



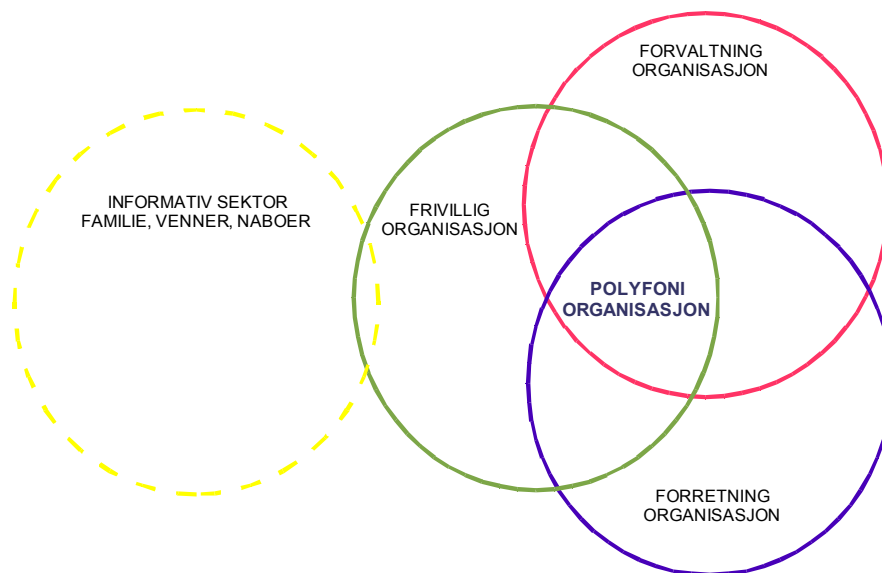
# MASTEROPPGAVE

STV-3901

## Organisasjons- og ledelsesvitenskap

Våren 2006

### Den Polyfone organisasjonen



**En casestudie av kultursamarbeidets suksess i Vesterålen regionråd med fokus på mannskapsmodellens organisatoriske kjennetegn**

**Beathe Uttakleiv Andreassen  
Oddgeir Olsen**



---

## FORORD

Masteroppgaven inngår som en obligatorisk og avsluttende del av masterstudiet innenfor mastergradsprogrammet i organisasjons- og ledelsesvitenskap ved Universitetet i Tromsø, som er et helhetlig toårig studium på i alt hundrede og tyve studiepoeng. Masteroppgaven tilsvarer totalt femti studiepoeng av hundrede og tyve studiepoeng.

Arbeidet med masteroppgaven har gitt oss ny kunnskap og større innsikt innenfor fagfeltet og kanskje spesielt innenfor begrepene organisasjonsstruktur, nettverksstruktur, multistandardorganisasjon, metaforer og myter og om forhold omkring organisering generelt.

Vi vil takke vår fagansvarlig og veileder, professor Kjell Arne Røvik for konstruktive og gode innspill, både direkte mot oppgaveskrivingen og gjennom gitte forelesninger. I tillegg vil vi takke deg Erik Bugge (han "far") for dine fantastiske bidrag, din tilstedeværelse og ditt glødende engasjement for kulturen i Vesterålen.

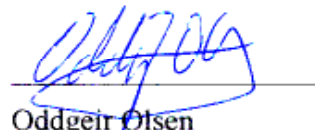
Videre ønsker vi å takke Arild Wæraas som har stått oss bi både i "gode og onde" dager og som den gode sparringspartneren du er innen fagfeltet. Og sist men ikke men ikke minst vil vi takke alle dere som velvillig stilte opp på intervjuene vi gjennomførte i forbindelse med masteroppgaven – den hadde ikke blitt til uten deres bidrag.

En stor takk til dere alle!

Harstad 31. mai 2006



Beathe Uttakleiv Andreassen



Oddgeir Olsen

## SAMMENDRAG

### Polyfoni organisasjonen

Problemstillingen i studien dreide seg om å forsøke å identifisere hva slags type organisasjonsform denne organisasjonen har. Vi ønsker også å forsøke å finne ut i hvilken grad kan den klassifiseres under kjente former som forvaltning, forretning eller forening og/eller i blandingsformer av disse logikkene, eller trengs det nye begreper for å ”fange” inn organisasjonsformen til Kultursamarbeidet. For å analysere problemstillingen ble det tatt utgangspunkt i rasjonell og institusjonell teori.

Det er ikke bare forretningsvirksomheter og sammenslutninger som over tid gjennomgår organisatoriske endringer. De offentlige virksomhetene har også de senere årene opplevd store endringer i sin organisasjon som har sammenheng med endringer i det idemessige grunnlag for hva som er ”fornuftig” styring og forvaltning. Der nye styringskonsepter for private og offentlige virksomheter stadig introduseres i et stadig økende tempo. Noe som igjen gjør det enklere å spre nye konsepter. Tidsrommet mellom en teoretisk presentasjon og en praktisk implementering er dramatisk redusert. Innen offentlig sektor ser vi at bruk av markedskontrakter er økende. En benytter seg av konkurranseutsetting av offentlige tjenester. Noe som igjen er med på å øke trykket mot å gi statlige organisasjoner større frihet. Større frihet i forhold til blant annet å organisere seg. Vi finner i stadig oftere grad den samme utviklingen igjen i forvaltningen, i forretnings organisasjoner og organisasjoner i den tredje sektor.

Innenfor ny - institusjonell teori er det fokus på produksjon, spredning og adoptering av organisasjonsoppskrifter, og det stilles spørsmål om nye konsepter implementeres så vel så mye for å gi virksomheten en tidsmessig ideell formell struktur, og å gi organisasjonen legitimitet, suksess og overlevelse. Teorien bygger på en sosial – konstruksjonistisk syn og den forsøker spesielt å forklare hvorfor organisasjoner i økende grad ligner på hverandre (isomorfi).

Denne masteroppgaven er en studie av kultursamarbeidet i Vesterålens DNA, det vil si samarbeidets organisatoriske kjennetegn. Vårt utgangspunkt har tatt utgangspunkt innenfor organisasjonssosiologien som opererer med tre rene organisasjonslogikker: forvaltning,

forretning og frivillig. Vi ser at organisasjoner stadig hyppigere adopterer konsepter fra andre organisasjoner, både bevist og ubevist. Som en konsekvens av dette blir organisasjonene stadig mer utydelig for samfunnet omkring. Det kan stilles spørsmål om hvilken type organisasjon det er en ser, slik som for eksempel med kultursamarbeidet i Vesterålen: Den passer ikke inn i noen av de tre kjente nevnte kategorier.

# INNHoldSFORTEGNELSE

FORORD	ii
SAMMENDRAG	iii
INNHoldSFORTEGNELSE	v
FIGURLISTE	viii

## **1 INTRODUKSJON** **1**

---

<b>1.1</b>	<b>INNLEDNING/BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE</b>	<b>1</b>
1.1.1	SENTRALE BEGREPER	3
<b>1.2</b>	<b>PROBLEMSTILLING</b>	<b>5</b>
1.2.1	OPERASJONALISERING	6

## **2 TEORETISK FORANKRING** **8**

---

<b>2.1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>DET RASJONELLE ORGANISASJONSPERSPEKTIVET</b>	<b>9</b>
<b>2.3</b>	<b>DET INSTITUSJONELLE ORGANISASJONSPERSPEKTIVET</b>	<b>10</b>
2.3.1	METAFORER OG MYTER – KULTURANALYTISKE BEGREPER	13
<b>2.4</b>	<b>HVORDAN BESKRIVE ORGANISASJONSFORMENE?</b>	<b>14</b>
2.4.1	FORVALTNINGSORGANISASJONEN	14
2.4.2	DEN FRIVILLIGE ORGANISASJONEN	16
2.4.3	FORRETNINGSORGANISASJONEN	18
<b>2.5</b>	<b>ORGANISASJONSTEORETISKE PERSPEKTIVER OG LOGIKER</b>	<b>20</b>
<b>2.6</b>	<b>HVORDAN BESKRIVE NETTVERKSSTRUKTUR?</b>	<b>21</b>
<b>2.7</b>	<b>EN HYBRID - MULTISTANDARDORGANISASJONEN – DEN ENESTE IDEALTYPEN?</b>	<b>23</b>
2.7.1	FREMSTILLING AV MULTISTANDARD TEORI I ORGANISASJONER	23
<b>2.8</b>	<b>OPPSUMMERING</b>	<b>25</b>

## **3 FORSKNINGSDESIGN OG METODE** **26**

---

<b>3.1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>FORMÅLET MED OPPGAVEN</b>	<b>26</b>
<b>3.3</b>	<b>VALG AV METODE</b>	<b>27</b>
<b>3.4</b>	<b>CASESTUDIET</b>	<b>28</b>
<b>3.5</b>	<b>DATA OG INNSAMLING AV DATA</b>	<b>29</b>
3.5.1	HVOR GODT TREFFER VÅR UNDERSØKELSE?	31

## **4 KULTURSAMARBEIDET I VESTERÅLEN** **34**

---

<b>4.1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>34</b>
<b>4.2</b>	<b>UTVIKLINGEN AV REGIONALE SAMARBEIDSTILTAK I VESTERÅLEN</b>	<b>34</b>

<b>4.3</b>	<b>ORGANISERING AV KULTURSAMARBEIDET</b>	<b>36</b>
4.3.1	OVERORDNET	36
4.3.2	DEN LOKALE KULTURORGANISASJON OG ORGANISERING	38
4.3.3	LOKAL VS REGIONAL KOBLING OG SAMARBEID	39
4.3.4	ARBEIDSMETODER IMELLOM FORMELLE REGLER/DOKUMENTER OG DUGNADSÅNDEN	40
<b>4.4</b>	<b>REKRUTTERING</b>	<b>45</b>
4.4.1	NETTVERK	46
<b>4.5</b>	<b>SYMBOLER OG METAFORER MED UTVIDET VESTERÅLSIDENTITET</b>	<b>47</b>
4.5.1	INNLEDNING	47
4.5.2	NOEN AV GOLFSTRØMMENS IBOENDE METAFORER	48
4.5.3	GOLFSTRØMMEN SOM OVERBYGGENDE PROSJEKT	48
4.5.4	ANDØY	49
4.5.5	BØ	50
4.5.6	HADSEL	50
4.5.7	LØDINGEN	51
4.5.8	SORTLAND	51
4.5.9	ØKSNES	51
<b>4.6</b>	<b>AVSLUTNINGEN – OGSÅ MÅ JEG VIDERE.....</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>KULTURSAMARBEIDET I ARBEID</b>	<b>54</b>
<hr/>		
<b>5.1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>54</b>
<b>5.2</b>	<b>FORMELLE STRUKTURER</b>	<b>54</b>
5.2.1	ORGANISERING OG DESIGN	55
5.2.2	ADHOKRATIET SOM ORGANISASJONSFORM	57
<b>5.3</b>	<b>NETTVERKSSTRUKTUR</b>	<b>59</b>
5.3.1	ORGANISERING	60
5.3.2	DELTAKELSE OG KRAV	61
5.3.3	PROGRAMMERING	64
5.3.4	RESSURSER	67
<b>5.4</b>	<b>LOGIKKER, NETTVERK, OG SAMMENKOBLING I PRAKSIS</b>	<b>68</b>
<b>5.5</b>	<b>BETRAKTNINGER UT FRA ET RASJONELT PERSPEKTIV</b>	<b>75</b>
<b>5.6</b>	<b>BETRAKTNINGER UT FRA ET INSTITUSJONELT PERSPEKTIV</b>	<b>78</b>
<b>5.7</b>	<b>TRENGER VI ANDRE FORKLARINGER?</b>	<b>81</b>
<b>6</b>	<b>HVORDAN BESKRIVE KULTURSAMARBEIDET UNDER ETT BEGREP?</b>	<b>84</b>
<hr/>		
<b>6.1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>84</b>
<b>6.2</b>	<b>POLYFONI BEGREPET</b>	<b>84</b>
6.2.1	MUSIKALSKE METAFORER	85
6.2.2	VÅR FORSTÅELSE OG ANVENDELSE AV BEGREPET POLYFONI	85
<b>6.3</b>	<b>DEN POLYFONE ORGANISASJONENS RASJONALE</b>	<b>87</b>
6.3.1	DEN POLYFONE ORGANISASJONEN VS MULTISTANDARDORGANISASJONEN	87
6.3.2	FORDELER	89
6.3.3	ULEMPER	91
<b>6.4</b>	<b>KULTURSAMARBEIDET SOM EN INSTITUSJONALISERT MEGASTANDARD?</b>	<b>92</b>
<b>6.5</b>	<b>MULIGHETER FOR OVERFØRING?</b>	<b>94</b>
6.5.1	KONTEKST	95

