på vitenskapsteoretiske begreper, rammer og perspektiver, før jeg beskriver hvordan jeg har overført dette til praksis.

### **4.2 Forske på identitet**

Når man skal studere mennesker i samfunn trenger man samfunnsvitenskapelige modeller. Menneskemodeller er forenklete gjengivelser av samfunnet og sosiale prosesser, som skal hjelpe oss med å sette forhold og prosesser inn i rammer som forklarer og avgrenser. Det er allikevel viktig å ha det klart for seg at det også bare er forenklinger. Ingen modeller kan gi hele svaret fordi mennesket som vesen er så fylt av krumspring detaljer og ideer at noen modell aldri ville kunne favne det. I tillegg er vi ikke enige om hva slags modeller som faktisk gir et riktig bilde. Den akademiske verden er fylt til randen med paradigmer og modeller som på ulike måter tar stilling til de samme tingene. Derfor må man gjøre et valg. I kapittelet «Kultur i organisasjon» diskuterer jeg hvordan organisasjonskulturer er komplekse enheter bestående av mennesker, vaner og sosialt definerte rammer (Buono, et al., 1985).

Alle disse rammene er bygget på sosial adferd. Det betyr at kulturene både er i konstant endring og at de er påvirkelige. Derfor må jeg forstå kulturen ut i fra at vi produserer den selv

gjennom kultur og sedvaner, eller med andre ord at det er en sosialt konstruert virkelighet. En slik forståelse av verden kalles konstruksjonisme. Dette er en modell av verden som baserer seg på at alle sannheter er sosialt konstruerte og at det ikke finnes noen sannheter som er urokkelige eller foranderlige.

Det er vanskelig å skulle definere sosial konstruksjonisme som et begrep, fordi det finnes mange ulike tilnærminger til begrepet som likner på hverandre (Burr, 1995). Derimot kan vi heller sette opp noen konkrete punkter som man må være enige i om man skal tro på sosialkonstruksjonisme.

1. *Kritisk distanse til vedtatte sannheter.* Vi må være oss selv bevisste at verden slik vi ser den er sosialt konstruert og ikke nødvendigvis en objektiv sannhet. Hvorfor er det naturlig å dele mennesker inn i noen kategorier fremfor andre? Gjennom kategorier leser vi også selv verden og det påvirker våre egne analyser, uansett hvor objektive vi tror vi er. 2. *Historisk og kulturell spesifisitet.* Historien endrer seg og kulturer er ulike. Det er for oss utenkelig med boy band som driver med barokk. Men for bare 300 år siden (hvilket er kort i menneskets historie) var barokken populærmusikk. Det er ingenting i sosiale prosesser som er sementert og det vil alltid være utvikling og endring. Derfor må vi være oss selv bevisste at det vi selv mener er sant, kanskje ikke er sant for andre. 3. *Sannhet etableres av sosiale prosesser.* Gjennom de hele tiden pågående sosiale prosesser etableres og redefineres sannheter. Vi ser ikke verden slik den er, vi ser den slik vi sammen har blitt enige om at den er. 4. *Sannhet og sosial handling går hånd i hånd.* Vi baserer våre handlinger på vedtatte sannheter. Alle vedtatte sannheter legger opp en til en bestemt form for handling. Om noen stjeler, skal de straffes med fengsel fordi det er vedtatt at slik skal det være (Burr, 1995)

Sosialkonstruksjonismen er tett knyttet til språk, fordi det er gjennom språket vi danner den sosiale sfæren (Burr, 1995). Det er her konstruksjonene ligger. Gjennom kommunikasjonen i språket danner vi i regler og normer slik at vi kan etablere fungerende samfunn. Her ligger også kimen til den kulturelle kapitalen Gripsrud (2011) fortalte om. Når vi sier: «den fløytisten har absolutt gehør», forteller vi at personen har evnen til å høre den perfekte tone. Men hvorfor er den perfekt? Den er det fordi vi i felleskap har konstruert en enighet om hva den perfekte tonen er. Alle som har hørt mongolsk strupesang, eller svartmetall musikk vil nok kunne si seg enig i at det perfekte lydbildet er kulturelt betinget.

På den måten konstruerer mennesket sine sannheter gjennom språk og sosialisering i en kulturell kontekst. Dette er med på å utvikle de identitetene og tilhørigheten til organisasjoner

vi finner forklart hos Bueno, Bowditch og Lewis (1985). Ved å konstruere normer, verdier, symboler og sedvane vil man etablere et kulturelt felleskap. Som vi skal se senere, er dette blant annet veldig tydelig i deler av Kilden hvor man finner intrikate komplekse systemer som reguleres av kulturen i avdelingen. Disse systemene defineres som «sannheter» i gruppen fordi alle er enige om at «det er slik det skal være».

På akkurat samme måte er mine sannheter også konstruerte ut i fra den virkelighetsoppfatningen jeg er sosialisert inn i. Derfor må jeg stille meg selv et spørsmål om hva sannheter egentlig er, og for hvem? Er det sånn at jeg i en analysesammenheng objektivt kan analysere intervjusubjektenes vedtatte sannheter? Eller analyserer jeg subjektenes utsagn implementert inn i mine vedtatte sannheter? Svaret er nok litt av begge deler, fordi et intervju er en sosial prosess hvor sannheter etableres og re-etableres gjennom språket. Dermed kan jeg si noe om subjektenes verdier og identiteter, fordi jeg er en del av den samme sosialiserte verden som intervjusubjektene. Jeg er norsk, jeg har vokst opp i et demokrati og jeg lever i et velferdssamfunn. Slike ting gjør at vi har et felles grunnlag for å diskutere våre identiteter og tilhørigheter.

Det finnes selvfølgelig mye som skiller oss enkeltvis som individer, men vi er alle en del av større systemer og derfor vil sannsynligvis ikke mine etablerte sannheter være så veldig annerledes enn sannhetene som finnes hos intervjusubjektene. Som Ihlen og Robstad (2004) forklarer i systemteorien er systemer bestående av subsystemer i en kontekst av suprasystemer. En slik inndeling kan vi se med alt vi gjør i samfunnet. Demokratiet er et system, matvarefordelingen er et system og det politiske liv er et system. Alle disse tingene er systemer vi er en del av. Vi er med andre ord sosialiserte inn i det samme språket og kommuniserer ut i fra relativt like vilkår.

Slik jeg definerer språket handler det ikke bare om skrift og tale, men alle modaliteter og strukturer vi bruker for å uttrykke en mening. På den måten er språket knyttet tett opp til hvordan man etablerer identitet og tilhørighet til mennesker. Det er også derfor jeg har valgt å plassere meg innen den konstruksjonistiske verdensforståelsen fordi jeg mener at for å forstå verdier og identiteter, som denne oppgaven tross alt handler om, må man være innforstått med at de er sosialt konstruerte. Men man skal selvfølgelig alltid være kritisk og det er mange ting man kan sette spørsmålstejn ved. Hvordan kan man eksempelvis si at det ikke finnes en essensialisme? Platons hulelignelse sier at vi lever i en hule, og at alle ting vi iakttar bare er skygger av essensene som befinner seg utenfor huleåpningen. Den tanken havnet på

idehistoriens skraphaug på 1800 tallet, da Charles Darwin viste verden at arter er evolverende enheter. På samme måte er vi som mennesker sosialt evolverende enheter. Med andre ord utvikler vi vår kultur ved å utfordre vedtatte sannheter og systemer, slik at ingen identifikasjons faktorer er sementerte størrelser. Jeg viste tidligere i oppgaven til Hylland Eriksen (1997) som forklarer at det finnes noen fastlagte iboende elementer i oss som vi i utgangspunktet ikke kan gjøre noe med. For eksempel at vi er født med et bestemt kjønn og en viss hudfarge.

Jeg er enig i den grad at dette er ting vi er født med og ikke kan gjøre noe med, men de er allikevel forhold vi selv kan velge hvordan vi ønsker å forholde oss til. I en konstruksjonsforståelse av identitet mener jeg derfor at slike forhold ikke spiller inn. Dette kan nok være litt vanskelig utelukkende akseptere, men la meg forklare gjennom et eksempel:

Da min mor, som liten jente for første gang så en farget person i byen, ble hun litt redd, men mest nysgjerrig. Dette var noe veldig annerledes enn alle menneskene hun kjente fra før. Da jeg var på samme alder bodde jeg på samme sted og lekte daglig med min beste venn som var mørk i huden. Jeg oppfattet ikke noen forskjell på meg og han. Så lenge vi begge to kunne sykle var vi etter mitt syn helt like. Dette mener jeg er med på å forklare at disse tingene, selv om de er fastlagt og iboende i oss, ikke betyr noe spesielt for vår identitetsforståelse. Det er virkeligheten vi konstruerer rundt dem som egentlig betyr noe. Dermed var det de ulike kontekstene vi vokste opp i som gjorde at vi fikk forskjellig opplevelse, og ikke det essensialistiske trekket i seg selv.

Jeg vil også bare gjøre klart at Hylland Eriksen ikke fremstår som en essensialist, men jeg valgte å bruke hans eksempler på en tilnærming til essensialisme, for å sette dem i et forhold til min konstruksjonsforståelse. Selv om jeg plasserer meg selv innen konstruksjonismen, tar jeg tar uansett tanken om essensialisme med meg videre. Dette gjør jeg for å være refleksiv rundt min egen posisjonering og for å være bevisst at jeg har tatt et valg, blant mange ulike metodiske tilnærminger eller paradigmer. De valgene jeg tar underveis påvirker også resultatene jeg sitter igjen med. Derfor er det viktig å reflektere rundt valgene jeg tar og vurdere hvordan de påvirker kvaliteten i oppgaven.

### **4.3 Kvalitet i kvalitativ forskning**

Paradigmer synligjør en utfordring knyttet til kvalitativ forskning. De bringer opp spørsmålet: hva er sannhet? Det at en situasjon kan føles forskjellig i ulike kontekster, gjør at subjektets

skildring av den også vil variere uten at vi nødvendigvis kan si at noe er sant eller ikke sant. Om en ansatt i teateret identifiserer seg mest med Kilden, eller mest med teateret, er ikke noe som kan telles. Det må i en kvalitativ tilnærming tolkes og forstås.

Dette betyr at jeg som tolkeren blir en aktiv deltaker i den prosessen. Som jeg forklarte ovenfor blir min egen konstruerte virkelighet et bakteppe for analysen og tolkningene jeg gjør. Derfor blir det ekstra viktig å sikre kvaliteten i den kvalitative forskningen. Kvalitativ metode har lenge blitt ansett for å være lite vitenskapelig, men dette er et syn som i de senere år har endret seg. Det finnes fortsatt fraksjoner innen vitenskapen som ser på kvalitativ forskning som journalistikk og ikke vitenskap, men de er ikke lenger så veldig mange (Jacobson, 2008). For å gi kvalitativ forskning vitenskapelig kvalitet kan vi blant annet rette fokus mot validitet, reliabilitet og generalisering. (Østbye, Helland, Knapskog, & Hillesund, 1997).

#### 4.3.1 Validitet

Validitet kan oversettes til gyldighet. Det dreier seg først og fremst om relevansen til problemstillingen i forhold til resten av oppgaven. Svarer man på det man spør om? *Kan* man svare på det man spør om? Det er derfor viktig at både analysen og resultatet av operasjonaliseringen er valide (Østbye, et al., 1997).

Jeg har valgt kvalitativt intervju som metode fordi det gir mulighet til oppfølgingsspørsmål og refleksjon. Dette er fordi jeg da får en mer nyansert forståelse av intervjusubjektets meninger, enn jeg ville fått med å bruke spørreskjema. Som Danielsen (2002) forklarte tidligere, er kulturinteresser kontrollert av stilltiende forventninger til sosialfordeling av smak. Med andre ord er det en del ting vi bare regner med at fungerer på en bestemt måte, uten at vi egentlig reflekterer over det. Det gjør at en samtale preget av refleksjoner egner seg til denne typen datainnsamling, fordi man kan få muligheten til å sette ord på ting man vanligvis kanskje ikke tenker over.

Derfor har jeg også valgt å bruke en form for prosessuell metode. Denne metoden kjennetegnes ved at det er en hermeneutisk prosess hvor min overordnede forståelse av analysen etableres gjennom et vekselspill mellom analytiske begreper, forståelser og empiriske observasjoner (Østbye, et al., 1997).

Her ligger det noen elementer som må utdypes. For det første er hermeneutikken i utgangspunktet en tekstanalysetradisjon. Det er ikke slik jeg reflekterer hermeneutikken her.

Det er mer snakk om en referanse til det hermeneutiske ideal om tekst, kontekst og tolkningskompetanse som et metodeprinsipp. På den måten kan man si at det hermeneutiske ideal knyttes til Webers forestilling om fortolkende sosiologi. Det andre elementet er at forståelsen av analysen etableres gjennom et vekselspill. Det dreier seg om en slags marxistisk dialektisk oppbygging av oppgaven, gjennom at teser utprøves mot syntesen. Med andre ord veksler jeg mellom helheten og delene, slik at begge parallelt utvikles.

På den måten utvikles også min forståelse parallelt med utviklingen av oppgaven. Etter hvert som jeg har etablert et større og større grunnlag av teori, har jeg samtidig innhentet data gjennom intervjuer. Derfor har min egen konstruerte forståelse og dermed også de empiriske dataene vært gjennom en slags raffineringssprosess frem mot det endelige resultatet. Derav kommer også modellen jeg har vist noen ganger i oppgaven. Den har hjulpet til med å tegne et helhetsbilde som har vokst og modnet underveis. Oppgaven har blitt produsert over et ganske kort tidsspenn, men jeg håper og tror at denne form for metode allikevel har gitt den graden av modning som en slik forskningsprosess krever.

På bakgrunn av denne konstruksjonistiske tilnærmingen har jeg også valgt å referere til menneskene jeg har intervjuet som informanter eller intervjusubjekter. Grunnen til dette er at jeg har en subjektstilnærming og ikke en objektstilnærming til studiet. Det er menneskenes subjektive refleksjoner som danner grunnlaget for min studie av deres identitet.

Jeg har forsøkt å stille meg selv åpen i intervjusituasjonen for å få en best mulig utvikling av min egen forståelse, men jeg forsøker også å være kritisk og reflekterende i prosessen. Dette henger sammen med Danielsens (2002) tre perspektiver på mennesket som enhetlig kulturaktør slik vi så tidligere: Det refleksive individ, det andrestyrte masse mennesket og det nomadiske individ.