6.5.2	ORGANISASJONSOPPSKRIFTER OG ORGANISASJONSFORM	97
6.5.3	RESSURSER: TEKNOLOGI, MENNESKER OG ØKONOMISKE UTFORDRINGER	98
<b>6.6</b>	<b>AVSLUTNING</b>	<b>100</b>
<hr/>		
<b>7</b>	<b>REFERANSER</b>	<b>A</b>
<hr/>		
<b>8</b>	<b>INTERVJUGUIDE 1</b>	<b>F</b>
<hr/>		
8.1	INTERVJUGUIDE 2	I
<hr/>		
<b>9</b>	<b>ORGANISASJONSKART VESTERÅLEN REGIONRÅD</b>	<b>J</b>
<hr/>		
9.1	KULTURLØFTET I VESTERÅLEN – DET REGIONALE SAMARBEIDET	K
<hr/>		
<b>10</b>	<b>PROLOG AV LARS SAABYE CHRISTENSEN</b>	<b>M</b>
<hr/>		

## FIGURLISTE

FIGUR 6.1 DEN POLYFONE ORGANISASJONEN .....	86
FIGUR 6.2 INSTITUSJONALISERTE ORGANISASJONSOPPSKRIFTERS UTBREDELSE I ROM OG TID.....	92
FIGUR 9 ORGANISASJONSKART VESTERÅLEN REGIONRÅD .....	J
FIGUR 9.1 ORGANISASJONSKART KULTURSAMARBEIDET .....	J
FIGUR 9.1.1 PLASSERING AV DET REGIONALE SAMARBEIDET .....	K



## 1 Introduksjon

*”Vesterålen skal framstå som en tradisjonsrik, aktiv og moderne kulturregion som mestrer forandring” (Rapport kulturutvalget 2005:1)*

### 1.1 Innledning/bakgrunn for valg av oppgave

Det finnes mange ulike typer organisasjoner og organisasjonsformer i verden. For å klassifisere disse har vi organisasjonsteorien. På samme måte som legen eller botanikeren stiller en bestemt diagnose på en pasient eller skal artsbestemme en plante. De fleste enkelte organisasjoner er rimelig lett å gjenkjenne/klassifisere. En kan bruke etablerte skjema fra organisasjonsteorien som for eksempel Forvaltning, Forretning eller Forening. Noen ganger kommer en imidlertid over organisasjoner som ikke like lett lar seg klassifisere/subsummere i en bestemt kategori. Da er vi som organisasjonsforskere svært opptatt av å forsøke å finne ut av dette. Det er ikke bare det at det vi kanskje har funnet noe unikt/underlige/nytt som gjør det interessant. Det unike/det som er annerledes kan fort inneholde spiren til de intelligente former. Former som kan komme til å bli spredt. Som organisasjonsforskere er vi genuint interessert i nettopp dette. Hvordan er det satt sammen, hvorfor det er satt sammen slik, hvordan det virker osv? På samme måte som når legen treffer på noe nytt som ikke lar seg diagnostisere stilles vi som organisasjonsforskere overfor faglige utfordringer når vi kommer over noe som ikke faller inn i våre standardskjema. Organisasjonsvitenskapen skal per definisjon kunne klassifisere organisasjoner. Greier vi ikke dette konfronteres vi fort med kunnskapsmangel. Slik har det også vært med tilblivelsen av denne studien. Langt mot nord i Nord-Norge, nærmere bestemt ute i Vesterålen har vi kommet over en litt merkelig organisasjon. En organisasjon som ikke lar seg så lett plassere i våre kjente skjema. Bakgrunnen til at vi oppdaget denne organisasjonen var at en av lederne i denne organisasjonen ikke helt klarte å klassifisere sin egen organisasjon, – hvilken type organisasjon er dette egentlig? Er den spesiell eller...? Slike henvendelser ”trigger” oss som organisasjonsforskere. Dermed satte vi oss på bussen ut til Vesterålen, armert med bakgrunn fra Forsvaret, privat næringsliv, kommunal sektor, erfaring fra ulike andre private og offentlige instanser, våre organisasjonsteoretiske skjemaer og en god dose med nettverksteori og iver for å se nærmere på dette. Allerede gjennom de første undersøkelsene vi gjorde ble vi klar over at denne organisasjonen var litt utenom det vanlige. Avhengig av hvilken vinkel vi stilte oss i for å

betrakte organisasjonen, kunne vi se flere av våre kjente (og tidligere beskrevne) organisasjonslogikker. Vi kunne se Forvaltningsorganisasjonen, vi kunne se Foreningen og vi kunne se Forretningen. Om ikke like klart hele tiden. Likevel kunne det se ut som om akkurat disse hovedteoriene var i bruk. I tillegg kunne vi se et ”slør” av andre mulige forklaringer som lå innimellom alt dette. En underlig blanding som organisasjonsteorien vår ikke helt kunne gi svar på. Et av de klareste ”slør” i så måte var et konglomerat av nettverk mellom aktørene. Undringen vår gikk i retning av om det denne blandingen av logiker i disse (noe uklare) nettverkene var en og samme organisasjon og i så fall hvilken? Kanskje en hybrid? I vår tid snakkes det om fremskritt, rask takt og endringer osv. Sett ut fra naturvitenskapelig tankegang oppstår nettopp hybride former som følge av at samfunnet endrer seg raskt. For å overleve utvikles arter i hybrider. Men ofte har disse hybride artene kort levetid og dør raskt ut og erstattes av nye arter. Denne mulige hybriden hadde imidlertid eksistert mye lenger enn det vi og våre foreldre hadde levd. Et annet poeng var at vi ikke kunne se/finne spor av at denne organisasjonen hadde ”formert” seg. Den hadde riktig nok utviklet seg, men vi kunne ikke finne noen ”avleggere”/barn. Dermed var vi tilbake til hybridbegrepet igjen – hybrider er gjerne evnukker som ikke kan formere seg. Så hva hadde vi egentlig foran oss? Vi så altså en organisasjon bestående av flere kjente organisasjonsteoretiske logiker. Logiker som det hele tiden svitsjes mellom. Noen ganger var de alt på en gang, om enn i ulik grad uten at vi kunne gi noen prosentvis fordeling på at nå er de 70 % forvaltning osv. Andre ganger kunne det se ut som om de var kun én rendyrket logikk. I tillegg til disse logikkene så vi altså dette sløret av nettverk hvor mange ulike mennesker med til dels helt ulik bakgrunn som samarbeidet. Med andre ord så vi en organisasjon som på en måte hadde mange hoder og mange stemmer. Dette sporet oss igjen inn på polyfonibegrepet. Kunne det være mulig at vi stod ovenfor det vi vil velge å kalle en polyfoni organisasjon. Selve begrepet ”polyfoni” hentet vi fra musikkteoriens flerstemmighet. Når vi så forsøker å beskrive polyfoni organisasjonen så mener vi en organisasjon som spiller på flere strenger og flerstemt, men i samme komposisjon. For å finne nærmere ut om dette må en ta en tur bakom dette for å finne ut hvordan dette er komponert sammen, hvem har ”leadstemmen”, når spiller andrestemmen, hvordan unngår en å overspile hverandre, hva skjer når førstefiolinisten er syk, hva skjer når alle stemmene forstumme? Hvordan veksler en mellom de ulike stemmene, når er de enkelte stemmer dominant og hvorfor?

Der stod vi da – med undringen; er dette en spesiell organisasjon – en flerstemt organisasjon (polyfoni organisasjon), en hybrid, er det mulig å ”parre” og formere (overføre) den til andre? For oss betydde det at vi måtte tilbake til vårt første møte for å reorganisere oss.. Vi hadde behov for å søke hjelp i teorien for om mulig å sette på plass noen sentrale begreper som kunne hjelpe oss og gjøre det mulig å finne ut noe omkring denne organisasjonen.

### 1.1.1 Sentrale begreper

Det har som sagt gjennom årenes løp vært mange teoretiske oppfatninger og oppskrifter på organisasjonsdesign. Hvordan organisasjoner er bygd opp og utformet har med andre ord konsekvenser for hvordan organisasjoner fungerer som helhet (Thorsvik og Jacobsen 2002). Tar vi for oss forvaltningsorganisasjoner blir disse innen organisasjonslitteraturen fremstilt som klassisk hierarkisk byråkratisk organisasjoner (Weber [1904] 1971). Weber sin fremstilling av idealtypisk byråkrati er et redskap som kan brukes til å analysere denne type organisasjoner. Klassisk byråkratiske organisasjoner kjennetegnes ved at de er har spesialiserte stillinger, fast foresatt - undergitt regelstyrt system. Den formelle strukturen i slike typer organisasjoner vil en finne i hvordan organisasjonen faktisk opptrer, det vil si organisasjonens atferd. Som nevnt innledningsvis i studien antar vi at Kultursamarbeidet er mer kompleks enn det en idealtypisk byråkratisk modell vil fokusere på. Vi vil derfor ta utgangspunkt i noe som vi oppfatter som et mer fleksibelt perspektiv innenfor ulike strukturer, Mintzberg (1983) sine fem koordineringsmekanismer som han mener forklarer de fundamentale måtene en organisasjon kan koordinere arbeidet på. Ved *gjensidig tilpasning* koordineres arbeidet ved hjelp av uformell kommunikasjon mellom de ansatte på avdelingen eller i gruppen. Kunnskap utvikler seg gjennom arbeidet og suksessen avhenger primært av de ansattes evne til å kommunisere og lære av hverandre underveis. *Direkte veiledning* oppstår når enheten vokser over en viss størrelse, og en person får i oppgave å koordinere arbeidet til de andre. Om arbeidet er planlagt eller programmert på forhånd innebærer det en *standardisering av arbeidsprosessen*. Samlebåndet er et typisk eksempel på dette. *Standardisering av sluttproduktet* betyr at selve arbeidsresultatet er veldefinert og spesialisert Den siste koordineringsmekanismen er *standardisering av ferdigheter*. Det vil si når en viss mengde trening kreves for å utføre det spesialiserte arbeidet.

Mintzberg hevder at disse koordineringsmekanismene ofte kommer i en slags orden. Med det mener han at når organisatorisk arbeid blir mer og mer komplisert, så skifter de foretrukne koordineringsmekanismene fra gjensidig tilpasning til direkte veiledning, videre til standardisering av enten arbeidsprosess, sluttprodukt eller ferdigheter, før det til slutt vender tilbake til gjensidig tilpasning.