Disse perspektivene er relevante å ta med seg inn i en intervjurunde fordi de slår ut på hvordan Kildens ansatte forholder seg til sine omgivelser. Man vil veksle mellom å holde en kritisk distansering til enkelte elementer samtidig som man noen ganger har ubevisste meninger bare fordi «alle andre» mener det samme. I tillegg vil det være en variabel i at man veksler mellom hva slags roller man innehar i forhold til hvilken kontekst man befinner seg i. Dette kan føre til at en informant ubevisst kanskje ikke helt klarer å forholde seg til hvilken rolle han/hun representerer. Er jeg deltakende som representant for en avdeling, et fagfelt som kunstner eller, Kilden som helhet?



Derfor må jeg også være svært oppmerksom på at de jeg snakker med kanskje bare vil svare det de tror jeg vil høre, og ikke hva de faktisk mener. Jeg har forsøkt å løse dette ved å gi mine egne refleksjoner rundt temaene underveis, for å skape et tillitsforhold til respondenten. Dette kan selvfølgelig føre til at respondenten i enda større grad sier det de tror jeg vil høre, men min opplevelse av intervjuene er at det har ført til det motsatte. Ved å fokusere på at det i denne sammenhengen ikke finnes noe rett eller galt, men heller bare ulike oppfatninger av ting, mener jeg at jeg har fått tilgang til respondentenes faktiske syn og meninger.

Jeg føler det også nødvendig å presisere at alle jeg har intervjuet ved Kilden, fremstår som reflekterende mennesker, svært bevisste sin rolle. Dette er spesielt viktig når man er i en oppstartsprosess hvor alt er nytt og i ferd med å etableres. Da vil man nok automatisk ha et større fokus på sin egen funksjon i organisasjonen. Ulike roller og ulike funksjoner fører ofte til ulike oppfatninger. Vi har med andre ord ulike oppfatninger av virkeligheten

Ryen (2010) forklarer at personer gjerne kan beskrive en situasjon sannferdig ut i fra sitt eget perspektiv, samtidig som en annen person helt sannferdig kan beskrive samme situasjon på en helt annen måte. Vi kan ikke si at minst en av dem ikke snakker sant fordi de sier ulike ting. Vi må heller ha forståelse for at situasjoner oppfattes ulikt av ulike mennesker i ulike kontekster og at dette spiller en vesentlig rolle i konstruksjonen av identiteter. Det gjør også at vi må ha forståelse for at forskningen vår gjelder et gitt tema i en egen kontekst og ikke som en generell sannhet. Allikevel kan forskningen ofte inneha en viss overførbarhet, til eksempelvis organisasjoner og kontekster med likhetstrekk til dem forskningen gjelder (Ryen, 2010).

Som en del av valideringen av oppgaven sender jeg også sitatene jeg bruker til sitatsjekk fra de jeg har intervjuet. På den måten får respondentene mulighet til å rette opp eventuelle misforståelser eller feiltolkninger. Utvalget av respondenter er heller ikke gjort helt tilfeldig. De er gjort på bakgrunn av visse premisser som er lagt til grunn for oppgavens reliabilitet.

#### 4.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler i følge Ryen (2010) om konsistens i data. Det vil si nøyaktigheten i undersøkelsen og presisjonen i de utvalgte kategoriene. Om andre kan gjøre akkurat samme analyse igjen og få akkurat de samme svarene, vil analysen ha veldig høy reliabilitet. Dette kan lettere gjøres i naturvitenskapelige studier enn i sosiale studier, fordi man aldri klarer å etablere nøyaktig samme sosiale tilstand to ganger. Selv med de samme menneskene på den samme plassen vil det være ting som er annerledes fordi den sosiale konteksten alle til en hver

tid står i er under konstant utvikling. Dermed blir vår egen forståelse av verden rundt oss hele tiden påvirket. Derfor er det viktig for meg å klargjøre noen av premissene for undersøkelsen jeg har gjort.

For det første er empirien min grunnleggende original og enestående. Det finnes ingen kulturorganisasjoner som har fusjonert slik Kilden har gjort. I alle fall ikke som jeg har klart å spore. Jeg er gjort kjent med at det er gjort noen liknende forsøk rundt i Europa, men ikke med både teater, symfoni og opera under samme tak. Jeg har blitt fortalt at det har hvert gjort et forsøk ganske likt Kilden i Tyskland, men at dette strandet før det ble realisert. Dette har jeg ikke klart å få bekreftet med skriftlige kilder. Dermed er vi inne på noe av det Brønn og Ihlen (2009) sier om særtrekk i organisasjoner, ved at det unike i organisasjonen også er noe av det mest sentrale. Kilden er den eneste kunstproduserende institusjonen i Europa som huser både teater, opera og symfoniorkester under samme tak. Dette vil være en viktig identitetsfaktor for etableringen av en ny organisasjonskultur i Kilden. Denne prosessen er nå i gang, men den er helt i oppstartsfasen.

Dette betyr imidlertid at jeg til dels kan bli medvirkende i å konstruere den virkeligheten jeg selv skal analysere. Jeg har sammen med informantene forsøkt å reflektere frem en forståelse av den virkeligheten de befinner seg i. Dermed er også den virkeligheten jeg beskriver basert på min egen virkelighetsforståelse. Det er dette Burr (1995) beskriver som sosialkonstruksjonisme. Gjennom språket og refleksjonene har vi i intervjuene skapt en enighet om identitetene i Kilden. Det er selvfølgelig mest informantenes stemmer som skal høres, men intervjuene er basert på samtale og dermed blir også mine definisjoner og begreper en del av den sosialt konstruerte sannheten intervjuene viser. Jeg sier ikke at min deltakelse i intervjuene vil endre organisasjonskulturen i Kilden, men jeg kan påvirke hva informantene på det nåværende tidspunkt sier om kulturen fordi den enda ikke er helt satt og derfor også kan virke litt fragil.

Dette fører over til et annet viktig premiss. Jeg skal analysere identitet og verdier, som for sin del handler mest om følelser og kultur. Derfor mener jeg at ved å intervju de som er involverte i organisasjonen og få tilgang til deres egne refleksjoner, vil jeg kunne si noe om hvordan de føler seg tilknyttet kilden. Man vet selv best hva man føler og mener. Følelser er flyktige og Kilden er i skrivende stund bare noen få måneder gammel. Derfor kan de følelsene som kommer til uttrykk nå være endret i fremtiden.

Jeg har også valgt å bruke opptaksutstyr under intervjusamtalene. Dette kan være med å øke reliabiliteten i oppgaven, fordi jeg kan gå tilbake og høre ord for ord hva som ble sagt. Ved bruk av bare notater vil mange detaljer forsvinne fordi man ikke rekker å skrive alt. Samtidig vil min egen forståelse av caset utvikle seg mens jeg jobber med oppgaven. Derfor må jeg være bevisst at konteksten som lå til grunn da opptaket ble gjort, ikke lenger er helt den samme (Østbye, et al., 1997).

Det er også en viss fare for at informantene ikke tør å være helt åpne ettersom alt blir tatt opp. Dette har jeg forsøkt å løse som jeg sa tidligere, ved å fortelle helt åpent hvordan jeg selv tenker rundt organisasjonen og prosessene. Min oppfatning er at dette har ført til en større tillit mellom meg som intervjuer og informantene, slik at deres egne tanker og meninger har blitt belyst på en god måte. Dette mener jeg fører til en viss generaliserbarhet, eller overførbarhet for noen av funnene, til også å gjelde for andre organisasjoner.

#### 4.3.3 Generalisering

Å generalisere ut i fra en oppgave som denne er vanskelig. For det første undersøker jeg en organisasjon det bare finnes en av. Dermed finnes det ingen organisasjoner som er like nok til at man bare kan overføre funnene og si at de er gjeldende også der. I tillegg har jeg gjennom oppgaven stresset poenget med at identitet og kultur er sterkt knyttet sammen med følelser. Dermed er dataene veldig personavhengige og til en viss grad flyktige.

Det som gjør at jeg kan generalisere noe ut i fra denne oppgaven, er utvalget av respondenter. Jeg har valgt ut respondenter ut i fra deres posisjon og virke i Kilden. Det ligger en viss generaliserbarhet i at vi kan se forholdene mellom posisjonene i Kilden og samarbeidet der som brikker i en prosess. Ut i fra prosesser ligger det alltid en viss overførbarhet til liknende prosesser i andre organisasjoner hvor man kan sammenlikne hele eller deler av prosessen. Eksempelvis mener jeg at samarbeidet internt i Kilden kan brukes som eksempel når man vurderer samarbeid mellom andre kulturorganisasjoner.

Det ligger også en generaliserbarhet i det overordnede perspektivet om identitet som sosial konstruksjon. Dette premisset kan legges til grunn for samme analyse av en hvilken som helst annen organisasjon. Jeg skal gi en bredere presentasjon av intervjusubjektene litt senere i metoden.

For å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse må jeg nødvendigvis operasjonalisere begreper og teorier og omsette dem i praksis. Videre gir jeg en gjennomgang av hva jeg har gjort i praksis.

#### **4.4 Det kvalitative intervjuet**

På bakgrunn av alt vi har sett på til nå, har jeg valgt å bruke intervju som metode for datainnsamling. Det gjør jeg fordi jeg ønsker å få ut så mye informasjon som mulig fra de aktørene som er mest involvert i prosessen jeg arbeider med. Jeg ønsker å få tak i informantenes egne refleksjoner slik at jeg kan få et mest mulig nyansert innblikk i deres identifisering med Kilden og avdelingene i Kilden. Dette lar seg best gjøre gjennom samtale, fordi språket danner identitetene slik vi har sett i forrige kapitel.

Et intervju kan beskrives som en relasjon mellom to eller flere personer i form av en konversasjon som har en hensikt (Dexter, 2006). Hensikten er for min del å få tak i informasjon om en prosess fra de som er deltakende i prosessen gjennom samtale og felles refleksjon. Derfor benytter jeg meg av et semistrukturert intervju hvor alle respondentene har fått en oversikt over temaer jeg ønsker å snakke om i starten av intervjuet. Denne oversikten ligger ved som vedlegg 1.

Jeg har som jeg nevnte i innledningen, valgt denne løsningen fordi Kilden er et helt nytt prosjekt. Derfor vil kreve mer av intervjuobjektene å reflektere frem gode forklaringer og svar, enn det vil være i en organisasjon som har fått manifestere og konstituere seg over tid. For å få dette til har jeg valgt ut et knippe mennesker som er sentrale i de forskjellige delene av Kilden. Videre følger en kort presentasjon av intervjusubjektene og den delene av Kilden de representerer.

##### **4.4.1 Kilden**

Jeg begynner med å presentere Bentein Baardson som er direktør i Kilden ettersom han representerer hele Kilden og ikke noen enkelt avdeling. Utgangspunktet for å intervju Baardson er derfor hans rolle som øverste leder. Han har et overordnet blikk på organisasjonen og vil nødvendigvis se den på en litt mer visjonspreget måte, enn de andre deltakerne. Baardson er i tillegg til å være direktør i Kilden også leder av Norsk Kulturråd og tidligere vært leder for Rogaland Teater, Agder Teater og Den Nationale Scene i Bergen. Han har også fått flere priser og utmerkelser for sin innsats for norsk kulturliv. Intervjuet med Baardson fant sted på Kilden 20.03.2012. Baardson og jeg var til stede.

Baardson er intervjuet som en representant for Kilden som helhet. Kilden er lokalisert på Odderøya i Kristiansand. Denne øya er regulert for kulturvirksomhet, og er derfor også fylt med malere, skulptører, musikere og andre kunstprodusenter i tillegg til Kilden. Byggingen av Kilden startet i 2009 da Kronprinsesse Mette Marit la ned grunnsteinen. Den offisielle åpningen var den 06. januar 2012.

Bygget inneholder Konsertsal med 1185 plasser, Teater- og opera sal med 700 plasser, multisal med 230 plasser, og intimsal som har 150 plasser (Kilden, copyright,2011b). Til sammen kan Kilden dermed huse 2265 publikummere samtidig, i tillegg til de som eventuelt vil være på konsert i foajeen. Salene er konstruert slik at alle sammen kan brukes samtidig uten at de forstyrrer hverandre.

Alle salene er bygget for konkrete formål med tanke på form, brukervennlighet og akustikk. Lyden er i verdensklasse og det har vært brukt store ressurser for å optimalisere de ulike delene av bygget, slik at de gir den beste kvaliteten for de som skal bruke det. Konsertsalen er konstruert for konserter og ikke teater. Det samme gjelder andre veien. Teatersalen er ikke bygget for symfoniske konserter, men for teater og opera. Kvaliteten som ligger i selve utformingen av bygget har som vi skal se litt senere en viss betydning for dannelsen av identiteter i Kilden.

Administrasjonen er samlet i et åpent kontorlandskap og her sitter lederne for alle de ulike avdelingene sammen.

I tillegg inneholder huset både barer og kafe for publikum. Beliggenheten og det kunstneriske designet gjør at bygget i seg selv kan brukes som en kulturell opplevelse. Det har også en sterk symbolfunksjon for de som identifiserer seg med Kilden. I tillegg er byggets konstruksjon lagt opp i forhold til den organisasjonsformen som finnes i Kilden. Dette skal vi se nærmere på etter hvert.

Kilden eies av Kristiansand kommune (60 %), Vest Agder fylkeskommune (25 %), Aust Agder fylkeskommune (12 %) og Grimstad kommune (3 %) (Kristiansand.kommune.no 2012).

#### 4.4.2 Kilden Kulturdrift

Fra avdelingen for Kulturdrift har jeg valgt å intervju lederen av avdelingen, Gunnar Grimstad. Han er en av to ansatte i avdelingen og har vært med i prosessen med å skape Kilden helt fra de første tankene om et samarbeid ble diskutert. Derfor mener jeg han kan gi

meg en god oversikt over prosessene i utviklingen av Kilden, samt Kulturdrifts rolle i organisasjonen. Grimstad har blant annet vært teatersjef for Agder Teater fra 1995 til 2004 og var en av initiativtakerne til Kilden. I tillegg var han den første daglige lederen for Opera Sør. Intervjuet fant sted på Kilden den 14.03.2012. Grimstad og jeg var til stede.