Samarbeid på tvers av organisatoriske grenser internt og eksternt er ikke et nytt utviklingstrekk/fenomen. Det som imidlertid er nytt, er at omfanget av samarbeidet og mangfoldet i ulike samarbeidsformer har økt merkbart de siste 10-15 årene, spesielt innenfor offentlig sektor (Sullivan og Skelcher 2002:9). Sullivan og Skelcher hevder at de ulike samarbeidsformene har utgangspunkt i tre styringsformer; *kontrakt*, *nettverk* og *partnerskap*. Kontraktssamarbeid baserer seg på en prinsipal - agent forhold, der en enhet vedtar hva og hvordan noe skal bli gjort, mens en annen enhet utfører selve vedtaket. Forholdet mellom prinsipalen og agenten er gjerne spesifisert i en bindende kontrakt. Et eksempel på slikt samarbeid kan være konkurranseutsetting av offentlige tjenester. Her opererer det offentlige som kjøper (prinsipal) av en tjeneste fra en leverandør (agent). Nettverk baserer seg på et uformelt samarbeid mellom individer. Denne samarbeidsformen reguleres av tillit og gjensidighet, og er ofte knyttet til enkeltsaker. Partnerskap er den vanligste formen for samarbeid, som er mest mangfoldig og vanskeligst å definere. Til forskjell fra de to andre formene for samarbeid, kjennetegnes partnerskap av felles beslutninger, strukturer og prosesser. Samarbeidspartnerne deler et felles ansvar for utforming og iverksetting av tiltak.

I vår studien vår vil vi utdype Sullivan og Skelchers definisjon av *nettverk*, og vi vil forsøke å vise at forholdet mellom de tre samarbeidsformer er preget av glidende overganger. Vi mener at det i mange tilfeller kan være mer riktig å snakke om grader av formalisering, heller enn klare skiller mellom de tre samarbeidstypene. Vi antar at det finnes ulike typer nettverk og at noen nettverk er mer formelle enn andre. Disse grenser opp til det Sullivan og Skelcher omtaler som partnerskap.

## 1.2 Problemstilling

På grunnlag av disse fremstillingene av organisasjonslogikkene, nettverkssamarbeid i offentlig sektor, mener vi at to sentrale problemer gjør seg gjeldende. Det første problemet er knyttet til organisasjonslogikkene der Etzioni (1975) hevder at en organisasjon kan både være privat og offentlig, og i denne studien er det vår jobb å kartlegge når de ulike organisasjonslogikkene er i bruk. Det andre problemet er knyttet til Sullivan og Skelchers (2002) påstand om at det i dag finnes et mylder av ulike samarbeidsformer, og at det må være et mål å beskrive disse.

Vi har valgt å sette opp en todelt overordnet problemstilling som kan formuleres på følgende måte:

***Kultursamarbeidet i Vesterålen:***

- a) ***Hva slags type organisasjonsform er det?***
- b) ***I hvilken grad kan de klassifiseres under kjente former som forvaltning, forretning eller forening og/eller i blandingsformer av disse logikkene, eller trengs det nye begreper for å "fange" inn organisasjonsformen til Kultursamarbeidet?***

Med andre ord så vil studien vår, ut fra problemstillingen, ha hovedfokus på to perspektiver; *det rasjonelle perspektiv* og *det institusjonelle perspektivet*. Årsaken til at vi i denne studien ønsker å ha med disse to perspektivene er fordi det rasjonelle perspektivet kan forklare hvorfor mange organisasjoner er like (isomofi) mens det institusjonelle perspektivet har sin styrke i å forklare hvorfor mange organisasjoner er ulike.

Disse to perspektivene kan kort forklares med fokus på struktur og kultur: I *struktur* er hovedtanken at formell organisasjonsstruktur og fysisk struktur legger klare føringer på hvordan organisasjonen virker. Og innen *kultur* er verdier, normer og identifikasjoner, med andre ord de uformelle strukturene, sentrale for å forklare hvordan aktører i organisasjonen handler og gir organisasjonen funksjonalitet eller ikke.

I utgangspunktet tror vi at Kultursamarbeidet er en blandingsorganisasjon som har innebygd flere organisasjonslogikker. Logiker som den svitsjer mellom ut fra ulike settinger/situasjoner. Dette er da også utgangspunktet for vår første antakelse:

*Vi tror at denne hybridene er en blanding mellom de tre organisasjonslogikkene forvaltning, forretning og forening. Mellom logikkene ligger nettverkene mellom de ulike mennesker som er med i organisasjonen. Nettverk/kommunikasjonslinjer som ikke fanges opp av organisasjonslogikkene.*

Kultursamarbeidet ser ut til å lykkes med det de arbeider med. Organisasjonen fungerer godt og kan sies å være av varig karakter. Den har mer eller mindre eksistert siden begynnelsen av forrige århundre men i dagens form siden midten av 1980 årene. Det bringer oss over på vår andre antakelse:

*Vi tror kanskje at denne suksessen kan skyldes nettopp blandingen av organisasjonslogikker i en og samme organisasjon og måten en i det daglige arbeidet greier å svitsje mellom de ulike logikkene. Blanding av organisasjonslogikker blir ikke statisk men noe dynamisk.*

### 1.2.1 Operasjonalisering

Gjennom arbeidet med studien vil vi som nevnt prøve å kartlegge hvilke organisasjonsstrukturer Kultursamarbeidet i Vesterålen kjennetegnes av, hvilke er organisasjonens suksessfaktorer og tilslutt vil vi beskrive den polyfone organisasjonsformen. Med utgangspunkt i teori rundt organisasjonsstruktur og nettverksteori vil vi gi mulige forklaringer på utviklingen i Kultursamarbeidets organisasjonsstruktur, kultur og strukturprosessene.

Formålet med studien er ikke å gi noen konkrete (kausale) forklaringsfaktorer: Heller ikke å måle styrken slike forklaringsfaktorer kan ha på suksessen. I så tilfelle kunne vi ha satt opp mange enkeltindikatorer og forsøkt å måle disse. Vårt formål er først og fremst å forsøke å beskrive den organisasjonen vi undersøker. Vi vil likevel holde på et par faktorer som kan være

med på å peke på suksess. Mest for å hjelpe oss selv (ha noen styrepinner) i forbindelse med vår analyse i studien. For det første tror vi at suksessen kan skyldes at organisasjonen har eksistert i mange år. Den har vært utsatt for endringer, men stadig blitt prolongert. Om ikke i nøyaktig samme form, men gjennom stadig utvikling (både bevisst og ubevisst). Samtidig har det overordnede målet til organisasjonen stort sett vært uendret. For det andre tror vi at suksessen kan skyldes at en har klart å levere det en har lovet og kanskje litt til. Noe som igjen har ført til at stadig flere ønsker å delta i samarbeidet. Det har på en måte skapt trafikk – og som flere forretningsfolk har innsett og gjerne sier, trafikk avler trafikk. Med dette mener de at der det skjer noe der tiltrekkes folk. Og når folk tiltrekkes trekkes det gjerne enda flere inn og enda mer skjer.

## 2 TEORETISK FORANKRING

*”If things are going well, we talk of cooperation; if they are going badly, we speak of the ‘emphases on hierarchy’ or this ‘goddamned bureaucracy’ with all its red tape and gutless overbearing people” (Perrow 1986:36)*

### 2.1 Innledning

Når en forsøker å skaffe seg innsikt i et eller annet problem kan det ofte være fornuftig å forsøke å betrakte problemet fra flere sider. Det blir på samme måte som om en klatrer opp på ulike fjelltopper, da oppdager en at landskapet under kan fortone seg ulikt nettopp fordi du ser det fra en annen vinkel. Slik kan en også gjøre det når en skal forsøke å undersøke/klassifisere/beskrive organisasjoner. Innen organisasjonsteorien er det et stort teoretisk mangfold å velge i. Teorier som kan være med på gi svar på hva en organisasjon er, hvordan organisasjoner virker, hvordan de endres osv. Den organisasjonsteoretiske litteraturen kan likeledes kategoriseres på ulike måter. Under innledningen antydte vi at vi ville forsøke å undersøke problemstillingen fra to ulike perspektiv. Vi har derfor i den følgende fremstillingen basert oss på en mye brukt todeling. For det første vil vi bruke et såkalt rasjonelt perspektiv. Et perspektiv som vektlegger instrumentell kalkulasjon for å forklare atferd. Som motsats til dette har vi institusjonell teori. Felles for de institusjonelle teoriene er en skepsis mot de redusjonistiske rasjonelle forklaringene til fordel for en påstand om at institusjoner har en selvstendig påvirkning på aktørenes atferd – ”institutions matter” (DiMaggio og Powell 1991:3). Med disse to perspektivene vil vi så se nærmere på fenomenet gjennom ulike organisasjonslogikker. Logiker som vi mener å se at den organisasjonen vi undersøker benytter seg av.

Ser en på problemstillingen og nærmere på hvordan kultursamarbeidet endrer seg og bruker de ulike organisasjonslogikkene ut fra situasjonen de opererer i, vil svaret på dette spørsmålet variere sterkt med hvilken av de to organisasjonsteoriene en legger til grunn. Imidlertid har vi ikke funnet det tilstrekkelig å kun ”trekke” på de organisasjonsteoretiske perspektiver og logiker for å kunne få en god oversikt over organisasjonen.



Vi har også vært nødt til å se nærmere på andre forhold. Et av de mest sentrale forhold, sett med våre øyne, har vært nettverk. Nettverk ser ut til å spille en litt ”skyggeaktige” men likevel sentral rolle for denne organisasjonen. Det har derfor vært nødvendig for oss å forsøke å tilnærme oss organisasjonen gjennom ”nettverksvinkelen”, om vi skal forsøke oss på en beskrivelse av vår tilnærming.

## **2.2 Det rasjonelle organisasjonsperspektivet**

Det rasjonelle perspektivet representerer på mange måter det mest etablerte synet på organisasjoner og organisasjonsendringer. Dette perspektivet er forankret i det rasjonalistisk – økonomiske paradigmet i samfunnsvitenskapen og har sin opprinnelse i blant annet Webers klassiske administrasjonsteori, Taylors Scientific Management og Williamsons transaksjonskostnadsteori (Røvik 1998:31). Fellesnevneren for det rasjonelle perspektivet er at organisasjoner ses på som et effektivt redskap for effektiv koordinering og produksjon av varer og tjenester. Dette er med andre ord organisasjonens rasjonale og kilde til legitimitet.

Organisasjoner ses i dette perspektivet på som enhetlige, rasjonelle aktører i den forstand at ledelsen har kontroll med atferden og treffer de valg som gir best resultater gitt det målet som organisasjonen følger (Egeberg 1984). Rasjonaliteten ligger ikke først og fremst hos individet, men i organisasjonen og utformingen av organisasjonsstrukturen som helhet. Antagelsen om den instrumentelle mål - middel logikken er et sentralt kjennetegn ved dette perspektivet. Organisasjonen drives av en konsekvensorientert formåls rasjonalitet – *the Logic of Consequence*, som er en handlingslogikk som tas på deres forventede, ønskede konsekvenser (March 1994:2). Et annet viktig kjennetegn ved det rasjonelle perspektivet er at den normative formelle strukturen anses å styre atferden i organisasjonen (Egeberg 1984). Det vil si de rettigheter og plikter som spesifiserer hvordan deltakerne skal handle, for eksempel i form av stillingsinstrukser, Vedtekter, organisasjonskart og lignende. Den formelle strukturen skaper derfor en beslutningsstruktur som regulerer deltakelse og aktivisering, og en aksessstruktur som regulerer definisjoner og problemløsning. Hvilket igjen vil styre hvordan organisasjonen praktisk løser sine oppgaver. Dette synet på en kausal sammenheng mellom formell struktur og faktisk atferd er svært sentral for det rasjonelle perspektivet på endring. Et optimistisk syn på reformers effekt som også gir også ledelsen en sentral rolle og stor frihet ved

organisasjonsendringer. Der den formelle normative strukturen ses som en *manipulasjonsvariabel* under kontroll av ledelsen (Røvik 1998). Av dette følger en utviklingsoptimisme, modernistisk organisasjonssyn der planlegging og bevisst redesign får en viktig plass, der endringer kan og bør planlegges og styres.