Den delen av Kilden som kalles kulturdrift skal være med å fylle spekteret av underholdning i Kilden ved å tilrettelegge for andre aktører. Kulturdrift står som en formidler av hva andre utenfor Kildens organisasjon produserer. Eksterne aktører kan gjennom kulturdrift leie seg inn i bygget for å sette opp egne konserter og forestillinger. I tillegg kan kulturdrift også selv leie inn produksjoner for å gi publikum et mer variert tilbud, enn hva de interne aktørene selv kan skape (Kilden, copyright,2011b).

På denne måten skiller kulturdrift seg fra de andre på to måter. For det første produserer ikke kulturdrift noe selv, men leier inn og legger til rette for eksterne aktører. For det andre har den ikke et eget driftsbudsjett til å produsere forestillinger, men er avhengig av de eksterne aktørene for å ha et virke.

De andre aktørene i Kilden får store driftstilskudd av staten, mens kulturdrift må klare seg med det de får av kommunen og tjener selv. De budsjetterte først med å få 10.9 millioner kroner i 2012, men ser ut til kun å få en støtte av kommunen på 6.8 millioner kroner (Eikeland, 2011).

Man kan på mange måter si at kulturdriftavdelingen er kommunens forlengede arm, fordi den representerer en bredde i kulturlivet lokalt. Det er gjennom denne avdelingen Kilden åpnes for pop, rock og andre eksternt produserte kulturprodukter. Ansatte i Kulturdrift per 21.02.2012 er Gunnar Grimstad og Lillian Nepstad (Kilden, cppyright,2011a)

#### 4.4.3 Kristiansand Symfoniorkester (KSO)

Fra orkesteret har jeg valgt å intervju Thomas Hansen. Han er 1. paukist og innehar derfor en sentral rolle i orkesteret ettersom han er med på veldig mye av det som skjer musikalsk. I tillegg er han tillitsvalgt og sitter både i det faglige rådet og i programkomiteen. Jeg mener derfor han har god oversikt over orkesteret, både som ansatt og som en del av det internt administrative i KSO. Hansen har vært og er fremdeles også dirigent for amatørorkestre, og har i tillegg blant annet spilt i bandet Brazzuto. Intervjuet fant sted på Kilden den 29.03.2012. Hansen og jeg var til stede.

Det kan her stilles spørsmål med hvorfor jeg ikke har valgt å intervju lederen for denne avdelingen, ettersom jeg har gjort det ved de andre avdelingene. Dette skyldes at tidsaspektet for oppgaven ikke gav meg mulighet til både å intervju leder og ansatte. Ettersom KSO har svært mange kunstnerisk ansatte i forhold til de andre avdelingene, så jeg det som nødvendig å intervju minst en ansatt. Dermed falt valget på Hansen som både er ansatt og en del av det internt administrative. Han blir dermed en mellomting mellom ansatt og ledelse i forhold til identitets-perspektivet jeg forholder meg til. Dette viste seg å være et fornuftig valg fordi jeg på denne måten fikk dypere innsikt i en del elementer i KSO som de andre intervjuobjektene kjente til, men ikke kunne forklare like presist. Som vi skal se videre i oppgaven er orkesteret en litt annen type organisasjon enn de andre.

KSO har en lang historie som strekker seg helt tilbake til Kristiansand byorkester tidlig på 1800 tallet. (Kilden, Copyright,2011a). Kristiansand symfoniorkester oppsto i sin nåværende form da Kristiansand kammerorkester og det nedlagte Forsvarets distrikts musikkorps Sørlandet, fusjonerte og startet et nytt orkester.

KSO er en ideell og privat stiftelse som mottar sine driftsmidler fra staten (70 %), Kristiansand kommune (20 %) og Vest-Agder fylkeskommune (10 %). KSO er regionens største kunstinstitusjon med 52 fast ansatte musikere, 4 stillingshjemler som er utlyst og en administrasjon med 13 ansatte. Det foreligger en planlagt økning av orkesteret til 71 musikere innen utgangen av 2013 (Kristiansand-kommune, 2011a). Rolf Gupta er kunstnerisk leder og sjefsdirigent og Håkon Berge er direktør.

Orkestre har tradisjonelt sett en noe mer sementert og hierarkisk oppbygget struktur enn teatre og opera. De holder fast ved regler for hvem som gjør hva, og det meste av det de gjør planlegges god tid i forveien. Årsaken til dette blir for omfattende å ta for seg her, men dreier seg blant annet om effektiv bruk av ansatte musikere, innleie av dirigenter, solister og notemateriell. Det må eksempelvis planlegges hvor lenge man skal leie kostbare notesett for å få mest mulig utnytte av dem. I tillegg må man ha en plan for at alle musikerne skal ha noe å gjøre selv om de ikke er en del av den oppnevnte besetningen. Man er helt avhengig av å være fullstendig samkjørt for at orkesteret skal fungere. Dette er tidkrevende og det krever en rigid organisering. Dette skiller seg noe fra de andre delene av Kilden, som hos teateret og operaen.

#### 4.4.4 Opera Sør (OS)

Opera Sør samproduserer med AT og KSO, eller leier inn eksterne aktører og trenger derfor ikke mer enn en ansatt per i dag. Jeg har derfor intervjuet Frøydis Emilie Lind, som er daglig

leder i denne avdelingen. Dette er positivt for meg fordi hun da som eneste ansatt har full oversikt over hva som skjer i sin avdeling. Lind har blant annet vært daglig leder for De internasjonale Kirkefestspill i åtte år. I tillegg har hun vært aktiv i næringsliv og politikk. Intervjuet fant sted på Kilden den 30.03.2012. Lind og jeg var til stede.

Opera sør er en stiftelse som både produserer egne forestillinger, samproduserer med andre og formidler gjestespill. Kristiansand Operakor ble opprettet allerede i 1930, men det har vært spilt opera i byen lenge før det. Det er vanskelig å si noe nøyaktig om de kulturelle forholdene i Kristiansands tidligste leveår, men ettersom byen besto av en stor mengde innvandrere, er det stor grunn til å tro at noen av disse også tok med seg en bit av Europas kulturliv hit (Kilden, Copyright,2011a).

Knyttet til Kristiansands kultur historie er også navn som Thoulow, Sigurd Lie, Kirsten Flagstad og forfattere som Wilhelm Kraag og ikke minst Gabriel Scott hvis roman om fiskeren Marcus er selve opphavet til navnet Kilden. Så den kulturelle kompetansen i byen har det ikke skortet på. Organiseringen har derimot vært mer flyktig i perioder og Opera Sør er en viktig brikke i organiseringen av kulturen.

Opera Sør (OS) ble stiftet av Kristiansand kommune, Vest- og Aust-Agder fylkeskommuner, Kristiansand Symfoniorkester (KSO), Agder Teater (AT), Kristiansand Operakor og Operaens venner. 70% av den offentlige driftsstøtten dekkes av staten, Kristiansand kommune dekker 15%, Vest-Agder fylkeskommune 9% og Aust-Agder fylkeskommune 6% (Kristiansand-kommune, 2011b)

#### 4.4.5 Agder Teater (AT)

Fra teateret har jeg valgt å intervju Ingrid Forthun. Hun er leder for teateravdelingen i Kilden og har derfor god oversikt over denne avdelingen. Det er også ganske få faste ansatte i teater delen av Kilden, så jeg fant det mest hensiktsmessig å snakke med øverste leder av teateret. Forthun har bakgrunn som blant annet sceneinstruktør og høyskolelærer. I tillegg har hun også vært kunstnerisk leder for Norsk Kulturskoleråd sitt prosjekt «kreativt oppvekstmiljø». Intervjuet fant sted på Kilden den 19.04.2012. Forthun og jeg var til stede.

Agder teater ble etablert 1991 og ble regionteater for Agder-fylkene i 1995. Teaterets hovedbase ligger i Kilden, men i tillegg finnes en utendørscene i Fjæreheia ved Grimstad hvor det har blitt spilt sommerforestillinger siden 1993. Scenen ble utbygget og formelt tilknyttet teateret 1999 (SNL, 2012).



Fjæreheia var opprinnelig et steinbrudd hvor det ble utvunnet granitt til byggingen av et av Hitlers gigantprosjekt i Nürnberg, under andre verdenskrig. Steinen kom aldri til Tyskland, men bruddet som sto igjen etter utvinningen er av kreative og djerpe mennesker blitt omskapt til en særegen ramme for opera, konsert og teatervirksomhet (ekanal, 2012). Agder Teater har 7 kunstneriske ansatte i tillegg til Ingrid Fortun (teatersjef) og Arild Strømsvåg (direktør). I tillegg til de fast ansatte leies det også inn skuespillere til de forskjellige oppsetningene (Kilden, copyright,2011a)

Finansieringen av Agder Teater skjer på samme måte som ved KSO, ved at staten dekker 70 %, Kristiansand kommune 20 % og Vest-Agder fylkeskommune 10 %.

I følge overnevnte underkapitler har altså all datainnsamling fra ansatte i Kilden skjedd i perioden 14.03.2012 til 19.04.2012.

Det kan lett argumenteres for at jeg burde hatt intervjuer med flere av organisasjonens ledere og medlemmer, for å få en større bredde i mitt materiale. Dette kan jeg til dels si meg enig i, men jeg har måttet ta et valg ut i fra oppgavens begrensede omfang. Jeg mener at jeg ut ifra oppgavens rammeverk har fått et representativt utvalg mennesker, som kan gi meg god informasjon om de mest sentrale delene av organisasjonen, slik at jeg kan besvare min problemstilling.

Jeg må også ta med at det finnes ca 60 ulike yrkesgrupper som har sitt virke i Kilden. Blant annet snekkere, teknikere, service personell etc. Disse er også viktige medlemmer av organisasjonen, men min problemstilling tar for seg den nye kulturelle sammensmeltingen som Kilden representerer og ikke det integrerte samarbeidet som allerede fantes mellom yrkesgruppene og avdelingene før Kilden. Derfor legges ikke fokuset mitt der.

#### **4.5 Intervjuguide**

I forkant av intervju må det gjøres en del forarbeid, blant annet utvikling av en intervjuguide. Ryen (2010) diskuterer hvor presis guiden skal være og hvor mye den skal regulere. En lite strukturert guide gir mulighet for å få frem subjektets perspektiver uten at det låses til bestemte rammer og retninger. I mitt tilfelle er det en fordel fordi jeg da vil få ut et bredere datasett som kan gi analysen flest mulig nyanser. Samtidig er det en risiko for at et lite strukturert intervju «sporer av» og dreier ut i en tematikk som ligger utenfor problemformuleringen.

Jeg har en utforskende vinkling ettersom jeg ikke er ute etter å bekrefte en påstand, men å belyse en situasjon/prosess. Derfor må jeg utvikle en intervjuguide som gir retninger og avgrensar tematikk, samtidig som den er så åpen at intervjusubjektets perspektiver og meninger får fritt spillerom. Dette kalles en semistrukturert intervjuguide (Ryen, 2010).

Dette har jeg løst ved å lage en intervjuguide som gir temaer for intervjuet. Temaene er formulert som spørsmål, for å gi en mest mulig presis retning. Jeg har i forkant av intervjuene forklart at disse skal sees på som overordnede tematikker. Vi har sammen reflektert rundt tematikkene, og jeg har stilt noen spørsmål som har dukket naturlig opp underveis. Alle respondentene har hatt guiden med tematikkene foran seg under intervjuet.

#### **4.6 opptak, etikk og samtykke**

Alle intervjuene ble gjort med opptaksutstyr. Alle informantene ble opplyst om dette og fikk mulighet til å takke nei. Alle valgte å samtykke til opptak. I tillegg har alle informantene signert en samtykkeerklæring som forklarer hensikten med oppgaven, og hva jeg skal gjøre med det innsamlede materiale. Avtalene ble signert av meg selv og informantene før intervjuene startet.

Alle informanter har blitt tilbudt sitatsjekk, hvor de fleste har sagt at dette ikke er nødvendig. Jeg velger allikevel å sende alle sitater til gjennomlesning, slik at jeg unngår at informanter i etterkant føler seg misforstått. Alle opptakene har blitt transkribert og det ble til sammen 82 sider med samlet datamateriale. Dette er materialet som gir det empiriske grunnlaget for oppgaven min. Av etiske hensyn er det bare jeg selv og som har full tilgang til det nedskrevne materialet, i tillegg til at veileder har fått tilgang til deler av materialet i forbindelse med veiledningen. Opptak og transkriberinger vil bli slettet og makulert etter at sensuren har falt.

#### **4.7 Generelt**

For å sette meg inn i «caset» Kilden har jeg brukt søkeprogrammet «Retriever» for å søke frem avisartikler knyttet til Kilden og de ulike organisasjonene i Kilden. Hvor mange artikler jeg har lest er noe usikkert, men jeg kan si at det dreier seg om et hundretalls artikler.

I tillegg fikk jeg anledning til å stå ca halvannen time i gangen hvor de ansatte kommer inn i Kilden. Dette var ikke ment som en observasjon, men svært mange ansatte myldret rundt i dette området og mange stoppet også opp og snakket med meg. Dermed gjorde jeg meg også noen tanker om atmosfæren som befant seg blant de ansatte.

Både avisartiklene og den litt tilfeldige observasjonen av de ansatte er ikke hovedgrunnlaget for min analyse. Allikevel mener jeg at det er verdifullt å nevne fordi begge deler nå er en del av min oppfatning av Kilden. Dermed vil det nødvendigvis også påvirke valg og konklusjoner jeg gjør i analysen.

## 5.0 ANALYSE: «Kilden til kultur»

Etter at jeg nå har presentert vitenskapsteori og metode er tiden inne for å analysere datamaterialet jeg har samlet inn og se nærmere på hvordan Kilden utvikler en identitet for seg selv

### 5.1 Tre dimensjoner

Jeg startet tidlig i oppgaven med å stille spørsmålet:

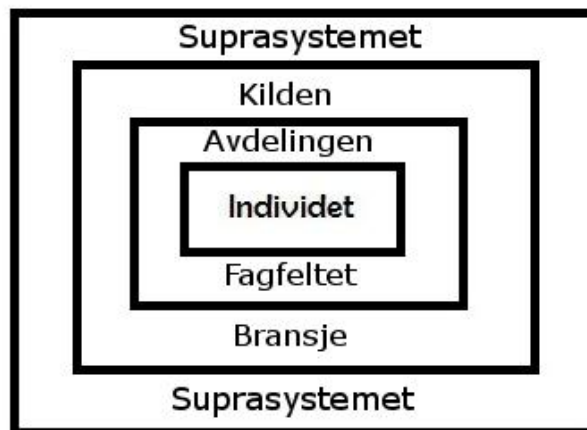
*«Hvordan utvikler Kilden en ny samlende og felles identitet mellom Opera Sør, Kristiansand Symfoniorkester, Agder Teater og Kulturdrift samtidig som de ivaretar organisasjonenes opprinnelige verdier?»*

I dette spørsmålet ligger det tre dimensjoner for identitetskonstruksjon i Kilden. For det første er Kilden et system, bestående av subsystemer i et suprasystem. Vi må skape oss en forståelse av hvordan disse henger sammen og konstruerer tilhørighet og identitetsforståelser.

Den neste dimensjonen er intervjusubjektene. De er menneskene i systemene og det er deres sosialt konstruerte identitetsforståelse som legger premissene for det empiriske materialet. De representerer sine avdelinger og verv, men også seg selv som individer.

Den tredje dimensjonen er identitet som et begrep i seg selv. Identiteten er som et lim mellom de ulike menneskene og delene av organisasjonen og det manifesteres når det uttrykkes gjennom tilhørighet og representasjon.

Her kommer jeg tilbake til modellen vi har sett på noen ganger allerede. Den viser oss hvordan individet står i forhold til systemene. Individet kan selv velge hvordan det ønsker å forholde seg til de ulike nivåene av systemer, men man vil allikevel mer eller mindre ubevisst påvirkes av alle tre. I tillegg er nivåene sosialt konstruert og individet er selv en del av denne konstruksjonen. Dermed er påvirkningen mellom individ og system gjensidig. Det betyr ikke nødvendigvis at de er likeverdige i sin gjensidighet, men heller at identitetskonstruksjonen går begge veier. Modellen gir oss også et innblikk i identitetskonstruksjon fordi den viser at det er i relasjon til andre mennesker eller sosiale systemer vi definerer hvor vi selv hører hjemme.



Det er ut i fra denne inndelingen i tre dimensjoner jeg diskuterer det empiriske materialet fra intervjuene mot begrepsapparatet i teorien. Da kan jeg synliggjøre hvilke mekanismer som er virksomme i prosessen og prosjektet Kilden. Jeg begynner ytterst i modellen og plasserer Kilden i forhold til sitt suprasystem, samfunnet. Hvordan definerer Kilden seg selv i sitt suprasystem?

### **5.2 Kilden i samfunnet- «Å ballere med en dyne»**

Kilden henger sammen med omgivelsene sine, men det er ikke sikkert Kildens omgivelser og Kilden selv oppfatter Kilden på helt samme måte. Før vi ser nærmere på dette, synes jeg det er rimelig å ta med en observasjon som er helt vesentlig for analysen. Det er at Kilden er unik og det finnes ingen andre organisasjoner lik Kilden. Jeg har ikke klart å finne noen organisasjon som bygget opp nøyaktig som Kilden, selv om jeg har forsøkt. Samtlige av dem jeg har intervjuet har også uttrykt den samme forståelsen av at Kildenprosjektet står alene som noe helt unikt. Selv om Kilden er unik, er den også en del av et samfunn som ustanselig er med på å forme rammer og omgivelser, slik vi så i Ihlen og Robstad (2004) sin systemteori. Derfor er det viktig å se nærmere på hvilken posisjon Kilden har og hva den representerer for sine omgivelser.

Jeg mener å se et skille mellom hvordan Kilden fremstiller seg selv og hvordan Kilden fremstilles av sin omverden. Som jeg nevnte i metodegjennomgangen leste jeg utallige avisartikler for å danne meg et bilde av Kilden før jeg startet med intervjuer. Dette er som jeg har sagt tidligere, ikke mitt primære empiriske grunnlag, men det representerer og påvirker allikevel en bakgrunn for hvordan jeg tolker Kildens omverden. Derfor ser jeg det nødvendig å ta det med her. Som vedlegg 2. har jeg lagt ved to av de nyeste av disse artiklene jeg har lest, som eksempler.

I begge artiklene bærer ordlyden preg av å beskrive Kilden som et stort fint bygg uten innhold. I den grad det tilskrives innhold, kommenteres det at innholdet ikke er av lokal art, men består av omreisende artister fra andre regioner. Dett er ganske representativt for mye av det jeg har lest om Kilden, og det fremstår for meg som om Kildens omverden ikke helt forstår hvem Kilden er. Her er det to momenter som kan forklare hva Kilden egentlig er.

Det første momentet er at Kilden er et teater- og konserthus bestående av Kristiansand Symfoniorkester, Agder Teater og Opera Sør. Det vil med andre ord si at Kilden er en kunstproduserende institusjon som i all hovedsak produserer kunst ved bruk av lokale aktører. Som et tillegg til denne produksjonen finnes kulturdriftavdelingen som åpner Kilden også for andre. Med andre ord er ikke Kildens mandat å være et kulturhus, men en kunstproduserende institusjon som også har valgt å åpne dørene for andre. Det andre momentet til dette er hva som menes med «uten innhold». Leder av Kilden Kulturdrift Gunnar Grimstad kommenterer innholdet i Kilden med følgende sitat:

*I februar hadde vi 76 konserter og forestillinger med til sammen 22 000 publikummere og et billettgjennomsnitt på 271 kroner.*

*Vi hadde Norsk teater- og orkesterforening med samtlige teatersjefer, direktører og sjefer for operaen på seminar nå nettopp. De fikk jo sjokk. Mange av dem trodde jo at vi hadde bygget et lite kulturhus (Gunnar Grimstad).*

Både samboerskapet i Kilden mellom de tre lokale aktørene: KSO, Opera Sør og Agder Teater, samt Grimstads sitat viser oss at Kilden knappast kan kalles et hus uten innhold. Det er kanskje ikke så rart at mange gjerne misforstår når media omtaler Kilden som et kulturhus, og til og med bransjens egne representanter ikke kjente til Kilden før de hadde vært der selv. Dette tyder på at det er et skille mellom hva folk tror Kilden er og hva den faktisk er. Kilden er en lokalt forankret kunstproduserende institusjon, med enormt stor kapasitet og produksjonsevne. Dette står i sterk kontrast til beskrivelsen det har fått som et stort tomt bygg uten lokale kunstnere.

Men Kilden er ikke bare innhold, den står også i et forhold til andre. Etter Ihlen og Robstad (2004) sin definisjon er Kilden et åpent system ved at de er i konstant relasjon med sine omgivelser. Avstanden som ligger mellom hvem Kilden er og hvordan omverden oppfatter Kilden, kan skyldes at Kilden ikke har klart å kommunisere sin identitet fullt ut. Dette kan nok i så fall tilskrives at Kilden ikke har eksistert mer enn noen få måneder og derfor ikke har

hatt tid til å etablere sin egen identitet godt nok. Allikevel er snart 120 000 billetter solgt i 2012 og dermed har Kilden allerede opparbeidet seg en stor stamme av forbrukere.

Forbrukeren står helt sentralt som en del av Kildens omgivelser. Som vi så tidligere er forbrukerne de som konstituerer samfunnet slik at dersom forbrukerne ikke finner veien til Kilden, vil Kilden ha utspilt sin rolle. Men er Kildens eneste rolle å tiltrekke til seg publikum? Gjennom diskusjonen til Langdalen (2003) om estetiseringen av næringslivet, kom vi innom noen viktige elementer for å forstå Kilden. Vi trakk linjer til Frankfurter skolens kritiske begrep «Kulturindustri» og Immanuel Kants forhold til et interesseløst velbehag. Her tar Kilden et uventet grep, ved mer eller mindre ubevisst å gi seg selv et sosialt ansvar for å motvirke denne utflatingen av kunsten. Jeg har opplevd en generell kritikk fra Kildens omverden og da spesielt media, om at Kilden ikke klarer å få inn ungdommen i stor nok grad. I flere av intervjuene uttrykker informantene den samme opplevelsen.

Direktør i Kilden, Bentein Baardson kommenterer dette på følgende måte:

*«Ja det har det. Men for å si det sånn: vi vil jo selvfølgelig nå alle. Og vi har jo barneteater og baby-teater og mange flere ting som er på vei. Men jeg synes nok at ungdommene er et segment vi ikke har nådd.*

*Når Melua spilte dukket de opp, men de virker ikke så interessert. Men for å si det sånn: Da jeg var på den alderen, var det to ting jeg ikke ville gå på og det var Oslo konserthus eller Nasjonalteateret. Altså er det jo den alderen hvor du gjør opprør mot det institusjonelle. Og som jeg prøver å si: vi må jo ikke tvinge alle inn bare fordi om vi har fått Kilden.*

*Jeg har jo sittet i kulturrådet i mange år og det er noe rart med Sørlandet som jeg alltid har undret meg over. Aust- og Vest Agder har alltid ligget lavest på søknadsstatistikken i søknader til det såkalte frie kunstfeltet. Og det tror jeg handler om en ting: Det at du ikke har en institusjon å slåss mot.*

*Om du skal være friteater, eller har en gruppe som har funnet opp hjulet på nytt. Da må du slå mot de idiotene som er i institusjonen. Men du må ha noe å slåss mot. Du kan ikke ballere med en dyne. Du må si: «De der folkene på Kilden er noen naut, vi gjør dette på en helt annen måte».*

*Det miljøet skal jo også trekke til seg ungdom. Man er ungdom. Man er «other ways engaged» i letingen etter noe annet. Derfor synes jeg det er veldig feil å si at alle ungdommer*

*må inn på nasjonalteateret, eller må inn det norske teater, eller oppleve operaen i Bjørvika. Det er ikke sikkert at de må det.» (Bentein Baardson)*

Det Baardson her gjør er å vise hvordan Kilden konstituerer en identitet for seg selv, men også sin posisjon i samfunnet. Ved å stå som en form for nemesis til de små utbryter miljøene, kan Kilden også være med å etablere ny kunst og et større kunstmiljø innenfor sitt suprasystem. Dette må vi se i lys av de-estetiseringen Langdalen (2003) beskriver. Om vi kjapt kaster blikket tilbake til Frankfurterskolen og begrepet «Kulturindustri», husker vi en kritikk av utflatingen av kunstbegrepet til noe mer mekanisk og intetsigende.

Kildens posisjon kan dermed tilbakeføre estetiseringen til en de-estetisering av kunsten. Dette skjer i så fall ved at man får en «opprørsstemning» mot institusjonen i enkelte kunstmiljøer, hvor kunstnerne vil ta kunsten tilbake og gjøre den kontroversiell. Det er nettopp slik kunst utvikles. Hvor kommer jazz, blues, hip hop, punk og friteatrene fra? De kommer jo nettopp fra opprør mot det etablerte. Som Baardson sier, kan man ikke «ballere med en dyne». Man trenger en institusjon å gjøre opprør mot. På den måten skaper Kilden seg en sosial posisjon ved at den kan fungere som en stimulator for kunstutviklingen lokalt som ikke fantes i regionen fra før. Man gjør ikke opprør mot en «skoese» i Kongensgate (tidligere Agder Teater) som var stengt halve året. Man trenger en tydelig og sterk institusjon å gjøre opprør mot.

Kilden har dermed tatt en posisjon som institusjon i samfunnet. Den står som en motsats til en utvidet kulturindustri ved å stå som en samfunnsinstitusjon man kan vende seg i mot. Kilden kritiseres for at ikke mange nok av byens undergrunns kunst- og kulturmiljøer er inne i den. Men det kan nok tenkes at nettopp det er et viktig bidrag for utviklingen av disse miljøene som trenger et «vi og dem» skille for å kunne eksistere. Man gjør ikke opprør mot ingenting.

Tilhørigheten til organisasjonen og den individuelle identitetsutviklingen vil nødvendigvis også bli styrket og mer synlig gjennom å sammenlikne seg med andre. Dette kan komme som et utslag av den dedifferensieringen av samfunnet Gran (2003) beskriver. Ved at samfunnet flyter mer og mer sammen blir det sannsynligvis viktigere og viktigere spesielt for kunst- og kulturorganisasjoner, å ha en tydelig klar identitetsforståelse, slik at organisasjonen samler seg rundt en kjerne av identitet og verdier. Dette erkjenner jeg at det er vanskelig å bevise, men ut i fra vitenskapsteorien på området, i sammenheng med intervjusubjektene egne refleksjoner mener jeg dette kan sees som et plausibelt resonnement. Som vi skal se videre er dette også en pendlende funksjon mellom Kilden og de som bruker Kilden.



### 5.2.1 Kilden i samfunnet- Nytte og funksjon

Som vi så Gran (2003) forklare, har forbrukeren endret karakter i det postmoderne samfunn. Vi handler ut i fra forventet lykke, selvrealisering og identitetsbygging. Vi krever kultur fordi det er gjennom kulturen vi finner vår plass. Om dette er «finkultur», «organisasjonskultur», eller «kvikk-lunsj og blå Swix kultur» så trenger vi å definere hvor vi hører hjemme. Dette er hva Hylland Eriksen (1997) omtaler som individet i en sosialisert prosess. Vi definerer og redefinerer vår identitet ut ifra en følt tilhørighet til en institusjon, livsstil eller et sosialt område.

Jeg eksemplifiserte tidligere med fenomenet rundt Apple produkter som har klart å skape seg en mye større betydning utover sin nytteverdi. Man kjøper disse produktene like mye ut i fra et identitetsbehov, som ett nytte-behov. Ved at Kildens forbrukere baserer sine kjøp på de samme verdiene, utvikler man en identitet i sitt forhold til Kilden. Jeg viste tidligere til Gran (2003) som forklarer at vi forbruker i fellesskap som en «stamme» hvor vi knytter oss til det estetiske. Det er helt naturlig at en slik stamme konstitueres rundt en organisasjon som i all hovedsak driver med estetikk. Dette dreier seg om Kilden som kunstprodusent og kulturformidler, men det henger også sammen med Kildens rolle som en institusjon i samfunnet slik vi så tidligere.