Vi er dermed tilbake til der vi begynte, i det rasjonelle perspektivet ser en på organisasjonen som en enhetlig, rasjonell aktør og et instrument for ledelsen. Legitimitet skaffer en seg primært gjennom organisasjonens evne til effektiv måloppnåelse. Atferd styres av den formelle strukturen, og endring i atferd kan oppnås ved at ledelsen bevisst endrer denne strukturen for å oppnå en stadig mer rasjonell organisasjonsutforming. Hvilken utforming organisasjonen antar avhenger oftest av hvilket ”marked” en opererer i. Ut fra dette perspektivet og ”markedstankegangen” klassifiserer en gjerne organisasjoner inn i logiker som for eksempel Forvaltning, Forretning eller Forening (infra:14). Men å kun forklare/klassifisere organisasjoner ut fra et rent rasjonalistisk perspektiv synes vi kan bli problematisk. Vi mener og tror at også andre forhold har betydning og må tas inn når en skal forsøke å beskrive organisasjoner. Forhold som ikke alltid kan forklares ut fra rasjonelle perspektiver. Vi skal derfor se nærmere på et sett av andre forklaringsmuligheter gjennom et annet organisasjonsteoretisk perspektiv, det institusjonelle perspektivet.

### **2.3 Det institusjonelle organisasjonsperspektivet**

Det institusjonelle perspektivet vektlegger den betydning tradisjoner og uformelle strukturer, normer og verdier har på organisasjonsutformingene (Olsen 1983a; Selznick 1957). En organisasjon tilpasser seg gradvis indre og ytre press gjennom naturlige institusjonaliseringsprosesser. Institusjonaliseringsprosessene utkrystalliserer bestemte normer og verdier som gir organisasjonen en særegen organisasjonskultur eller identitet. Dette innebærer at en formell organisasjon ”fylles med verdi”. Institusjonelle trekk gir økt forutsigbarhet, integrasjon og minsker usikkerheten både for medlemmene av organisasjonen og for omgivelsene (March og Olsen 1989). En sier gjerne at den former medlemmene gjennom å gi dem en følelse av felles arv, formål og skjebne. Forsøk på inngripen fra utsiden av organisasjonen vil i dette perspektivet ha en tendens til å mislykkes. Spesielt så lenge endringen

ikke verdimeslig ”holder” mål i forhold til de verdier som allerede er bygget inn i organisasjonen. Ei heller må løsningen som evt forsøkes implementert være for enkel eller mistenkes for å ikke være god nok (Røvik 1998). Som svar på manglende løsning kan organisasjonen møte ideen/reformen med frastøting.

De siste 10-20 årene har en fått sterke bidrag innen det som kan kalles det nyinstitusjonelle perspektivet (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983; 1991; Brunsson 1989; Scott og Meyer 1994) og hvor eksterne påvirkningskrefter har fått en større oppmerksomhet. En erkjenner at formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet (Røvik 1998). Bakgrunnen for fremveksten av institusjonelle omgivelser er kompleksiteten i det moderne samfunn og at man trenger mekanismer for å skape orden og mening. Det understrekes at institusjonelle omgivelser ikke er naturgitte, objektive realiteter, men snarere samfunnsskapte fenomener. Disse egentlig sosialt konstruerte normer for ”god” organisering oppfattes imidlertid gjerne som ytre, objektive og gitte betingelser. Det er gjennom institusjonalisering at denne transformasjonen er mulig (ibid). Individene aksepterer en felles definisjon av den sosiale virkelighet. Gjentatt sosial interaksjon skaper virkeligheten gjennom felles fortolkninger, men virkeligheten oppleves som objektiv realitet (Berger; Berger og Kellner 1973; Berger og Luckmann 1967). Det utvikles ”ta - for - gitt” normer som representerer en form for ”ideologisk hegemoni” (Meyer og Rowan 1977). Når felles fortolkninger og fremherskende verdier får en allmenn utbredelse, en regelliknende karakter, kan en kalle dem for institusjonelle, rasjonaliserte myter (ibid). Tanken er videre at myter spres raskt ved imitasjon mellom og innen ulike sett av organisasjoner. Det kan utlegges som en ikke rasjonelt, vitenskapelig begrunnet tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet rasjonelt og vitenskapelig (Røvik 1992a). Det er altså, paradoksalt nok, den sterke troen på vitenskap og rasjonalitet i vår kulturkrets som ifølge Meyer og Rowan (1977) er grunnlaget for utviklingen av det moderne organisasjonssamfunnets overtro, og som fører til myteskapning. Gjennom dette utvikles det en formlikhet, isomorfi, som gjør at organisasjoner på sikt fremstår som like (DiMaggio 1988; DiMaggio og Powell 1983). Vi ser dermed et motsatt argument i forhold til det som gammel - institusjonalistene sier om institusjonell utvikling.

I motsetning til en formell, instrumentell organisasjon, som får legitimitet gjennom hva den gjør, får en institusjon med kulturelle trekk legitimitet gjennom hva den er. Man gjør ikke først og fremst det som lønner seg, men det som sømmer seg. Enhver organisasjon har ut fra dette resonnementet to sett av omgivelser, de tekniske og de institusjonelle omgivelser. De tekniske er rettet inn mot instrumentell beslutningsaktivitet.

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter står i dette perspektivet frem som meningsbærende symboler. De har fått et meningsinnhold som rekker langt utover det å (bare) være et verktøy for effektiv problemløsning. Bakgrunnen for dette perspektivet er påstanden om at vår tids populære organisasjonsoppskrifter har fått sin legitimitet og spredningskraft nettopp ved at de har blitt symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier i et moderne samfunn, som fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitenskapelighet, og slik sett blitt assosiert med det kontinuerlige fremskrittet – det at ting blir stadig bedre. Røvik (1998) kaller dette for symbolperspektivet. Med dette knyttes også symbolperspektivet til verktøyperspektivet og den rasjonelle - instrumentelle tradisjon på en meget kompleks måte og gjør det vanskelig å tenke seg oppskrifter som enten ”bare” er symboler eller som ”bare” er effektive verktøy.

Når det gjelder vårt tilfelle/case mener vi at bruk av metaforer og mytebegrepet blir litt spesielt. Vi vil derfor vie akkurat denne delen litt ekstra oppmerksomhet om litt.

Ut fra institusjonell teori betyr det så langt at en ikke ser organisasjoner som enhetlige rasjonelle aktører eller verktøy for effektiv produksjon under ledelsens kontroll, men som institusjoner med egenverdi for deltakerne. Identitet, verdier og normer – the Logic of Appropriateness – virker atferdstyrende og bremsende på reformer som går på tvers av denne. Organisasjoner er derfor relativt resistente mot endringer, og reformens endelige resultat vil ikke stå til en – til – et forhold til ledelsens intensjon.

### 2.3.1 Metaforer og myter – kulturanalytiske begreper

*”You talk and you talk until the talk starts”* Amerikansk Indiansk ordtak (ukjent opprinnelse)

Hvorvidt en betrakter kultur i organisasjoner som en variabel eller en metafor er avhengig av om en bekjenner seg til det såkalte funksjonalistiske eller det fortolkende paradigmet i organisasjonsteorien (Burrell og Morgan 1985). Å bruke kultur som metafor for organisasjoner innebærer å rette oppmerksomheten mot symboler, fortolkning og mening (Alvesson 2002:43). I henhold til Geertz (1993) er kulturen et rammeverk av oppfatninger, ekspressive symboler og verdier som individer bruker for å definere sin verden, uttrykke sine følelser og gjøre vurderinger (ibid:144). Vi argumenterer i tråd med dette synet på kultur, når vi hevder at meningssystemer ligger til grunn i vår studie av kultursamarbeidet og informantenes definisjoner av kultursamarbeidet. Forfattere som har valgt en fortolkende tilnærming legger gjerne vekt på at det som fortolkes er symboler. Et symbol er noe som representerer en bevisst/ubevisst assosiasjon til et videre begrep eller betydning (Hatch 2001:244). En skjeller gjerne mellom tre typer symboler: fysiske (bygninger, klær, etc.), handlinger (ritualer, seremonier etc.) og verbale (metaforer, myter, fortellinger, meningssystemer etc.) (Richter 2001:25). Et tegn har konnotasjoner og denotasjoner. Et tegns konnotasjoner er tegnets mulige meninger, mens tegnets denotasjon er dets mest stabile konnotasjon. Denotasjonen fremstår gjerne som tegnets mest sanne betydning (Thwaites, Davis og Mules 1994:58). Denotasjoner representerer gjerne kulturelle myter som *”[...]sett av oppfatninger og holdninger som fremstår som naturlige og sanne”* (ibid:75). Siden vi først og fremst benytter intervju for å få tilgang til kultur, legger vi hovedvekt på verbale metaforer og myter i denne studien. Likevel ser vi at bruken av metaforer som denotasjoner i dokumenter også forekommer i relativt stor grad når det gjelder kultursamarbeidet i Vesterålen. Hensikten med å bruke metaforer er gjerne å ”forenkle” bildet gjennom å ”tegne” bilder som er kjent for aktørene. Gjerne et ”fellesbilde” som er ”satt” i samfunnet på en slik måte at de fremstår som aksepterte fellesfortolkninger om ”noe”. Det bringer oss over på ”mytebegrepet”. Når aksepterte verdier eller fellesfortolkninger får en allmenn utbredelse, kalles de myter. En forutsetter at disse mytene sprer seg til andre organisasjoner ved imitasjon. Mytene fester seg i den formelle strukturen. Denne gjenspeiler da en sosial skapt virkelighet, strukturen er blitt en bekreftelse av myter i omgivelsene.

Organisasjonens legitimitet styrkes ved at mytene signaliserer at strukturen er en rasjonell, sosialt og politisk verdsett måte å nå bestemte mål på (Christensen 1994). Mytene kan fremstå som metastrukturelle elementer, det betyr at de først og fremst fungerer som ferniss og ikke har instrumentelle effekter. Mytenes oppgave er da å være et slags ”utstillingsvindu” overfor omgivelsene, mens virkelig atferd internt i organisasjonen er styrt av andre forhold enn mytene, for eksempel den ”gamle” formelle strukturen (Brunsson 1989). Eller de kan også være med å styre organisasjonen, på godt og vondt. Dvs, de kan avspeile både heterogenitet og dragkamp. Det betyr igjen at en kan tenke seg at ”Myteentreprenører” kan få betydning, enten disse er i formelle ledelsesposisjoner eller ikke (Brunsson 1989; Christensen 1991).

## **2.4 Hvordan beskrive organisasjonsformene?**

Det er mange måter å beskrive de ulike organisasjonsformene på. Vi ser at selve organisasjonsform begrepet benyttes hyppig, men det har ingen presis betydning i organisasjonsteorien. Organisasjonsform begrepet blir ofte brukt for å betegne logiske sammenhengende hovedtyper av organisatoriske ”byggverk”, som for eksempel forvaltnings -, forretnings - og foreningsformen (Røvik 1992:262). Disse tre hovedgruppene som Røvik nevner er i utgangspunktet tre helt ulike måter å organisere/drive en organisasjon. De er relativt klare og entydige hver for seg, men skiller seg fra hverandre på sentrale områder. De er da også designet for å operere i forskjellig ”terreng”, der noen former ”gitt” terreng fungerer bedre enn andre. Men selv om vi nå hevder at dette er helt ulike logiker, kan de på mange områder være ganske like. I det etterfølgende tar vi for oss de tre F’ene hver for seg.