Leder for Opera Sør, Frøydis Emilie Lind beskriver Kildens identifiserings-funksjon på følgende måte:

*«Det er et produserende hus. Det er den store forskjellen, og det sliter vi litt med å kommunisere. For alle kaller det et kulturhus, men det er jo ikke det. Det er det også, men det er i mye større grad et produserende hus.*

*Men det er også mye mer enn det, fordi det er en ide og en visjon og en utvikling både av Kristiansand og Sørlands-regionen i et mye større perspektiv enn bare det å være en kunstproduserende institusjon. Så Kilden har så mange lag i seg tenker jeg.*

*Det er så viktig for Sørlandet og Kristiansand som har vært litt sånn i bakevja å få sånne sentrale institusjoner som dette. Det er så utrolig viktig for å bygge identitet i hele landsdelen.» (Frøydis E. Lind)*

I sitatet beskriver hun det problemet vi så tidligere i analysen med at omverden ikke helt får tak i hva Kilden egentlig er og hva den representerer. Allikevel er det store antallet besøkende på Kilden helt entydig. Kilden var ønsket av sin omverden. På den måten får Kilden en litt

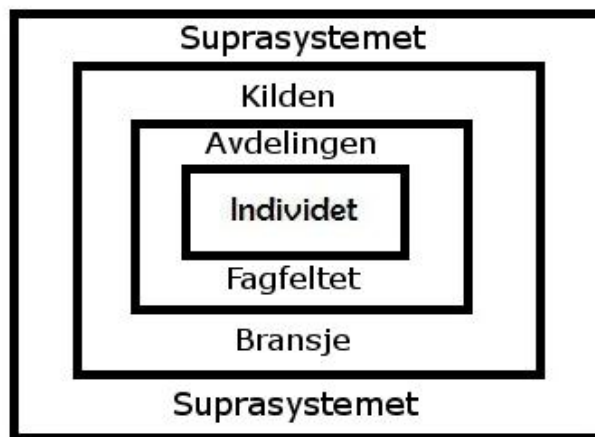
spaltet identitetsrolle. Omverden har ikke helt klart å forstå hvem Kilden er, men Kilden har allikevel klart å skape seg en posisjon som kulturprodusent og som samfunnsinstitusjon. De som bruker Kilden blir dermed delaktige i å konstruere en identitet for Kilden gjennom å være Kildens stammemedlemmer. På den ene siden identifiserer forbrukerne seg med Kilden gjennom relasjonen som ligger i å være en publikumer, mens de på den andre siden gjør det ved å etablere en avstand til de som holder Kilden som en nemesis. Det skapes et oss/dem forhold. Dette er helt klart ikke et svart/hvitt forhold og jeg erkjenner dette som en veldig forenkling av virkeligheten. Jeg setter dette på spissen for å synliggjøre denne prosessen, som ligger der som usynlige bakteppe. Som vi har sett er det mange i Kildens omverden som ser ut til ikke å forstå Kildens funksjon. Med det store antallet besøkende til Kilden er dette nødvendigvis også mange av de samme menneskene.

Dette ser ut som en selvmotsigelse, men det kan forklares vet at Kildens omgivelser er veldig store. Med andre ord knytter deler av Kildens omgivelser seg til Kilden som stammemedlemmer, mens andre deler av omgivelsene ikke forstår helt hva Kilden er. Ut av analysen av Kilden i sitt suprasystem trekker jeg tre slutninger:

1. Kilden posisjonerer seg i samfunnet over tid ved å knytte seg til en stamme som stevner Kilden som sitt eget. Dette skjer gjennom et ønske om kultur og tilhørighet for publikum.
2. Kilden inntar en rolle som samfunnsinstitusjon i et motvekts forhold til de mer fragmenterte undergrunnsmiljøene innen kunst og kultur. Dette kan føre til videre utvikling av «undergrunns kunst», og slå positivt ut på utviklingen av kulturfeltet generelt. På den måten både påvirker og påvirkes Kilden av sitt suprasystem.
3. Kilden har en utfordring i å kommunisere sin identitet slik at samfunnet fullt ut forstår hvem Kilden er. Dette må sees i sammenheng med at Kilden er helt ny og det tar tid å konstruere og etablere en identitet for en så stor organisasjon.

### **5.3 Systemet Kilden**

Etter vi nå har sett en del på hvordan Kilden er en del av sitt suprasystem skal vi videre gå tilbake til modellen og se på hvordan avdelingene (subsystemene) posisjonerer seg selv og hverandre i Kilden (systemet). Dette knyttes opp mot den andre dimensjonen av analysen som omhandler menneskene i systemene og deres konstruksjon av identiteter for avdelingene.



Om vi kikker på modellen ser vi at jeg har plassert avdelingen og fagfeltet i samme rute og individet i midten. Fagfelt og avdeling står sammen fordi fagfeltet er en tydeliggjøring av forskjellen mellom avdelingene. Jeg kunne også ha satt inn andre elementer her, fordi identiteter er mangslungne. Fagfelt fremstår allikevel i intervjuene som noe spesielt viktig for informantene og derfor fant jeg det som et godt og tydelig eksempel til modellen. Individet blir også helt sentralt i denne sammenhengen fordi individ og avdeling i noen tilfeller blir nesten synonymt i Kilden. Et godt eksempel er Opera Sør som kun har en ansatt. Menneskene i Kilden har roller både som mennesker, representanter for et fagfelt og for en avdeling. Som Hylland Eriksen (1997) viste oss gjennom beskrivelsen av identitet som kinesiske esker, vil det variere hvilke identitetsrammer vi forholder oss til. I det ene øyeblikket kan man være en anerkjent skuespiller som bukker til stående applaus fra 750 publikummere, mens man i neste øyeblikk er en småbarnsfar som skifter bleier på datteren sin. Slik skifter rollene våre hele tiden og vi justerer oss selv inn i de ulike rollene.

Dette er noe vi må være bevisste på når vi videre kikker inn i de enkelte avdelingene hver for seg, fordi vi også her møter subjekter som er i sosialt konstruerte rolleforståelser. På samme måte som jeg selv også er i en sosialt konstruert rolle som forskende masterstudent.

### 5.3.1 Kristiansand Symfoniorkester (KSO)

De ulike avdelingene i Kilden kommuniserer seg selv internt på ulike måter. Thomas Hansen i KSO forklarer hvordan orkesteret har et intrikat indre hierarkisk system, som for en utenforstående kan være vanskelig å sette seg inn i. Jeg kan ikke gjengi denne forklaringen, for det ville ta for mye plass, men jeg kan oppsummere det kort:

De ulike instrumentgruppene står i et forhold til hverandre, der det er ulikt hvor mye de har å gjøre og hva slags posisjon de har. Innad i hver instrumentgruppe er det et hierarkisk system som deler inn i ansvarsområde basert på hvilken stemme man spiller. Eksempelvis har en solist høyere rang enn en tutti spiller. De ulike leddene har ulik rang og ulik lønn. Det gjør at medlemmene i orkesteret kjenner sin plass, på grunn av sin stilling, men det er også noe som veldig lett kan føre til interne gnisninger, dersom noen misbruker eller misforstår sin posisjon. Dette er veldig forenklet sagt, men det er ment for å skape et bilde av orkesteret.

1.st. Paukist og tillitsvalgt i KSO, Thomas Hansen forklarer følgende:

*«Men Kilden er fantastisk altså. Det må jeg si. Men det finnes jo selvfølgelig alltid ting vi kan jobbe med, som vi ønsker å gjøre bedre. Og det skal jo være litt trøkk og litt gnisninger, ellers er jo huset helt dødt. Men det som er viktig for oss er at orkesteret snakker med en stemme. For eksempel som nå, når vi skal velge ny dirigent. Det er jo ikke sånn at alle er enige i valget som er tatt, men når det først er gjort, stiller alle seg bak det.»* (Thomas Hansen)

Det Hansen her forklarer er et forhold mellom en intern- og en ekstern identitet. Dette henger sammen med de tre perspektivene Danielsen (2002) presenterer på individet og definisjonen av organisasjonskulturen til Buono, Bowditch og Lewis (1985). KSO har en organisasjonskultur bestående av felles mønstre av tro, antakelser og forventninger. I tillegg til dette ser vi musikernes evne til å følge organisasjonens normer, roller og verdier. Disse vises gjennom det hierarkiske systemet og rollene det representerer, i tillegg til en normativ forståelse av at: «når vi kommuniserer utad, snakker vi som en felles organisasjon». Dette betyr ikke at musikerne i KSO er passive deltakere som lar organisasjonen styre som den vil. Gjennom å være nomadiske divid og refleksive individer som Danielsen (2002) forklarte, er de selv med å påvirke hvordan orkesteret skal fungere som kulturprodusent. De skifter mellom rollene sine, men holder samtidig et kritisk blikk på rolleinndelingen. Musikere er kunstnere som er vant til å produsere følelser. Derfor blir det helt naturlig å forestille seg at det blir noe friksjon underveis, men som Hansen sier det: *«det skal jo være litt trøkk og litt gnisninger, ellers er jo huset helt dødt.»*

På den måten klarer KSO å opprettholde en samlet identitet som organisasjon, samtidig som de er åpne for at organisasjonen skapes innenifra, gjennom deltakernes sosiale konstruksjon av organisasjonen. Når de indre rollene i orkesteret utfordres av orkesterets medlemmer blir det gnisninger, men som Hansen selv forklarer er disse gnisningene med på å opprettholde

orkesterets indre systemer og verdier. Som vi så fremstår også orkesteret som en samlet avdeling i organisasjonen Kilden.

Hansen uttrykker også en utfordring for KSO i Kilden:

*«Det negative er at det sosiale ikke er så bra som det var før. Marvika var en liten plass og alle var på samme sted. Du kunne stikke innom på kontoret til sjefen. Her er det mye mer avstand.*

*Derfor har vi merket at sjefsdirigentstillingen er viktigere for oss nå enn noensinne. For avstanden mellom oss og Håkon Berge er så stor. Vi ser han aldri lenger. Han er jo selvfølgelig innom og hilser på i orkesteret, men før var vi alltid på verandaen og røykte sammen i hver pause. Det er det eneste minuset med huset. Det har blitt så stor avstand.*

*Det er det mange som synes. Han som driver med notene er pensjonist. Han har drevet med dette fordi han synes det er moro, men nå står han oppe på et rom helt alene og får ikke besøk av noen. Nå gir han seg fordi det er blitt så kjedelig. Så det sosiale er ikke lenger så bra som det var før. Man treffer bare folk på jobb.» (Thomas Hansen)*

Her uttrykker Hansen en utfordring i forhold i Kilden prosjektet. Den store organisasjonen KSO nå har blitt en del av, fører til en økt avstand mellom subsystem og system. Over tid kan den økte avstanden mellom ledelsen og orkesteret føre til at orkesteret trekke seg mer inn i seg selv og øker avstanden til de andre. Dette vil på sin side kunne slå positivt ut for det indre liv i orkesteret, slik at «det sosiale» henter seg noe tilbake til det som var før. Men det kan også slå negativt ut for samarbeidsklimaet i stor-organisasjonen ved at orkesteret begynner å styre seg selv som en egen avgrenset organisasjon. Ikke som et fullstendig lukket system, men som et mindre åpent system enn de andre.

I tillegg er det et moment knyttet til kulturell kapital i orkesteret. Som Gripsrud (2011) forklarte er kulturell kapital knyttet til de sosialt konstruerte detaljene i kunsten. Ved at orkesteret ser innover i stedet for utover vil sannsynligvis den kulturelle kapitalen hos hver enkelt musiker kunne økes. Dette skjer i så tilfelle fordi man i større grad vil påvirke og påvirkes av de andre i orkesteret rundt et ganske smalt fagfelt. Man påvirkes til å utvikle seg for ikke å miste sin posisjon i det intrikate systemet. Med andre ord utvikler individene i orkesteret sine egne ferdigheter som musikere for ikke å miste sin posisjon. I de andre organisasjonene skal vi se at utviklingen påvirkes av litt andre forhold.

### 5.3.2 Opera Sør (OS)

Med det utgangspunktet jeg har for å analysere Kilden, blir Opera Sør og Agder Teater to svært like avdelinger. Jeg har derfor valgt å gjøre analysen av disse avdelingene en del kortere enn den jeg gjorde av orkesteret. Det er fordi teksten i de to underkapitlene nesten ville bli rent repeterende. Dette er også et viktig poeng for analysen. Avdelingene er to avdelinger som driver med forskjellige ting, men de har veldig mye til felles og dette har betydning for identitetskonstruksjonen i avdelingene.

Frøydis E. Lind posisjonerer sin egen organisasjon i Kilden på følgende måte:

*«Jeg kan nærmest sammenlikne det med en koalisjonsregjering. Med Bentein som statsminister, Håkon som finans eller utenriksminister. Og så er Opera Sør som en liten kommunalminister. Som et lite departement nesten under sperregrensen. Men jeg er med!»*

*«Oppe i ledelsen sitter vi i åpne landskap. Jeg har Bentein, Håkon og Ingrid rett rundt meg. Så vi har en slags åpenhet i det at vi er sammen hele tiden. Orkesteret fungerer på en litt annen måte ved at de har et eget indre liv og sin egen dynamikk og forholder seg veldig mye til hverandre som orkester.»* (Frøydis E. Lind).

Lind beskriver sin egen organisasjon på en annen måte enn både hun og Hansen beskriver KSO. Det ligger helt tydelig en forskjell mellom de to avdelingene i størrelsesforhold. Der KSO har et intrikat indre liv med mange aktører, er Lind den eneste ansatte i sin avdeling. Derfor blir hun også mer avhengig av ledelsesgruppen for konstruksjonen av identiteten til Opera Sør.

Med dette viser Lind to viktige elementer for identitets- og kulturutviklingen i Kilden. For det første sitter alle lederne sammen i et åpent kontorlandskap. Med tanke på det samarbeidet som ligger i Kilden, er dette en svært gunstig metode for å skape et godt samarbeidsklima. Ved jevnlig kontakt vil også ledelsen konstruere en identitet for seg selv, som gruppe.

Det andre hun også sier, er at hennes organisasjon i motsetning til KSO er veldig avhengig av ledergruppen, fordi hun er alene. Når hun både er en person og en organisasjon vil det kunne bli en rolleblending mellom system/subsystem ved at skille mellom avdelingen og Kilden viskes bort. KSO som vi så tidligere, skiller seg ut fra dette ved å være en organisasjon i organisasjonen på en mye tydeligere måte enn Opera Sør. I Agder Teater ser vi de samme trekkene som hos Opera Sør.