### **2.4.1 Forvaltningsorganisasjonen**

Når det gjelder byråkratiet så var dette lenge den ledende formen for organisering i den vestlige kultur, med vektlegging av legal - rasjonelle handlinger og klar formell koordinering og spesialisering (Thompson og McHugh 1995). Weber (1971) utviklet idealtypen om byråkratiet. En teori der han mente at byråkratiet var løsningen på problemer og mangler i tidligere organisasjonsformer. Den mest sentrale kritikken mot denne type organisering er mangel på fleksibilitet og kreativitet, og at byråkratiet er fremmedgjørende og demotiverende (Schein

1993). Når en bruker ordet forvaltning tenker vel de fleste av oss på det offentlige. Ofte er dette relativt store og tunge organisasjoner som er dannet for å løse store og komplekse oppgaver på vegne av befolkningen (staten). I slike organisasjoner blir utfordringen i mange tilfeller å organisere mange mennesker, mange oppgaver og gjerne over større områder. At de er en del av forfatningen innebærer også at det gjerne finnes felles målsetninger, og som i Norge hvor vi har et demokratisk styresett, utkrystalliserer seg ved at det er de politiske beslutninger som skal settes ut i livet. Dette betyr igjen at forvaltningen blir et politisk apparat som skal styres. Det er ikke noe spesielt uttalt profittmål med disse organisasjonene, annet enn at (kommet sterkere de senere år) det settes krav til indre og ytre effektivitet. Det vil si at en skal løse oppgavene billigst mulig samtidig med at måloppnåelsen skal være høyest mulig. På grunn av sin kompleksitet kan en ofte se at slike organisasjoner er bygget opp på måter som forsøker å dekke mer eller mindre alt som kan skje. Det er et vel av regler og prosedyrer for det meste. Vi kaller de gjerne for byråkratiske organisasjoner. Byråkratiet som organisasjonsform er preget av klare skiller mellom over- og underordnede. Den er også kjennetegnet av et formalisert og avgrenset system for arbeidsdeling, og det styres ved hjelp av klare regler (Colbjørnsen 2003). Weber (1971) mener at byråkratisering er et middel som kan omdanne alminnelig samhandling til rasjonelle, regulerte relasjoner. Han mener videre at byråkratiet fremmer utviklingen av rasjonell saklighet. Med byråkrati mener Weber prinsippet om fast arbeidsdeling med klar fordeling av ansvar, ansettelse i forhold til tekniske kvalifikasjoner, et embetshierarki, saksbehandling på bakgrunn av dokumenter og i henhold til faste regler, samt ansettelse av embetsmenn på "livstid". I praksis skulle dette innebære at systemet var så klart og tydelig at personene skulle kunne erstattes uten konsekvenser for organisasjonens videre arbeide. Dette innebærer at det er organisasjonen som i seg selv er rasjonell og ikke nødvendigvis det enkelte individ. Han mener videre at byråkratiet er noe som uunngåelig hører sammen med massedemokratiet. Et interessant spørsmål som ikke vil bli besvart i denne oppgaven er hvor mye tid som brukes til administrativ aktivitet og hvor mye som brukes til produktiv aktivitet. Weber mener at en utviklet byråkratisk organisasjon er teknisk overlegen andre organisasjonsformer fordi den blant annet fremmer nøyaktighet, hurtighet, entydighet og kontinuitet. Det vil si forhold som vi forbinder med rasjonalitet. Ifølge Weber er hierarki og spesialisering elementer som legger føringer og er viktige for det endelige resultat. Dette innebærer at strukturen legger rammer for atferden til de

som befinner seg innenfor strukturen. Weber satte opp noen punkter som kjennetegner byråkratiet i sin reneste form (idealtipe). Et viktig kjennetegn ved byråkratiet er at oppgavene blir organisert på basis av skrevne regler, der hver enhet har et avgrenset myndighetsområde. Enhetene er organisert hierarkisk med definerte rettigheter og plikter. Videre skjer ansettelse på grunnlag av formelle kvalifikasjoner, og administrative handlinger formuleres og oppbevares i skriftlig form. Avgjørelser baseres på saklighet og nøytralitet. Et siste kjennetegn er at ressursene som blir disponert i systemet skiller sterkt fra de ressursene og egenskapene medlemmene disponerer som privatpersoner (Moe 1995).

#### 2.4.2 Den frivillige organisasjonen

Vi forstår frivillige organisasjoner her som organisasjoner som verken er politisk bestemt eller har noen form for profitt hensyn å ta (uten om å gå i 0). De dannes av enkeltindivider eller grupper som kommer sammen for å løse en eller flere oppgaver som disse er interessert i å få løst. Organisasjoner som er nærliggende å kalle frivillige er ulike typer humanitære organisasjoner som Røde Kors, med mer. Etzioni (1975) forsøker å forklare hvordan engasjement for deltakelse formes prosessuelt i møte med organisasjonen, som følge av sosialiseringmekanismen. Han fokuserer på sammenhengen mellom rekrutterings- og sosialiseringmekanismer, involvering, former føyelighet og organisatorisk effektivitet. Deltakelse i organisasjoner som følge av medlemmenes *føyelighet* (compliance) må forstås som prosessuelt (ibid:265). Der selve rekrutteringsmekanismene påvirker føyelighet på to måter: *Direkte*, fordi disse mekanismene delvis avgjør deltakernes involvering, og slik hvilke maktmidler som kan nyttes. *Indirekte* påvirker rekrutteringsmekanismene den organisatoriske føyeligheten, ved at de avgjør nødvendigheten av type og styrke i sosialiseringprosessen. Sosialiseringprosessen er en nødvendighet for en virksom tilpasning til den gitte organisatoriske *føyelighetsstruktur* (compliance structure). Kriterier for og graden av selektivitet i rekrutteringen, påvirker nye deltakeres *innledende involvering*. Den innledende involveringen kan formes og modifiseres gjennom formell og uformell sosialisering. Etter at sosialiseringprosessen har ført til en internalisering av organisatoriske normer og verdier, dannes den *etablerte involveringen*. Den etablerte typen for deltakerinvolvering avgjør til dels organisasjonens *føyelighetsstruktur*. Videre påvirker den etablerte involveringen



organisasjonens effektivitet, som her forstås som organisasjonens evne til å formulere målsettinger. Dersom organisasjoners mål ikke kan innfris som følge av lav deltakerinvolvering, må føyelighetsstrukturen endres. Etzioni mener det videre kan skilles mellom to former for normativ makt: For det første *ren* normativ makt, som følge av sosial prestisje, organisasjonens symboler og organisatorisk målsetting. For det andre *sosial makt*, som knyttes til forholdet mellom deltakerne, sosialt samhold og fellesskap. Autoritet viser til den systematiske forskjell i tilgang til maktmidler i ulike posisjoner i organisasjoner, som følge av deres katektisk - evaluative orientering. Involveringen karakteriseres ut fra intensitet og retning, der intensiteten varer fra høy til lav og retningen kan enten være positiv eller negativ. Negativ involvering betegner Etzioni som fremmedgjøring (alienation), og positiv involvering betegner han som engasjement (commitment). Når det gjelder organisatorisk deltakelse skiller han mellom tre former for involvering: 1) Fremmedgjørende involvering kjennetegnes ved en sterk negativ orientering, der deltakelsen skjer motvillig, og ofte under direkte tvang. Trusler eller bruk av tvang kan forekomme. 2) Moralsk involvering kjennetegnes ved positiv orientering og høy intensitet, det vil si et sterkt engasjement (commitment). Han understreker av moralsk engasjement betegner aktørenes orientering.

Videre skilles det mellom to typer av moralsk involvering; *ren* og *sosial*. Rent engasjement er basert på internalisering av normer tilknyttet organisasjonen og identifisering med autoriteter. Rent engasjement dannes med andre ord i hovedsak som følge av vertikale forhold mellom deltakere og autoriteter. Sosialt engasjement bygger på horisontale forhold mellom deltakere som samhold og gruppeidentifisering. Både rent og sosialt engasjement kan finnes i samme organisasjon, men vektleggingen av type engasjement vil variere. Det sosiale engasjementet skiller seg fra de andre typene av involvering ved at aktørene tillegger hverandre egenverdi, som betyr at de er mål i seg selv. Rent engasjement derimot innebærer en middelorientering mellom aktørene, der denne orienteringen primært er rettet mot kollektive mål. Fremmedgjørende og beregnende involvering innebærer at aktørene betrakter hverandre kun som midler til å tilfredsstille individuelle behov (ibid).

### 2.4.3 Forretningsorganisasjonen

I begrepet forretningsorganisasjoner er det nærliggende for oss å legge ønsket om profitt. Det betyr at vi i utgangspunktet betrakter dette som organisasjoner som er dannet for å tjene penger. Vi skal i det etterfølgende se nærmere på hva ulike teoretiske retninger legger i begrepet. De kaller gjerne organisasjonen for bedrift og gir dermed uttrykk for ønske om fortjeneste/inntjening. Teorier om bedrifter er konseptualiseringer og modeller for forretningsdrift som forklarer og viser deres struktur og atferd. Selv om ordet teori benyttes av økonomer, er det ikke noen enslig teori som kan forklare bedriften fullt ut alene. Alle teorier om bedrifter er abstraksjoner av den virkelige verden som er laget for å forklare/visе et spesielt fenomen som karakteriserer atferden (Machlup 1967). Som et resultat av dette er det utviklet mange teorier som forsøker å forklare bedriften. Økonomiske teorier tar vanligvis utgangspunkt i å forsøke å forklare atferden til firmaet i eksterne markeder. Altså den utadrettede atferden til bedriften. I den neoklassiske teorien er forutsetningen at profittmaksimerende bedrifter i konkurransemessige omgivelser bare tjener nok til å opprettholde kapitalinvesteringene (Jacobsen 1992). En slik posisjon oppnås ved å etablere seg der hvor konkurransen er svak eller ved å skape endringer i næringsstrukturen som moderer konkurransen for eksempel gjennom å etablere ulike beskyttelses tiltak eller barrierer. Eller en kan posisjonere seg ved å benytte ulike typer av generiske strategier (Porter 1980;1985) og hvor fokuset enten er på kostnader eller diversifisering. Imidlertid vil slike strategier være med på å fremme monopolisme og dette vil igjen kunne ha følger for kundetilfredsheten (Johannessen et al. i Friedman og Olaisen 1999).

I organisasjonsteorien setter en søkelyset på de aspekter som ignoreres i den neoklassiske økonomiens tilnærming. Her ser en på bedriften som en beslutningstaker og en kompleks organisasjon som skal håndtere forskjellige individuelle. Organisasjonsteori studerer den interne strukturen og relasjonene mellom dens forskjellige enheter (Grant1996). Sosiologer derimot har interessert seg mer om hvorfor bedriften eksisterer i det hele tatt (ibid). De har ikke nøydt seg med at forklaringen er at det er et valg mellom å velge å bruke markedet eller å gjøre tingene selv (Coase 1937; Williamson 1975). Det har derfor kommet opp flere forklaringer. Forklaringer som forsøker å integrere de økonomiske teoriene med atferdsteorier (Cyert og March 1963) og evolusjonære teorier om bedriften (Nelson og Winter 1982). Selv om teorier om strategisk

ledelse har hentet inspirasjon fra både økonomisk- og organisasjonsteori er dens primære mål å forsøke å forklare bedriftens prestasjoner og hva som bestemmer de strategiske valgene (Grant 1996). Resultatet er at en ser nye tilnærminger for å forklare bedriften. En slik teori er ressursbaseteorien som har sin basis i evolusjonær teorier. Ressursbaseteorien ser på bedriftens struktur og atferd som et forsøk på å forklare og forutsi hvorfor noen bedrifter er i stand til å etablere konkurransemessige fortrinn, og derigjennom skaffe seg gode resultater (Johannessen et al. i Friedman og Olaisen 1999). Innen denne retningen ser en på bedriften som et system som inneholder et unikt sett av idiosynkratiske ressurser og kapasiteter, hvor den primære oppgaven innen ledelse er å maksimere verdiene gjennom optimal utnyttelse av de eksisterende ressurser og kapasiteter, samtidig som en utvikler bedriftens ressursbase for fremtiden (Grant 1996). Innen den ressursbaserte tilnærmingen argumenteres det med at konkurransemessige fordeler bare kan forbli vedvarende, hvis de ressursene som skaper denne fordelene er vanskelige å kopiere. I tillegg argumenteres det innen denne retningen, at tradisjonelle kilder til konkurransemessige fordeler i økende grad er mulig å imitere. Dette med bakgrunn i at dette er ressurser som gjennom økt markedliberalisering, bedret informasjons- og kommunikasjonsteknologi og et økende kunnskapsnivå skaper økt turbulens og kompleksitet. Det er dette som kalles for hyperkonkurranse (D'aveni 1994). Skal en lykkes innen hyperkonkurransen må bedriftene bygge opp sine egne barrierer som er vanskelige for konkurrenten å imitere. I tillegg må bedriftene sikre at de har de riktige relasjonene til omgivelsene, slik at endringer som kommer blir oppfattet raskt. Dette gjør det nødvendig at bedriftens interne relasjoner/kommunikasjon er god. Å hindre at bedriftens fortrinn kopieres, krever at de konkurransemessige fortrinnene er "usynlige" eller sosialt komplekse (Winter 1987; Itami og Roehl 1987). Med usynlige ressurser menes det her først og fremst bedriftens kunnskapsbase (spesielt den tause). Videre pekes det på bedriftens interne relasjoner samt bedriftens relasjoner ut til de eksterne systemer og bedriftens evner til å lære. Dette betyr at forståelsen for hvordan taus kunnskap utvikles, overføres og integreres i bedrifter blir avgjørende. Dette nettopp med bakgrunn i at den i økende grad blir sett på som en strategisk ressurs. De isoleringsmekanismer som ressursbasetilnærmingen foreskriver kan derfor ses på som en prosess der interaktiv læring, kunnskapsutvikling, kunnskapsoverføring og kunnskapsintegrering, fører til kontinuerlige innovasjoner, som igjen hindrer imitasjon og

dermed muliggjør en opprettholdelse av konkurransemessige fordeler (Johannesen et al. i Friedman og Olaisen 1999). Dette er støttet av de underliggende antakelsene i det arbeidet som flere andre har gjort (Drucker 1993; Grant 1996 med flere) om at det er kunnskap som er hovedressursen til de fleste bedrifter og at det er innovasjon som skaper kontinuerlige konkurransemessige fordeler. Dette forteller imidlertid ikke, som det kanskje kommer frem, at ulike bedrifter, kanskje i samme bransje ikke kan se like ut på papiret strukturmessig. Det forteller heller ingenting om at de er ulike. Bedrifter kan organiseres på mange måter, både som byråkratiliknende og mer likt som frivillige organisasjoner. Poenget er imidlertid at de designes og forsøkes organisert i mot de til enhver tid gjeldende markeder som en forsøker å tilpasse seg og den konkurransesituasjonen som forefinnes i det aktuelle marked. Det som fremkommer i teksten peker heller i retning av at det er den interne organiseringen, samspillet mellom de ulike aktørene internt i bedriften, bedriftens relasjoner mot eksterne aktører samt bedriftens evne til å fange opp signaler fra eksternt hold (og internt) og handle ut i fra dette på en mest mulig profittmaksimerende måte, på kort og lang sikt som er avgjørende.

Kort fortalt er det målet som er avgjørende og målet er å tjene penger. Og penger er mulig å tjene så lenge en greier å konkurrere i markedet, enten det gjelder pris, mengde, kvalitet eller rett og slett at en kan levere/betjene et bestemt behov hos noen og som ingen eller få andre greier å levere/betjene.

## **2.5 Organisasjonsteoretiske perspektiver og logiker**

Ut fra beskrivelsen om det rasjonelle perspektiv, det institusjonelle perspektivet og de ulike organisasjonslogikkene ser vi at det er ulike måter å betrakte en organisasjon på. I mange tilfeller, så også i vårt tilfelle/case, kan en nok bli forvirret av hva det er en ser. I vårt tilfelle/case kan det se ut som om at organisasjonen opptrer som en kameleon. Den er i det ene øyeblikket en bestemt type organisasjon, i neste øyeblikk kan vi kategorisere den som en annen type organisasjon. Og i andre tilfeller kan det se ut som om den er alt på en gang. Det ser ut som om den svitsjer mellom de ulike logikkene for å løse sine oppgaver på en best mulig måte. Det betyr at vi på ingen måte kan si noe klart om verken det ene eller det andre, bare at vi kan peke på at her, i dette øyeblikket så er de...

Det er også noe mer i denne organisasjonen. Noe mer enn det organisasjonsteorien (som vi har hentet frem) kan forklare. Det er noen underlige koblinger (faste og løse) mellom aktørene seg imellom og mellom aktørene/organisasjonen og omgivelsene som vi trenger andre teorier for å utdype/forstå/forklare.

## 2.6 Hvordan beskrive nettverksstruktur?

I utgangspunktet kunne vi kanskje ha greid å forklare og kanskje klassifisere organisasjoner gjennom de perspektiver og logikker vi har beskrevet så langt. Imidlertid får vi problemer med dette i vår studie. Det ligger nemlig relativt klart fremme i dagen flere forhold som påvirker både organisasjonen og omgivelsene rundt den. Et av disse ”slørene” som vi ser er det som kalles for nettverk. Det eksisterer så langt vi kan se flere slike nettverk. De er på mange måter både like og ulike på samme tid. Samtidig ser de ut til å spille en vesentlig rolle for hvordan denne organisasjonen ser ut både strukturmessig og ikke minst i forhold til hvordan den opererer. For oss blir det derfor viktig å få med oss dette når vi nå forsøker å beskrive kultursamarbeidet i Vesterålen. De ulike nettverkene og ikke minst trafikkreglene i de ulike nettverkene er med og påvirker forholdet både internt og ut/inn av organisasjonen. Trafikkreglene kan ses på som del av den formelle struktur (instrukser, møteplaner etc.) samtidig som de kan være en del av det uformelle systemet. Det systemet hvor ikke ting er nedfelt som instrukser eller liknende. Som vi antyder kan det være mulig å få en viss oversikt over de ulike nettverk gjennom å følge den formelle strukturen i organisasjonen. Verre blir det når en forsøker å følge de mer uformelle nettverkene. Da er en nødt til å gå ned på enkeltgrupper og kanskje enkeltindivider for å følge hvilke kontaktpunkter de har internt og eksternt i organisasjonen. Måten nettverksmedlemmene er knyttet sammen på kan vi kalle *nettverkets struktur*. Dette begrepet refererer til Powell og Smith - Doerrs (1994) begrep om *form* og Granovetters (1973) ”*strong and weak ties*”. Granovetter bruker betegnelsen sterke og svake bånd for å beskrive forholdet mellom aktørene i et nettverk. Hans teori går ut på at nettverk hvor aktørene er løst knyttet sammen (svake bånd) og hvor de møtes uregelmessig, er bedre egnet til kunnskapsdeling enn nettverk hvor aktørene er nært knyttet til hverandre. Dette fordi nettverk med løse bånd samler flere motstridende meninger og informasjon på et sted, mens nettverk med sterke bånd fører til bekreftelse på aktørenes allerede inntatte meninger. Andre er uenige i

dette synet, og viser til at nettverk med nær og hyppig kontakt fører til mer innovasjon i organisasjoner (Hansen 1999). Vi vil imidlertid bruke betegnelsen ”integrasjon” for å si noe om båndene mellom aktørene. Dette er et mer dekkende begrep for nettverk hvor en organisasjonsstruktur påvirker måten aktørene omgås på, det vil si organiserte nettverk. I slike organiserte nettverk vil organisasjonsstrukturen påvirke styrken på båndene mellom aktørene. Organisasjonsstrukturen legger premisser for hvem som har kontakt med hvem, og hvordan aktørene skal forholde seg til hverandre i nettverket. Vi mener derfor at det er viktig med et videre begrep på nettverksstrukturen enn bare ”sterke og svake bånd”. Arquilla og Ronfeldt (1999) bruker en liknende argumentasjon i sin studie av nettverkskrig. De hevder at det ikke finnes en standard metode for å analysere nettverk. Den fremholder fem sentrale dimensjoner som gjør noen nettverk mer effektive: *Organisasjon* – Hvordan er nettverket designet?, *Narrative strukturer* – Hvilken historie holder nettverket samlet?, *Doktriner* – Hvilke strategier og metoder brukes i nettverket?, *Teknologi* – Hvilke systemer formidler informasjon i nettverket? og *Sosial kapital* – Hvilken grad av tillit finnes mellom medlemmene?

Nettverksstrukturen varierer etter hvor integrert samarbeidet mellom deltakerne er. Noen nettverk er uformelle og uforpliktende. Det stilles få krav til deltakelse, det er en åpen struktur, liten grad av styring og de er lite resurskrevende. Andre er mer integrert, og nærmer seg det Sullivan og Skelcher (2002) omtaler som partnerskap. Gjennom å ta utgangspunkt i disse fem dimensjonene ovenfor kan vi lage en analytisk ramme gjennom å se på deltakelse, programmering, organisering og ressurser som kan beskrive strukturelle forskjeller i kultursamarbeidet. Med *deltakelse* mener vi hva som kreves for å være en del av nettverket. Hvem kan være medlem? Hvilke formelle krav må deltakerne oppfylle, og hvor mye må de bidra med i nettverket? Et lukket nettverk, med høye krav til deltakelse vil sannsynligvis ha andre forutsetninger for å inngå dype og forpliktende læringsprosesser, enn et åpent nettverk med lave krav til deltakelse. Hvilke sanksjonsmuligheter har nettverket? *Programmering* handler om hvilke læringsprosesser nettverket er enige om å gjennomføre. Finnes det en felles visjon for hvordan nettverket skal arbeide, og er denne visjonen beskrevet? Programmering tilsvarer det Arquilla og Ronfeldt (1999) kaller det ”*Narrative nivå*”. Narrativer sier ikke bare noe om identitet i nettverket, men også noe om hensikten og målet med nettverket. *Organisering*

sier noe om hvordan nettverket er designet, hvordan det er styrt og hvordan det har oppstått. En snakker om *linjestruktur*, *stjernestruktur* og *fullstendig koblet nettverk* (ibid.:8). En linjestruktur er et nettverk hvor nodene plasserer seg separat langs en linje. Kommunikasjon fra den ene enden av linjen må gå gjennom alle nodene for å nå noden på slutten av linjen. Stjernenettverket er et sett av noder som er koblet til en sentral node, men som ikke har kontakt seg imellom. I et fullstendig koblet nettverk har alle nodene kontakt med hverandre. Dette er idealformer og i virkeligheten finner en gjerne hybridformer eller design som ligner på disse tre formene (ibid.:325). Ved å beskrive nettverkets design vil en også kunne få et bilde på hvem som styrer informasjonsflyt i nettverket. *Resurstilgang* beskriver nettverkets økonomiske rammer. Hvor mye koster det å drive nettverket? Denne dimensjonen ligger ofte til grunn for de foregående dimensjonene, men omtales ikke av Arquilla og Ronfeldt (1999).