### 5.3.3 Agder Teater (AT)

Teatersjef Ingrid Forthun, beskriver sin organisasjon i forhold til Kilden på følgende måte:

*«For Agder teater ser jeg det som om scenekunst- virkeligheten her nede deler seg i to. Det er før og etter Kilden. Agder Teater har ramme-messig vært en av myggene i norsk sammenheng. Det ble etablert i 91, ble regionteater i 95 og er derfor et ungt teater. Det har vært det yngste før Teater Innlandet nå kom.*

*Uten Kilden tror jeg det hadde tatt 20 år før vi hadde vært der vi er nå, fordi vi fikk nærmest en dobling på utrolig kort tid. Nå kan vi hel-profesjonalisere et teater som ikke har vært det tidligere. Plutselig kan man skape produksjoner i elite-sjiktet. Man har jo skapt gode forestillinger tidligere også, men det har bare vært så få av dem fordi man ikke har hatt råd til å skape så mange forestillinger. For meg er det det unike prosjektet» (Ingrid Forthun).*

Dette er en av få ganger Forthun beskriver sin egen organisasjon uten å snakke direkte om Kilden. I mesteparten av intervjuet omtaler hun både teateret og resten av organisasjonen som «Kilden». Det hun sier i sitatet er at teateret har fått et stort løft av å være i Kilden. Hun kommenterer også som Lind, at samarbeidsmiljøet i ledergruppen er bra. Teateret har også svært få ansatte i forhold til KSO. Derfor havner både Opera Sør og Agder Teater i en egen kategori mer knyttet til ledelsen. KSO blir på sin side stående litt for seg selv som en noe mer lukket organisasjon innen organisasjonen.

Forthun åpnet intervjuet med å si:

*«Jeg er her på grunn av Kilden. På grunn av pionerprosjektet. Jeg har en grunder i magen».*  
(Ingrid Forthun)

Denne holdningen og det tette samarbeidet i ledelsen mener jeg peker mot at for både opera og teater er forholdet mellom system og subsystem nesten visket ut. Dette er fordi (nesten) hele organisasjonen sitter i lederstillinger. Den identiteten de der konstruerer seg i mellom blir en egen «identitets-eske» de kaller «Kilden». Denne konstrueres av subjektene i sine posisjoner, men omtales som en identitet for hele organisasjonen. KSO har derimot en annen posisjon ved at de er veldig mange ansatte, og dermed blir de en organisasjon «for seg selv». Det kan se ut som om den tilknytningen orkesteret har til Kilden er at de er I Kilden, i motsetning til de andre som ER Kilden. Dette skillet er selvfølgelig ikke så skarpt som jeg fremstiller det her, men det er ment for å synliggjøre et skille mellom de to dreiningene.

Her kommer vi over på Kulturdrift avdelingens posisjon og situasjon i Kilden. Avdelingen har også en slags særposisjon i Kilden fordi den ikke produserer noe selv. Allikevel posisjonerer den seg litt på samme måte som Opera Sør og Agder Teater.

#### 5.3.4 Kilden Kulturdrift

Kulturdriftavdelingen produserer ikke noe selv, men står ansvarlig for alt som skjer av innleid produksjon i huset og fungerer som en slags kulturhus-formidler. Denne avdelingen er også ganske liten i forhold til antall mennesker, ettersom det bare er to ansatte. Derfor blir også denne avdelingens identitets-utvikling knyttet veldig tett til enkeltmennesker.

Gunnar Grimstad, som er leder for denne avdelingen, står i en litt annen posisjon enn de fleste andre i Kilden. Han har vært teatersjef i Agder Teater fra 1995 – 2004 og var en av initiativtakerne til Kilden prosjektet. I tillegg var han med å starte Opera Sør og han var også den første daglige lederen der. Han var med i utvalget for «Opera meldingen» som fant sted i 1998-1999, og skulle se på hvordan man kunne etablere regionale operaer rundt i Norge. Derfor er det betimelige å anta at Grimstad med sitt sterke eierforhold til Kilden står litt i en særposisjon i forhold til alle andre ansatte.

Gjennom hele intervjuet snakker Grimstad om «vi» uansett om han omtaler Kilden som helhet, eller sin egen avdeling. Han skiller aldri tydelig mellom Kilden og Kulturdrift og det virker tydelig at han ser hele prosjektet og alle delene som en helhet.

For å eksemplifisere kan vi se på hvordan han forklarer den langsiktige planleggingen i Kilden:

*«Vi har en del tematikker som vi linjer opp for hvert år. I år skal vi vise bredden. Neste år er det hundre år siden kvinner fikk stemmerett og da står kvinner i fokus. I 2014 handler det om grunnloven. Da blir det jo statsdannelse, revolusjon og makt vi på mange måter viser frem.*

*Det avspeiles i hva vi spiller. Vi skal spille Evita, kvinner og statsmakt. Altså kvinners innflytelse på politikk, for å trekke det litt langt. Og vi skal spille Carmen. Nok en sterk kvinne.*

*I 2014 setter vi opp Le miserable og Aida, men innimellom krydrer vi med andre ting som går på den samme tematikken. Og vi samarbeider veldig tett om å gjøre det. Så jeg er ute etter å skaffe konserter, ballett og teater som kan matche tematikkene» (Gunnar Grimstad).*



Her ser vi hvordan Grimstad posisjonerer Kulturdrift i forhold til de andre. Han har hele tiden fokus på «vi» og skiller ikke på «vi» og «jeg», før han helt på slutten nevner sitt utvidete ansvar for å fylle den felles planlagte programmeringen. Her ser vi igjen en utvisking av grensene mellom subsystem og system. På bakgrunn av Grimstads posisjon og rolle i prosjektet og på grunn av kulturdrift avdelingens mandat og funksjon, blir avdelingen veldig tett knyttet til ledelsesgruppen i Kilden.

Etter at vi nå har sett en del på de enkelte avdelingene, er det på tide å sette dette inn i systemet Kilden og se på hvordan de opererer sammen.

### 5.3.5 Avdelingene samlet

Ingrid Forthun forklarer hva Kilden har gjort i praksis for å skape en helhet og et samarbeid i Kilden:

*«Vi fusjonerer tre organisasjoner som tar med sin egen kultur, som er vidt forskjellige. Det viktige er da at vi har selvstendige arenaer. Teateret har sine scenerom, KSO har sin konsertsal og dermed slipper vi interne kriger om hvem som skal disponere rommene. Vi har klart definerte områder for programmering og for prøver. Da har du ryddet veldig mye.*

*Det sier seg selv at i konstellasjonen Kilden, er vårt mandat å samarbeide. Det er det dette prosjektet handler om. Det kan vi gjøre gjennom stort og smått, men først og fremst gjennom musikkteater produksjon. Det er en opera og en musikal i året. Utover samarbeidet er organisasjonene autonome til å programmere selv.» (Ingrid Forthun).*

Kilden har tatt et grep ved at de ulike avdelingene i Kilden har autonomi til å drive som egne organisasjoner, med egne arenaer for sine spesialdistanser. De trenger ikke å krangle seg til plass på scenen, for de har hver sin scene til disposisjon. I tillegg til Kilden har de også Fjæreheia som er velegnet for opera. Det betyr at avdelingene kan beholde sine verdier gjennom sin autonomi. For KSO er dette sannsynligvis viktigere enn for de to andre. Rett og slett fordi de er mange flere ansatte og dermed også har en høyere og tettere sosialisering.

Dette knytter jeg direkte til hva Gran (2003) sier om den menneskelige og den sosiale kapitalen som får en verdi gjennom estetiseringen. Ved å opprettholde det intrikate indre livet som finnes i orkesteret, vil man utvikle den menneskelige og den sosiale kapitalen gjennom sosialiseringprosessen. Dette vil igjen kunne føre til en økning av den kulturelle kapitalen i orkesteret. Som Gripsrud (2011) forklarer handler den kulturelle kapitalen om kunnskaper og ferdigheter av høykulturell art. Slike kunnskaper utvikles gjennom spesifisert sosialisering.

Når man får en så høy kulturell konsentrasjon rundt et fagfelt som i orkesteret, er det sannsynlig at kapitalen spesifiseres og økes.

For å si det enklere, er det sannsynlig å anta at ved å styrke den interne organisasjonsidentiteten i orkesteret, vil også aktørene i orkesteret utvikle sine egne egenskaper og derfor også bli flinkere til det de gjør. Orkesteret blir et enda bedre orkester, fordi organisasjonsidentiteten blir enda sterkere.

De to andre avdelingene av Kilden ser ut til å være tettere knyttet opp til ledelsen i Kilden fordi organisasjonene har så mange færre ansatte enn KSO. Derfor har de også sannsynligvis en identitetsforståelse som samkjører mer direkte med Kilden, enn det KSO har. Dermed kan det for medlemmene i KSO føles som om organisasjonen «Kilden» egentlig er ledergruppen som sitter sammen på kontoret, mens de selv er orkesteret som holder til i bygget «Kilden». Med andre ord vil det si at Kilden som begrep får to ulike betydninger. De som på den ene siden føler de mest ER Kilden og de som føler de mest er I Kilden.

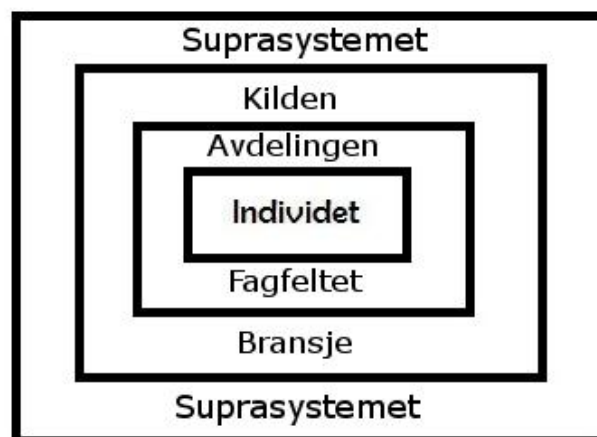
For å oppsummere dette kapitlet samlet, mener jeg å kunne trekke noen korte slutninger i punktene under.

1. Ledelsesgruppen i Kilden konstruerer i fellesskap en felles identitet for Kilden. Denne identiteten blir gjeldende for tre av avdelingene, fordi det er såpass små og svært knyttet til ledergruppen. Unntaket er KSO.
2. KSO blir stående i en særposisjon fordi organisasjonen har mange ansatte og et intrikat indre liv. Avstanden internt i huset gjør også at orkesterets kontakt med ledelsen blir minsket og dette kan igjen føre til at orkesteret lukker seg mer inn. Dette kan også føre til en økning av den kulturelle kapitalen i KSO fordi man fokuserer mer på det man selv holder på med. På den andre siden kan det over tid føre til at samarbeidsklimaet mellom KSO og de andre over tid kan kjølnes. Det ser riktig nok ikke slik ut nå, men det er noe som er verdt å følge med på i fremtiden.
3. Den sosiale kapitalen i Kilden økes gjennom samarbeidet mellom avdelingene. Alle avdelingene har et mandat for samarbeid og gjennom samarbeidsprosjektene får de maksimert hva Kilden egentlig er. Dette kan føre til at Kildens identitet innarbeides og «setter seg» mer over tid. Som vi så tidligere kan det bli enklere å få kommunisert denne identiteten til Kildens omverden når den har fått modnet og etablert seg bedre. Som jeg har nevnt tidligere er Kilden

i skrivende stund bare noen få måneder gammel og det er urimelig å anta at en identitet kan befeste seg så fort i en såpass stor organisasjon.

#### **5.4 Summen av delene**

Vi har til nå sett hvordan Kilden står i sin omverden og hvordan avdelingene etablerer seg i Kilden. Det jeg enda ikke har sagt så mye om, men som ligger noe implisitt i resten av teksten, er hvordan identiteter knytter Kilden sammen til en enhet. Dette er den tredje og siste dimensjonen av modellen. Identiteten som limer alle delene sammen. Som vi har sett er identitet konstruerte størrelser som manifesteres og produseres gjennom kommunikasjon. Derfor kan vi kikke tilbake til modellen og se på hva vi IKKE ser iden. Vi har allerede sett på hvordan Kilden står i sitt suprasystem og vi har kikket på hvordan individet og avdelingene henger sammen. Det vi nå trenger å se nærmere på er hvordan alle disse delene henger sammen i det det «usynlige» limet vi kaller identitet, slik at vi får en sum av disse delene.



Som vi allerede har sett er Kilden i form av å være det den er, en identitetsmarkør for organisasjonens medlemmer.

Ingrid Forthun beskriver det slik:

*«Det signalbygget som dette er, det er i verdensklasse. Det er det ingen tvil om. Det er nest størst i Norge etter Den Norske Opera og Ballett, så kommer Kilden på plass nummer to i størrelse og omfang. Dette er stort, ikke bare for Kristiansand og regionen, det er stort i Norge. Det er en begivenhet.»* (Ingrid Forthun).

På denne måten trekker Forthun er slutning av at Kilden er et bygg og en organisasjon som i seg selv er verdifullt å knytte til seg i et identitets perspektiv. Med andre ord er dette en

tydelig markør for det Gran (2003) kaller stammemedlemmene. Om vi tenker oss at alle medlemmene av Kilden tilhører samme stamme, vil både bygget og organisasjonsstrukturen fungere som identitetsmarkører for disse. Når vi plasserer dette inn i et konstruksjonistisk verdensbilde blir betydningen av bygningen og organisasjonen mye større en bare summen av delene den består av. Den får en egen betydning gjennom å skape tilhørighet og representasjon for medlemmene. Jeg har tydelig merket hos alle jeg har snakket med i Kilden, at det ligger en stor grad av stolthet i å kunne si «vi i Kilden». Allikevel så vi i forrige kapittel at avdelingene har et eget indre liv som får lov til å utspille seg ved at alle avdelingene er autonome i forhold til sitt fagfelt, programmering og organisering. Orkesteret drives som et orkester og programmerer som et orkester. Det samme gjør teateret og operaen. Det viktigste som uansett skjer i Kilden er samarbeidet mellom organisasjonene. Helheten av delene er det som skaper Kilden.