Kort oppsummert fra nettverksteori ser vi at også den florer av et nettverksmangfold med mange løse og faste koblinger av mange nettverk Slik vi oppfatter det så vil for eksempel et nettverk med høy integrasjon sannsynligvis være mer resurskrevende enn et nettverk med lav integrasjon. Der høy integrasjon forutsetter teknologisk struktur, sterk ledelse, hyppig aktivitet og klart spesifiserte instruksjoner og strategiplaner etc. Vi hevder i tråd med blant annet Hansen (1999) at høyt integrerte nettverk med andre ord har en struktur som knytter nodene sammen. Samtidig bidrar disse til kreativitet og innovasjon i organisasjoner.

## **2.7 En hybrid - Multistandardorganisasjonen – den eneste idealtypen?**

*“Nothing is simple anymore. Nothing is stable”* (Champy 1995:10)

### **2.7.1 Fremstilling av multistandard teori i organisasjoner**

Så langt har vi tatt for oss teori som relativt klart og entydig kan være med å beskrive et bestemt fenomen evt logikker slik at det kan være mulig å plassere noe i en eller annen klasse/bås. Imidlertid finnes det organisasjonsteori som kan si noe mer om det som ikke passer direkte inn i et gitt skjema. Og det er nok kanskje flere som ikke helt kjenner seg igjen i verken den ene eller den andre teorien uten at de kanskje føler at de har et ”snev” av noe annet i seg. Teori omkring det som kalles for multistandardorganisasjon kan være et sted å hente dette fra. Slik

multistandardorganisasjon beskrives i teorien er det en idealtypisk organisasjon som fremkommer ved at mange empiriske observasjoner rendyrkes og føyes sammen i et analytisk - teoretisk tankebilde (Weber [1904] 1971:199). Den er også en høyst realistisk idealtipe i den forstand at svært mange organisasjoner i dag enten allerede har utviklet eller er i ferd med å utvikle klare likhetstrekk med denne typen (Røvik 1998). Den typiske multistandardorganisasjonen er gjerne en større og moderne organisasjon, for eksempel et sykehus, en kommune, et flyselskap, som over tid har adoptert mange populære organisasjonsoppskrifter. På ulike vis ”bærer” organisasjonen alt dette med seg i sin videre utvikling på en eller annen måte. Forsøker en å analysere den på et gitt tidspunkt vil den fremstå som en relativt løs kolleksjon av mange komponenter eller institusjonaliserte standarder (derav ”multistandard”) adoptert nokså ukoordinert av ulike aktører i ulike perioder og fra ulike deler av omgivelsene. Bildet vil altså sannsynligvis vise et konglomerat av mange og ofte løst koblede komponenter, noen av ny dato mens andre er av gammel dato.

At multistandardorganisasjonen har innebygd slike kapasiteter gjør at den kan ”gape” over relativt mye. Røvik (1998) tar da også for seg multistandardorganisasjonens rasjonale; høy inntakskapasitet, sterk forandringsideologi, høy dekoplingshastighet, høy oversettelseskapasitet, høy uttakskapasitet og høy lagringskapasitet. Alle viktige rasjonaler for en moderne organisasjon i en ”bevegelig” verden. For vår studie har poenget med høy dekoplingshastighet vært et sentralt poeng. I den typiske multistandardorganisasjon adopterer en mange og ulike oppskrifter til tross for at disse oppskriftene også kan være inkonsistente/overlappende. Denne kapasiteten utgår fra et sett strukturelle karakteristika og et sett handlingslogikker som i praksis virker slik at de adopterte ideene og oppskriftene blir holdt atskilt. En organisasjon kan på denne måten ta til seg organisasjonsoppskrifter i enkelte deler av organisasjonen, mens andre deler kan forbli uendret eller endret ved hjelp av helt andre oppskrifter. Meyer og Rowan (1977) hevder at begrepet *dekopling* har å gjøre med hvordan organisasjoner aktivt og med overlegg dekopler, blant annet i den hensikt å unngå konflikter og tap av legitimitet både internt og utad i forhold til omgivelsene. Det er også en forutsetning at en så, via ulike grep, sørger for å holde inkonsistente/overlappende ideer atskilt. Desto lengre tid en organisasjon vier sin oppmerksomhet mot en populær oppskrift, jo mer sannsynlig er det at oppskriften før eller



senere vil bli sett i sammenheng med andre oppskrifter som allerede er inne i organisasjonen. Dette er nok tilfellet for de fleste organisasjoner, men multistandardorganisasjonen bærer mer preg av heterogene enheter enn hva som er tilfellet for andre organisasjonstyper. Selv om grensene mellom de forskjellige enhetene ikke er absolutte er de likevel et formelt skille mellom organisatoriske enheter og en grense for hva som blir sett i sammenheng eller ikke. Noe av dette ser vi nettopp i kultursamarbeidet, men kanskje på en litt annen måte. Her virker det som om de er i stand til å ha ulike ideer og oppskrifter atskilt. Samtidig ser det ut til at de er i stand til å bruke de ulike ideer og oppskrifter både atskilt og samtidig og ikke minst i samme ”avdeling”. Dette skal vi forsøke å se nærmere på når vi skal forsøke å analysere kultursamarbeidet som organisasjon senere i studien.

## **2.8 Oppsummering**

Gjennom vår gjennomgang av teori har vi forsøkt å holde opp hvilke perspektiver vi benytter oss av når vi skal forsøke å analysere vårt tilfelle/case. Vi har tatt for oss det rasjonelle - og det institusjonelle perspektivet samt de tre logikkene fra organisasjonsteorien. Logikker som vi kunne ha hentet direkte ut fra det rasjonelle perspektivet, men som vi også velger å ha et ”institusjonelt” øye til. Vi har tatt for oss nettverksbegrepet for om mulig å kunne avdekke koblinger i organisasjonen som ikke organisasjonsteorien vår har et like godt grep om, men som vi tror kan være avgjørende for å forstå kultursamarbeidet. Til slutt har vi tatt for oss multistandardteori. En teori som kobler opp/samler både rasjonelle og institusjonelle perspektiver bedre sammen enn disse alene greier å gjøre. Gjennom disse koblingene og empirisk analyse håper vi å kunne avdekke ”hemmelighetene” til at kultursamarbeidet fungerer organisasjonsmessig.

### 3 Forskningsdesign og metode

*“Doing scientific work is not copying methodological blueprints written up in textbooks, but applying research methods in the complex politics of the social world”* (Greenwood og Levin 1998:69)

#### 3.1 Innledning

I forarbeidet til studien stod vi overfor en større utfordring: hvilken forskningsmetode skulle vi bruke for innsamling av data og informasjon til studien vår? Som vi har nevnt tidligere stod vi over for et case som ikke var blitt beskrevet tidligere. Vi hadde med andre ord å gjøre med et case med relativt uutforsket område i forskningssammenheng. Det var ikke noen lignende case eller rapporter fra tidligere studier som vi kunne forholde oss til, så dette caset bar preg av å være et skikkelig ”ny brottsarbeid”. Men det gjorde bare arbeidet vårt desto mer interessant i letingen etter den ”rette”/best anvendelige forskningsmetoden.

I det etterfølgende vil vi forklare hvordan vi har gått frem for å skaffe den informasjonen vi har benyttet oss av i denne studien, samt hvordan den videre skriveprosessen har artet seg. Formålet er å gi en beskrivelse og vurdering av de arbeidsmetoder vi har bruk i undersøkelsen av problemstillingen.

#### 3.2 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven har først og fremst vært å gi oss selv en større innsikt innenfor feltet vi studerer. Det er nettopp det Grønhaug og Troye (1993) sier at formålet med forskning er, nemlig å komme frem til ny kunnskap. I forskningen gjør man bruk av bestemte regler og prosedyrer for å komme frem til ny kunnskap. For å komme frem til ny kunnskap eller innsikt krever det i seg selv kunnskap om metoder og bruk av disse. Metodologi er teoriretningen som søker å grunngi hvordan en kan vite noe om noe, det vil si læren om de vitenskapelige metodene som står til tjeneste i våre undersøkelser. Aktiviteter som er i stand til å avdekke at verden er eller ikke er organisert slik vi tror og hvor en foreslår måter å forstå denne på (Greenwood og Levin 1998).

I undersøkende aktivitet er det viktig å ha en oppfatning av hva det er mulig å vite noe om. Denne studien er en studie av kvaliteter ved kultursamarbeidet som ikke så lett er

kvantifiserbare, og kan derfor vanskelig kan kategoriseres som kvalitativ forskning. Mens den logisk - positivistiske forskningen søker å forklare fenomenen, er den kvalitative forskningen mer opptatt av å forstå fenomenet. Gjennom forståelse av fenomenet håper vi å kunne gi en god beskrivelse av kultursamarbeidet.

### 3.3 Valg av metode

Gjennom vår metodiske verktøykiste har vi et stort sett av metoder vi kan benytte oss av. I vårt tilfelle, slik det ser ut for oss, står vi overfor noe nytt, noe unikt, noe som ikke ser ut til å være oppdaget tidligere. Gjennom ukritisk valg av metode vil vi kunne stå derfor i fare for å gjøre feil. Gjennom våre mentale ”briller” og vår kunnskap til kjent teori vil vi fort kunne feilkategorisere egen studie. Vi vil altså kunne komme til klassifisere det unike inn i det like. Dette har vi vært nødt til å forsøke å ta på alvor. Vi har derfor valgt å studere fenomenet gjennom en eksplorerende strategi der vi går bredt til verks ikke bare teoretisk men også metodisk. Vi har valgt å ta for oss både intervjuer, dokumentstudier og deltakende observasjon. Studien kan karakteriseres som en bredere analyse av kultursamarbeidet med det formål å forstå og forklare både de større prosessene kultursamarbeidet er en del av, samt de prosessene kultursamarbeidet selv igangsetter. Innenfor samfunnsvitenskapelige metoder kan en skille mellom to hovedtyper av forklaringer. På den ene siden har en kausal – eller årsaksforklaringer, som søker forklaringer basert på lovmessighet og forutgående hendelser. Og på den andre siden har en intensjonal – eller formålsforklaringer, som søker forklaringer basert på aktørens fortolkninger og den virkningen de tror vil komme av handlingen (Hovi og Rasch 1996:37). Dette skillet tilsvarer skillet mellom henholdsvis positivistiske og hermeneutiske tilnærminger. De argumenterer for en mellomposisjon mellom disse ytterpunktene; det vil si *mekanismeforklaringer* (ibid:55). Denne søker å kombinere både årsaksforklaringer ut fra generelle teorier og lovmessighet, og internasjonale forklaringer ut fra en hermeneutisk, fortolkende tradisjon. Vi mener at denne studien vil legge seg tettest opp til en mekanisk forklaring der mer generelle, forutgående faktorer som empiri kapitelet, vil ses i sammenheng med ulike aktørers fortolkning og intensjoner.

Valget av nettverk - og multistandard teori som analytisk referansepunkt er gjort fordi det gir oss mulighet til å kombinere bakom liggende faktorer, med hermeneutiske analyser fra organisasjonsteoretisk perspektiv.

### 3.4 Casestudiet

Vi har i studien så langt gitt valget av mekanismeforklaring, mangelen på bearbeidet studier/rapporter og teoretiserte empiri samt eksploderende forskningsmetode. Vi har derfor valgt å basere studien vår på kvalitative data gjennom singulær casestudie. Der et singulær case går på *et* enkelt tilfelle, for eksempel en observasjon (Hellevik 1995). Årsaken til at vi valgt å anvende singulær case i denne studien er fordi vår case kan knyttes opp mot noe som dreier seg om et bestemt, avgrenset og historisk fenomen.