Bentein Baardson forklarer samarbeidet på følgende måte:

*«Vi må være samordnet når vi bestemmer hva slags opera vi vil spille og på hvilket tidspunkt. Det må alle være klar over. Også kulturhusbiten som er det fjerde staget. Du kan ikke komme med en musikal dagen etter, eller to dager før, dette må tenkes i en helhet.*

*Hvilken opera skal vi produsere? Hvorfor velger vi å programmere som vi gjør? Hva er temaet? Er det en grunnholdning til vårt publikum eller de spesielle målgruppene skal nås? Er det best og nå dem med musikk, eller er det best å nå den spesielle målgruppen med teater? Er det ord, er det tone?*

*Alt dette er en felleskapstenkning som danner et samlet program for publikum, som forhåpentligvis inkluderer alle, og er så bredt at alle føler eierskap til Kilden» (Bentein Baardson).*

Det Baardson her snakker om er hvordan man skal få publikum til å føle eierskap til Kilden. Dette mener jeg også er en oppskrift på hvordan alle som jobber i Kilden skal få eierskap til organisasjonen. Som vi så tidligere er det en sammenheng mellom organisasjonskultur, identitet og tilhørighet til organisasjoner. Brønn og Ihlen (2009) viste oss tre særtrekk for hva som er viktigst for organisasjonen. Hva som er 1. sentralt 2. unikt og 3. varig

Noe som står sentralt (1) i organisasjonen er som Baardson sier, samarbeidet. Selve ideen, strukturen i organisasjonen og bygningsmassen legger opp til samarbeid. Lederne for alle avdelingene sitter i et åpent landskap. Alle ansatte har egne oppholdssteder i samme bygg og

under samme tak. Som vi så tidligere er også bygningen designet med tanke på spesialdistansene som skal utføres i bygget. Konsertsalen er spesiallaget for symfoniorkester og teatersalen er laget for teater. Jeg har selv sett musikal fra bakerste rad på det øvre platået i teatersalen. Opplevelsen var bedre der både visuelt og akustisk, enn det var ved å sitte midt i salen på det gamle teateret. Disse strukturelle elementene vil selvfølgelig også virke oppmuntrende på de som produserer i huset.

Strukturen i organisasjonen representerer også noe unikt (2). Som jeg har skrevet opp til flere ganger finnes det ikke noen organisasjon som er helt lik den vi finner i Kilden. Selve dette unike prosjektet kan også være en viktig identitetsfaktor for deltakerne i Kilden. Det å kunne si «Det er vi som er Kilden, vi er de eneste» kan være med å skape en viktig symboleffekt for seg selv ved at man distanserer seg fra alle andre innen kulturbransjen. Det betyr ikke at man bevisst oppretter en avstand til alle andre, men at man utvikler en særegen stolthet ved å være med på noe unikt.

Dette samarbeidet representerer også noe varig (3) for organisasjonen. Kilden er tuftet på samarbeidet og uten dette vil strukturen falle sammen. Skulle eksempelvis teateret ha satt opp West Side Story i fullt format uten å samarbeide med orkesteret, ville det bli alt for høye kostnader til at det kunne la seg gjennomføre.

På denne måten kan vi si at Kilden etablerer en identitet for seg selv gjennom å være noe unikt og enestående, både fordi de har et samarbeid som er helt nytt, men også fordi avdelingene gis mulighet til å holde på sin særegenhet.

Ingrid Forthun beskriver denne prosessen:

*«Sammen er vi fryd og gammen. Sammen er vi dynamitt og krutt. Dette er et brobyggingsprosjekt i ekstrem potens fordi hver organisasjon er autonom og altså har sin spesialdistanse. Samtidig som man har fasiliteter som gjør det enklere å samarbeide. Samarbeid er vårt mandat så på en måte tvinger samarbeidsprosjektene seg frem. Det krever generøsitet som øvelse» (Ingrid Forthun).*

Her er vi inne på noe av kjernen av identitetskonstruksjonen. Det ligger et mandat i at Kilden skal samarbeide. Når de først har gått sammen i organisasjonen er det samarbeidet som skal skape den unikheten som Kilden representerer. Samtidig er organisasjonene autonome til å gjennomføre sine egne produksjoner og prosesser. I tillegg til egen bestemmelsesrett har de også fasiliteter til å styre seg selv med egne saler og øvingsrom som ingen av de andre kan

legge beslag på. Det kan være med på å sørge for at avdelingenes allerede innarbeidete verdier ikke mistes. Det er heller sannsynlig at de interne verdiene i avdelingene styrkes, fordi verdier blir mye tydeligere når man setter dem opp mot hverandre. Avdelingene kommer fra forskjellige fagfelt med forskjellige verdier. Som Burr (1995) forklarer det konstruksjonistiske verdensbildet, etableres sannheter av sosiale prosesser og sannhetene og sosiale handlinger går hånd i hånd. Dette gjelder selvfølgelig også for bransjen og fagfeltene. Et orkester er noe annet og drives som noe annet enn et teater, og både teater og orkester liker sine egne metoder best.

Innenfor fagfeltene ligger det vedtatte sannheter om hva teater er, hva orkester er og hva opera er. Dette identifiserer deltakerne seg med fordi de ikke bare er stammemedlemmer i Kilden, de er også stammemedlemmer i sine avdelinger og innen sine fagfelt. Ved å få lov til å holde på den allerede konstruerte identiteten dette representerer, vil det sannsynligvis være lettere å kjenne litt på andre identiteter og tilhørigheter. Som Hylland Eriksen (1997) forklarte skifter vi mellom identitetene og rollene våre hele tiden. Derfor er det ikke unaturlig å skulle tillegge seg en ny «identitets-eske» i sitt forråd av identiteter. Det som derimot er vanskelig er hvis de identitetene og den tilhørigheten man allerede er etablert i føles truet. Da vil man nødvendigvis sette seg til motverge, slik det er helt naturlig å gjøre når man føler seg truet. Kilden slipper unna denne problematikken ved å si at alle avdelingene er autonome enheter som styrer seg selv, men som er pålagt et samarbeid. Da får avdelingene lov til å utvikle seg videre slik de selv ønsker, samtidig som det gir muligheter de ikke tidligere hadde. Det er tross alt samarbeidet som har gitt rom for de muligheten Kilden representerer i dag. Som vi så tidligere gjør Kilden nå produksjoner som andre kulturinstitusjoner i Norge og de fleste i Europa bare kan drømme om.

## **5.5 Konklusjon**

Jeg har skrevet denne oppgaven for å besvare spørsmålet:

*«Hvordan utvikler Kilden en ny samlende og felles identitet mellom Opera Sør, Kristiansand Symfoniorkester, Agder Teater og Kilden Kulturdrift, samtidig som de ivaretar organisasjonenes opprinnelige verdier?»*

Jeg må være selvreflekterende og ærlig nok til å innrømme at dette er et spørsmål jeg ikke kan svare på. I en konstruksjonistisk forståelse av identitetskonstruksjon finnes det nærmest uendelig mange faktorer som spiller inn i en problemstilling som dette. Dermed blir det en umulig oppgave å svare på dette spørsmålet om man ikke har mulighet til å følge Kilden over

lang tid. Det jeg derimot kan gjøre med denne problemstillingen er å belyse viktige forhold for identitetskonstruksjonen som skjer i Kilden og trekke noen større linjer og forklaringer ut i fra dette. Dette er en forenkling av virkeligheten og mange faktorer er ikke tatt med, men slik må det også bli i en oppgave med et format som denne. Jeg mener allikevel analysen har gitt noen relevante svar på spørsmålet. Videre kommer det ikke noe jeg ikke allerede har redegjort for i oppgaven, bare en sammenfatning av hvordan alt samles til en helhet.

Jeg la til grunn tre dimensjoner for konstruksjonen av Kildens identiteter. Den første og ytterste dimensjonen er Kilden som et system bestående av systemer i et suprasystem. Eller forenklet til «organisasjonen Kilden i sine omgivelser». Den andre dimensjonen er menneskene i Kilden og det er deres sosialt konstruerte identitetsforståelse som legger premissene for identitetsutviklingen, eller forenklet til «de som skaper identiteten». Den tredje og siste dimensjonen er identiteten i seg selv: Selve limet som knytter delene sammen til en helhet av mennesker og avdelinger, uttrykt gjennom tilhørighet og representasjon.

Nivå 1. Kilden som system i sitt suprasystem.

Ut av analysen trekker jeg to slutninger om Kilden i sitt suprasystem. For det første har Kilden en distinkt særegen identitet ved å være noe som ingen andre er. Dette ser det ut til at Kilden ikke enda helt har klart å kommunisere til alle. Det må nok til en viss grad tilskrives at Kilden er veldig «ung» som organisasjon. Allikevel knytter Kilden seg til en stamme av forbrukere som er delaktige i den identitetskonstruksjonen som skjer i Kilden. Begge disse aspektene vil nødvendigvis også påvirke identifikasjonsprosessen som skjer internt i Kilden. Man bygger identitet gjennom sosialisering med andre, samtidig som man alltid ønsker annerkjennelse for hvem man er, basert på egne tilhørigheter.

Andre slutning er at Kilden står frem som en samfunnsinstitusjon ved å tilby å være en motvekt til miljøer innen undergrunnskunst. Dette vil både kunne føre til en utvikling av kunstproduksjonen generelt, men også motvirke utflatingen av kunstbegrepet. Enda viktigere for denne oppgaven vil det kunne skape et «oss og dem» perspektiv for Kildens medlemmer som igjen tydeliggjør en identitet for Kilden som organisasjon.

Nivå 2. subjektens konstruksjon av identitet for seg og sine avdelinger.

Det ser ut til å være et skille mellom hvordan KSO og de andre definerer seg selv i Kilden. Der hvor de andre avdelingene samles rundt en liten ledergruppe, har orkesteret så mange ansatte at de skaper seg en egen organisasjon innen organisasjonen. Dette blir tydeligere enn

hos de andre avdelingene. Det skyldes sannsynligvis at KSO har mange flere kunstneriske ansatte og dermed også en større avstand til ledergruppen. Dette er ikke nødvendigvis noe negativt i seg selv fordi det skjer av rent praktiske årsaker. Alle kan ikke forholde seg til alle alltid. Det kan allikevel være gunstig å holde et blikk på dette for fremtiden, slik at denne situasjonen ikke utvikler seg negativt ved at KSO isolerer seg fra de andre. Samtidig kan denne egenskapen ved KSO være en viktig pådriver til utviklingen av den kulturelle kapitalen som finnes i orkesteret, slik vi så tidligere. Derfor er det viktig at man samtidig som man følger med på denne utviklingen, også passer på ikke å kneble den.

Nivå 3. Identitet som et lim mellom delene.

Identiteter ikke er sementerte størrelser. Vi skifter mellom ulike roller og ulike tilhørigheter hele tiden. Derfor bør det ikke være noe problem for medlemmene av Kilden både og ha en tilhørighet til sine avdelinger, men også til Kilden som helhet.

Kilden skaper et identitetsfelleskap ved å være Kilden, det unike prosjektet som ingen andre har maken til. Både gjennom sin egen struktur, sin rolle som samfunnsinstitusjon og sine stammemedlemmer, etableres det en felles identitet i Kilden. Organisasjonen er bygget for felleskap og samarbeid ved at alle avdelingene er samlet under samme tak, men allikevel har egne rom for utøvelse av sine spesialdistanser. Alle avdelingene er autonome og organiserer seg selv, og sin egen programmering. Dermed utfordres ikke de verdiene som allerede dyrkes i avdelingene. Dette mener jeg er med på å skape rom for en ny felles identitet for Kilden.



## 6.0 LITTERATUR

- Brønn, Peggy Simcic & Ihlen, Øyvind. (2009). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Buono, Anthony F., Bowditch, James L., & Lewis, John W. (1985). *When cultures collide: The anatomy of a merger* Human Relations, 38(5), 477-500.
- Burr, Vivien. (1995). *An introduction to social constructionism*. London Routledge.
- Danielsen, Arild. (2002). Hvor individuelt er individets forhold til kulturen? I Svein Bjørkås (Ed.), *Individ, identitet og kulturell erfaring*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Dexter, Lewis Anthony. (2006). *Elite and specialized interviewing*. Colchester: ECPR.
- Gran, Anne-Britt. (2003). *Estetisk kapital. Mot en kapitalisering av estetikken*. I Anne Danielsen, De Paoli. Donatella, Anne-Britt Gran & Jørgen Langdalen (Eds.), *Kunsten å hellige middelet - nye forbindelser mellom kunst og næringsliv*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Gripsrud, Jostein. (2011). *Mediekultur, mediesamfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon, & Blomgren, Einar. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hylland Eriksen, Thomas. (1997). *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Ihlen, Øyvind, & Robstad, Per. (2004). *Informasjon & samfunnskontakt: perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobson, Katarina. (2008). *Den svårfangade kvaliteten*. I Sjøberg, Katarina & Wästerfors, Daniel (Eds.), *Uppdrag forskning*. Malmø: Liber.
- Johannessen, Jon-Arild, Olaisen, Johan, & Olsen, Bjørn. (2009). *Omdømme: rykter, sladder, og tøyprat*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Langdalen, Jørgen. (2003). *Kunst og kapital. Nye forbindelser mellom kunst og næringslivet*. I Anne Danielsen, De Paoli. Donatella, Anne-Britt Gran & Jørgen Langdalen (Eds.), *Kunsten å hellige middelet*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Moldenæs, Turid. (2006). *I sitt bilde?: identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn*.

Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Ryen, Anne. (2010). *Det kvalitative intervju. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Østbye, Helge, Helland, Knut, Knapskog, Karl, & Hillesund, Terje. (1997). *Metodebok for*

*mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

### **Ikke-akademiske Kilder:**

Eikeland, Torgeir. (2011). *77 Kilden-forestillinger kan bli avlyst* hentet 21.02, 2012, fra

<https://web.retriever->

[info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0550342011](https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0550342011)

[1210367214&serviceId=2](https://web.retriever-1210367214&serviceId=2)

ekanal, Agderteater. (2012). *Historie* Retrieved 22.02, 2012, from

<http://agderteater.ekanal.com/sider/tekst.asp?side=98>

Kilden, teater- og konserthus. (copyright,2011a). *Ansatte* Hentet 23.02, 2012, fra

<http://kilden.com/ansatte>

Kilden, teater- og konserthus. (copyright,2011b). *Om Kilden* Hentet 24.02, 2012, fra

<http://kilden.com/om-kilden>

Kilden, teater- og konserthus. (Copyright,2011a). *Historie* Hentet 17.02, 2012, fra

<http://www.kilden.com/kulturdrift>

Kilden, teater- og konserthus. (copyright,2011b). *Kilden Kulturdrift* Hentet 21.02, 2012, fra

<http://www.kilden.com/kulturdrift>

Kristiansand-kommune. (2011a). *Møkeinnkalling til kulturstyret* Hentet 22.02, 2012, fra

[http://pa.kristiansand.kommune.no/politiske\\_filer/2011%5CKULTUR%5C201111906](http://pa.kristiansand.kommune.no/politiske_filer/2011%5CKULTUR%5C201111906)

[8-1053458.pdf](http://pa.kristiansand.kommune.no/politiske_filer/2011%5CKULTUR%5C201111906)

Kristiansand-kommune. (2011b). *Årsberetning 2010 fra Kristiansand symfoniorkester* Hentet 22.02, 2012, fra

[http://pa.kristiansand.kommune.no/politiske\\_filer/2011%5CKULTUR%5C2011066858-980399.PDF](http://pa.kristiansand.kommune.no/politiske_filer/2011%5CKULTUR%5C2011066858-980399.PDF)

SNL. (2012). *Agder teater* Hentet 23.02. 2012, fra [http://snl.no/Agder\\_Teater](http://snl.no/Agder_Teater)

## **Vedlegg 1. Tematikk for intervju**

- 1. Hva representerer Kilden først og fremst for deg?**
- 2. Hvordan tolker media Kilden?**
- 3. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom de ulike organisasjonene i Kilden?**
- 4. Hvordan påvirker rollefordelingen i organisasjonen samarbeidet internt?**
- 5. Hva er utfordringene i fusjonen?**
- 6. Beskriv din avdelings rolle i Kilden.**
- 7. Kilden som pioner. Hva kan Kildens lærdom brukes til av andre?**

## Vedlegg 2. Eksempelartikler

### Universitetet i Agder

Uttak 11.05.2012


Nyheter fra 10.05.2012

---

### Nyhetsklipp


---

- Mange betrakter kultur som pynt

 Fædrelandsvennen ( like treff)

10.05.2012

Ut av Cultiva-tåka

 Fædrelandsvennen ( like treff)

10.05.2012

## - Mange betrakter kultur som pynt

G - Politikerne er ikke på alerten G - Vi er gode på bygg i Kristiansand

**10 | KULTUR** 10.05.2012 kl. 09:00 | **Zetelinnens**

### – Mange betrakter kultur som pynt

☉ – Politikerne er ikke på alerten ☉ – Vi er gode på bygg i Kristiansand

I kveld møtes politikere til kulturdebatt på Haandverkeren, og der kan de ta med seg ordene til teaternestor Torgny Solheim. Han tror mange av dem betrakter kultur som pynt, og han ser ingen retning i kulturpolitikken.

**KULTUR**  
Sidsel Blågestad

Det var et som ble gjennomført i kveld i Haandverkeren. Og da ble det diskutert om kultur som pynt eller som noe som skal ha betydning for byen. Torgny Solheim, teaternestor for Fædrelandsvennen, er en av dem som ser ingen retning i kulturpolitikken. Han tror mange av dem betrakter kultur som pynt, og han ser ingen retning i kulturpolitikken.

**Kulturdebatt**  
Torgeir Eikeland

Det er ingen som ser på kultur som noe som skal ha betydning for byen. Torgny Solheim, teaternestor for Fædrelandsvennen, er en av dem som ser ingen retning i kulturpolitikken. Han tror mange av dem betrakter kultur som pynt, og han ser ingen retning i kulturpolitikken.

**Byggingen**  
Torgeir Eikeland

Det er ingen som ser på kultur som noe som skal ha betydning for byen. Torgny Solheim, teaternestor for Fædrelandsvennen, er en av dem som ser ingen retning i kulturpolitikken. Han tror mange av dem betrakter kultur som pynt, og han ser ingen retning i kulturpolitikken.

**HÅNES PANORAMA**  
Priser fra 2.888.000,-  
T: 98 02 22 22  
www.hanespanorama.no

Fædrelandsvennen ( like treff). Publisert på trykk 10.05.2012.  
Torgeir Eikeland. - torgeir.eikeland@fvn.no. Seksjon: Kultur.  
Side: 10-11.  
Del: 2.

I kveld møtes politikere til kulturdebatt på Haandverkeren, og der kan de ta med seg ordene til teaternestor Torgny Solheim. Han tror mange av dem betrakter kultur som pynt, og han ser ingen retning i kulturpolitikken. Disse diskuterer kulturpolitikk Kulturredaktør Karen Kristine Blågestad, Fædrelandsvennen. Ellen Rudnes (Rødt), Cecilie Nissen (Venstre), - Sissel Andersen (Frp), Helge Refsnes

...(Pp), Terje Næss (Ap), Melissa Lesamana (SV), Atle Drøsdal (KrF), Randi Haukom (Høyre), Kristian Landmark (MDG). 1. Hva vil vi med kulturpolitikken i Kristiansand? 2. Hvilke kulturarenaer trenger vi? 3. Hva skal kulturpengene brukes til? .

- Det ser ut som Kristiansand er styrt av folk som er knyttet til handel og denslags. Og i de kretser bruker man kultur til å pynte opp ved nyåpninger av lokaler, og man synes ikke kulturen har noen verdi i seg selv, sier Torgny Solheim. Den mangeårige lederen av Ville Rose-teateret har litt å melde når han blir spurt om synspunkter på kulturpolitikken i Kristiansand. De kommer i anledning kveldens debatt på Haandverkeren.

Det er Kristiansand Venstre som står bak arrangementet, og panelet består av lokalpolitikere fra alle partier unntatt Demokratene.

- Vi er gode på bygg i Kristiansand, og Kilden er flott. Men jeg lurer fremdeles på hvordan den skal fylles med lokal kultur. Det virker ikke som politikerne er så på alerten der, sier Solheim.

#### **- Ikke på alerten**

- Gunnar Grimstad er en kløpper til å få inn arrangementer, men bortsett fra KSO blir det mye til at man tar inn kultur utenfra som kommer innom på turneer. Bygget er fint å forholde seg til for politikerne, men for de lokale kulturaktørene er det ikke nødvendigvis det. Man er ikke på alerten overfor utøverne, sier Solheim.

Han trekker fram krangelen rundt fjerningen av Kjell Mardon Gunvaldsens fontene i Markens som et annet eksempel på umusikalsk kulturpolitikk:.

- Først etter at skulpturen er fjernet våkner de. Jeg tror muligens det er et gap mellom kulturaktørene og politikerne kommunikasjonsmessig. Kulturen kommer veldig ofte i bakleksa, og vi så jo hva som skjedde i vinter da politikerne holdt på å ødelegge grunnlaget for musikkmiljøet fullstendig. Det må litt bråk til hver gang, og det burde ikke være nødvendig. Kommunikasjonen må bli bedre, sier Solheim.

#### **Hadde aldri sett teater**

Han er redd politikerne som stiller med kultur ikke har noen reell interesse av det:

- For noen år siden møtte jeg et kulturstyremedlem som fortalte at han aldri hadde vært på teater, og kun en gang på kino det året. Jeg tror ikke det er knyttet noen spesiell prestisje til det å sitte i kulturstyret sammenlignet med andre organer, sier teatersjefen.

Kommunens behandling av hans eget Ville Rose-teater har han imidlertid ikke noe å utsette på.

- Vi er fornøyde. Vi er inne på kommunens kulturbudsjett, og vi er så små at tildelingene som regel kan behandles administrativt. I det lange løp må man nok se på hva som skal skje med Rosegården. Dessuten tror jeg at teatervirksomhet også vil kunne brukes instrumentelt for å bedre folkehelsen. I våre dager kommuniserer man mye med digitale medier og tror at man har kontakt med mennesker. Samtidig er det mange som sykemelder seg og blir psykisk syke. De har noe uryddig i hodet sitt, og teater har noe ved seg som kunne virket terapeutisk for mange, sier Solheim.

#### **Må senke leieprisene**

Han har ellers ikke tenkt seg på debatten på Haandverkeren.

- Jeg vil heller bruke tiden på å se premieren på KBUTs forestilling «Skoen» på Kilden, sier han.

Olav Grendstad, som driver Friteatret, har disse synspunktene på kulturpolitikk:

- Kommunen bør prøve å beholde Aladdin og Agder Teater til kulturformål. Det som nå skjer på Aladdin bør videreutvikles. Dessuten bør man sørge for at lokale grupper og ensembler får billigere leiepriser på Kilden, sier Grendstad. Opprinnelig opererte Kilden med nedsatte priser for denne gruppa, men da politikerne i fjor høst ikke bevilget det ventede beløpet til Kilden Kulturhusdrift forsvant denne ordningen.

- De må se på hva de driver med. Prisene er høye, og på denne måten blir Kilden bare for tilreisende ensembler og de faste, og det var vel ikke helt etter hensikten, sier Grendstad.

Artikkel:

### **Kulturdebatten**

Ordstyrer:

Artikkel:

Tema:

Artikkel:

Bildetekst: NESTOR: Torgny Solheim er ikke så imponert over kulturpolitikken i Kristiansand. Her er han på Rosegården i mars. Foto: Reidar Kollstad

© Fædrelandsvennen



## Ut av Cultiva-tåka



Fædrelandsvennen (like treff). Publisert på trykk 10.05.2012. Seksjon: Kultur.  
Side: 11-12.  
Del: 2.

**Kultur handler om oss og hvem vi er nå. For ettertiden vil kulturen fortelle hvem vi var. Den er vår felles identitet. Kulturens natur er mer på tross av enn på grunn av.**

Om Markens skal være en kontrast til blikkboksene og parkeringsplassene på Sørlandssenteret, bør den i hvert fall fylles med kunst. Når man så velger å fjerne en av Kristiansands mest iøynefallende skulpturer i Markensgate på syltynt grunnlag, lurer jeg på om Kristiansand står i veien for kristiansanderne?

Cultiva må være det verste som har skjedd Kristiansand siden brannen på Caledonien. Slik jeg ser det har millionene, eller milliardene, ikke ført noe annet med seg et par flotte bygg og en handlingslammelse fra kommunen og andre kulturaktører.

**At man nå ser mot en modell der kultur skal oppstå i samarbeid med næringslivet er en skremmende naiv tankegang. Næringslivet kan, og bør, benytte seg av lokale kulturaktører til alt fra dekorasjoner til julebordsunderholdning. Men dette genererer ikke mer kultur. Det vedlikeholder bare det allerede eksisterende kulturlivet.**

Med Kilden har Kristiansand fått alle de kulturarenaene en storby skal ha. Men det som mangler er innholdet. Noen må spille rollene, ordene må skrives, strøkene må males og sanger må synges. Hvem skal gjøre det, er et viktigere spørsmål enn hvor de skal gjøre det. Har man husket å stille det underveis?

**Et eksempel er debatten om bruken av Aladdin. At riving fortsatt sees på som et alternativ i et sentrum som renner ned av kjøpesentre og eldreboliger, kan fort resultere i mer av det vi har mye av. Gjennom de siste 200 årene har Kristiansand hatt en tradisjon for å fostre landets største forfattere. Bruk det til deres fordel, løft de opp og fram, tjen penger på dem - og la Aladdin bli Kristiansands litteraturhus. Det vil sikkert hjelpe på både omdømme og turisme, som lokalpolitkerne er så opptatte av.**

Å bygge bygg som kan stå som monumenter over en storhetstid, og inn i en annen, er viktig. Kilden er en et fint symbol på den velstanden som ligger over oss. Men det som skal leses, lyttes til, sees og oppleves av de mange kristiansandere er ikke først og fremst bygget. Det er innholdet det skal fylles med. En kunstner er ikke rommet han eller hun arbeider i, men det rommet den fyller i noens liv. Fra opplevelsen av å lese Nils Christian Moe-Repstad eller å se en konsert med Hanne Kolstø, eller å oppdage fortiden gjennom Vilhelm Krag.

**Når kunstnerne beskyldes av høyrepolitikerne for å sitte med «hånda i honningkrukken», lurar jeg på om et utspill kan bli mer pubertalt og usmakelig. Det produseres mye og bra kultur i Kristiansand, og noen produserer mer enn andre. Noen produserer kanskje ingenting, men sånne sjanser må man kunne ta når vi ellers klasker oss på låret og kaller oss «verdens rikeste land». Nyttan av kunstnerstøtte kan ikke måles på kort sikt. Men den i ettertiden si noe om hvem vi var. Gjerrige, rause, nysgjerrige, lekne, fattige, patetiske, markedsstyrte, solidariske. Hva vil vi være?**

Kvalitet koster, også i kulturlivet. Fra en vellykket oppsetning i Kilden til et arbeidsstipend for en kunstner. Så lenge majoriteten av kulturstøtten ikke går til de som produserer kultur, men apparatene rundt, kan man heller ikke stille krav til kulturprodusentene. At ordfører Arvid Grundekjøn ønsker at kulturlivet skal være dugnadsstyrt er en hån mot kulturen. Hadde han gjort hjemmeleksa si ville han sett at det allerede finnes utrolig mye dugnad blant kulturlivet i Kristiansand, fra sliterne i Trash-pop og gjengen på Mølla til kunstmiljøet på Odderøya. Men alle kan ikke jobbe gratis. På et tidspunkt, om kulturen skal overleve, må den bli noens levebrød.

**Da Kilden åpnet satt jeg rørt og så på NRK1 på en gård i indre Østfold. Etterpå kom folk bort og gratulerte meg med et så flott bygg. Og det er det, utrolig flott. Det er knapt en kristiansander, verken innenbys eller utenbys, som ikke er stolt av Kilden. Bygg lever lenge, men ikke evig. At kutten i driftsstøtte gjør at ambisjonene må senkes allerede i åpningsåret er en skam!**

Selv om Cultiva har snørt igjen pengesekken, ligger Cultiva-tåka fortsatt tett over Kristiansand. Kommunens kulturstrategi de siste ti årene har vært usynlig. Men nå er luftsloppet Cultiva revet, og det kom ingenting ut av millionene annet enn flere kulturbyråkrater. Jeg håper bare ikke rivingen av Kjell Mardon Gunvaldsens triumfbue, kuttet i driftsbudsjettet til Kilden og striden rundt Sørf er smakeprøver på en framtidig kulturstrategi.