Å kun undersøke kun ett case forenkler en del forhold for oss. Likevel møter vi på utfordringer i forhold til at vi kun har dette ene caset. Som organisasjonsteorien viser kan en ta ulike innfallsvinkler/perspektiver når en skal betrakte en organisasjon. Det er også noe av dette Yin (2003) påpeker når det sies at når en skal undersøke sosiale fenomen finnes det flere metoder. Hvilken metode en bør velge er gitt ved *a)* spørsmålet en stiller (hvem, hva, hvor, hvordan og hvorfor), *b)* I hvilken grad det er mulig/ønskelig å ha kontroll over hendelser, og *c)* om fokuset er på nåværende eller historiske tilfeller. I vår studie er spørsmålet av typen “hvordan”. Det betyr igjen at vi har mindre muligheter til å kontrollere hendelsene, og fokuset er på samtlige tilfeller. Vi mener at dette gjelder for vår studie. Casestudiet vårt kan defineres som en empirisk undersøkelse av et fenomen i sin naturlige kontekst. Dette er da også en av de store fordelene med å undersøke fenomenet som et singulær case. En ”låser” seg ikke opp i mot andre case/liknende tilfeller. Andre case/tilfeller får heller ikke forstyrre dette ene caset. Fenomenet får ”spille” fritt uten for stor påvirkning. Dette gir muligheter til å analysere dette ”ene” helt for seg selv. Deretter kan en trekke konklusjonen og sammenlikne med andre. På den andre siden er nettopp dette også en av hovedkritikkene av casestudiet. Det tilfredsstillende ikke kravet om statistisk representativitet. Metoden er altså ikke vitenskapelig nok ettersom casestudiet har klare begrensninger når det gjelder å generalisere et funn til andre parallelle situasjoner. Når begrepet generalisering blir brukt henviser det som oftest til nettopp statistisk generalisering, som vil si at en trekker en slutning om en populasjon på bakgrunn av data fra et utvalg. Begrepet

kan derimot også forstås som ”[...] *begrepsgjøring og klargjøring av sammenhenger som er gyldige for bestemte klasser av fenomener og under bestemte betingelser*” (Andersen 1990:16). Yin (2003) omtaler studier der intensjonen er å skildre og forklare en pågående prosess, der en trekker slutninger fra caset til den videre teoretiske rammen, for analytisk generalisering. Ambisjonene i vår studie er begrenset til å kunne si noe om relevansen av og forklaringskraften til de teoretiske perspektivene som vi benytter oss av. I en slik tradisjon ser vi at det finnes ulike teoretiske og metodiske tilnærminger for å studere et og samme case. Det viktige blir å gjøre greie for de premisene som ligger til grunn for analyseopplegget vi har valgt for å studere akkurat dette caset (Alexander 1982).

### 3.5 Data og innsamling av data

*“[...] interviewing is one of the most common and powerful ways in which we try to understand our fellow human beings” (Fontana og Frey 2000:645)*

Data som vi henter fra ulike kilder kan grovt deles inn i primær- og sekundærdata (Halvorsen 1997). I casestudiet er vi avhengig av å samle inn primærdata. *Primærdata* er nye data som vi selv samler inn gjennom bruk av en eller flere innsamlingsmetoder. Siden vi ønsket å få inn informasjon som var direkte relatert til de problemstillingene vi satte opp, så var dette metoden å velge. Men også *sekundærdata*, det vil si data som allerede foreligger i en eller annen form som for eksempel gjennom dokumenter i organisasjonen har vært en kilde til informasjon for oss. For å finne ut detaljer/forstå gjennom å gå i dybden på organisasjonen, valgte vi en direkte tilnærming gjennom å velge intervju som metode. Som hovedregel kan vi dele inn slike i ustrukturerte - og strukturerte intervju (Sekaran 2000). Vi har til dels benyttet begge disse to hovedformene. I løpet av studien har vi vært i kontakt med og snakket med en rekke ulike mennesker om nettopp kultursamarbeidet og organiseringa. Både medlemmer og ikke medlemmer. Mange av disse har vi bevisst oppsøkt, mens andre har vi truffet på mer tilfeldig, men temaet har alltid vært kultursamarbeidet. I slike møter/samtaler har vi ikke hatt noen formell agenda eller noen forhåndsinnstilte spørsmål og kan dermed sette de i kategorien ustrukturerte intervju.

Vi har primært nyttet denne formen for intervju i forbindelse med vår leting etter ulike innfallsvinkler inn i mot kultursamarbeidet og vår leting etter ”knagger” som vi kan undersøke

nærmere. At vi setter denne typen samtaler i kategorien ustrukturerte intervjuer betyr ikke, og som vi sier ovenfor, at de ikke har vært styrt med hensyn til hvilket formål vi har hatt med dem. Dette erkjenner vi og er tilbøyelig til å kunne kalle dem for semistrukturerte intervjuer. Disse samtaler/intervjuene har vært med på å guide oss underveis og frem til hvordan vi har samlet inn hovedtyngden av vårt materiale. Denne har vi samlet inn gjennom å benytte oss av dybdeintervjuer med en rekke mennesker i organisasjonen. Dette har vært intervjuer hvor vi har planlagt godt i forkant gjennom utarbeidelse av egen intervjuguide (Appendix). Utformingen av disse baserte seg på vår kjennskap til organisasjonen samt teorigrunnlaget rundt problemstillingen. Slike intervju kan vi kalle for strukturerte intervjuer. Totalt intervjuet vi 16 personer gjennom dybdeintervju. I starten reiste vi ”hjem” til informantene og intervjuet dem i sitt lokalmiljø. Dette med bakgrunn i at vi som intervjuere ikke har dette som daglig virke og som sådan kan kalles ganske ferske i ”gamet”. Etter hvert som vi følte oss mer trygge på intervjusituasjonen tok vi sjansen på å gjennomføre enkelte intervjuer pr telefon. En av de store fordelene med bruk av telefon var utvilsomt tid. Bakdelen mht å gjennomføre intervjuene pr telefon var at vi ikke kunne se informanten og derigjennom kunne tolke eventuelle synsinntrykk for igjen å kunne styre intervjuet på en bedre måte. Et annet poeng har vært våre muligheter til å kunne få et innblikk i det fysiske arbeidsmiljøet og eventuelle andre forhold rundt arbeidsplassen som kan ha vært av betydning. Som for eksempel oppdagelsen av en ”viktig sekretær” som ikke nevnes eller vises noen steder i organisasjonen og som vi kanskje absolutt burde ha snakket med. Forut for hvert intervju sendte vi ut intervjuguiden til respondentene slik at de kunne forberede seg. En av de viktigste fordelene med slike personlige intervjuer som datainnsamlingsteknikk er at respondenten kan snakke direkte ut fra sin personlige virkelighetsoppfatning samt at eventuelle uklarheter kan avklares underveis i en toveis dialog. For å unngå feiltolkning av respondentenes svar tok vi opp intervjuene på bånd og transkriberte i etterkant. For å sikre oss at vi hadde fått med oss det som var vesentlig sendte vi de transkriberte intervjuene til informantene for gjennomlesning. De fikk dermed muligheten til å kommentere og eventuelt stryke ting som ikke de kunne stå inne for eller mente de hadde sagt. Likevel er det vår forståelse og tolkning som vil stå i forgrunnen, ettersom det som skal forklares ikke kan uttrykkes i tall eller mengde termer (Sahlin - Andersson 2002).

I tillegg til intervjuer, har vi hatt tilgang til å kunne observere/overhøre samtaler og delta som observatører på møter, vi har hatt tilgang til en rekke ulike dokumenter, rapporter, websider osv som har hjulpet oss med undersøkelsen. Noen av dokumentene har vært av det mer formelle slaget, mens andre dokumenter har vært av mer journalistisk karakter. Dette utfordrer også vår måte å bruke dette dokumentmateriale på.

### 3.5.1 Hvor godt treffer vår undersøkelse?

Vi har argumentert for hvorfor vi benytter casestudie og vist hvordan vi har samlet inn data. Men hvor godt er nå dette i forhold til det vi undersøker? Måler vi det vi skal og hvor bra er dette? Når vi stiller dette spørsmålet knyttes det til i hvilken grad de innsamlede data er relevant i forhold til problemstillingen (validiteten). En kan skille mellom tre ulike former for validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Martin 2002). Begrepsvaliditet kan defineres som graden av samsvar mellom teoretiske begrep og operasjonelle mål. I denne sammenhengen tilsvarer dette hvordan graden av kultursamarbeidets logikker er tenkt, målt eller studert. Som nevnt innledningsvis er problemstillingen delt opp i to problemstillinger; kultursamarbeidets organisasjonsform og hvordan kan kultursamarbeidet klassifiseres under disse logikkene/eller er det blanding mellom disse eller er det noe annet. Videre har vi to antakelser som er knyttet opp mot de to delproblemstillingene i denne studien. Disse skal studeres parallelt gjennom nettverk teori de to antakelsene våre. Er så dette en god operasjonalisering eller måling av problemstillingen? Problemstillingen vår kunne nok utvilsomt ha vært undersøkt på en rekke andre metoder/måter, både kvalitativt og kvantitativt. Vi mener likevel at vår operasjonalisering i de to delproblemstillingene og nettverksteori vil gi relevant innsikt om problemstillingen spesielt fordi nettverksteori er veletablert som en fruktbar teori av sosiale nettverk. Dette kan bidra til å gi spennende vinklinger og håndterbare resultater for vår studie. Vi vurderer derfor den begrepsmessig validiteten i vår studie som god.

Intern validitet er uttrykk for intern gyldighet, og gir uttrykk for i hvor stor grad vi måler vårt teoretiske rammeverk. Den interne validiteten refererer med andre ord til muligheten til å etablere kausalsammenhenger. Som nevnt ovenfor vil studien tilstrebe en mekanismeforklaring, der kausale forklaringer er relevante. Etersom det i vår studie dreier seg om case studie, kan vi derfor ikke trekke sikre, statistiske slutninger. Vi vil likevel hevde at vi kan trekke valide

analytiske slutninger ut fra de mønstrene og dynamikken som avdekkes i vårt materiale. Den interne validiteten kan også styrkes ved at en underbygger resonnementene teoretisk. For å underbygge dette vil organisasjonsteorien som vi har presentert i denne studien bidra til slik underbyggelse av intern validitet. Som tidligere nevnt er ikke formålet med oppgaven å vise til noen sammenhenger, men å undersøke og systematisere de ulike forklaringsfaktorene. Vi vil derfor vurdere den interne validiteten som tilfredsstillende for et eksplorerende design. I denne sammenhengen mener vi at det ikke er grunnlag for å trekke noen endelige konklusjoner fra kultursamarbeidet som case. Herunder vil vi understreke at denne studien studerer et situasjonsbilde av kultursamarbeidet. Fordi endringer i kultursamarbeidet skjer kontinuerlig, betyr dette at caset vi studerer er ”utgått” på dato når studien er ferdig. Konklusjonene i denne studien vil derfor til dels reflektere ”øyeblikksbilder”, som dermed ikke har en evigvarende gyldighet.

Forutsetningen for ekstern validitet er intern validitet (ibid). Ekstern validitet angir i hvilken grad forskningsresultatet kan generaliseres utover den aktuelle analyseenheten. Det er heller ikke vår intensjon å overføre våre funn til andre sammenhenger. Men vi antar at svært mange av våre funn kan være beskrivende for andre organisasjoner. Vi antar imidlertid at kultursamarbeidet som er et interkommunalt samarbeid mellom 6 kommuner vil ha visse unike egenskaper som forretning – og frivillige organisasjoner ikke har. Samtidig antar vi at kultursamarbeidet har en del kjennetegn som vi ikke har undersøkt i denne studien, men som kan tenkes å påvirke deres fortolkning og praksis i kultursamarbeidet. Ledelse av ”midlertidige organisasjoner” – prosjekt – og teamorganisasjoner, endringsledelse og en mengde andre forhold som kan tenkes å påvirke kultursamarbeidets oppfattelse av teori og praksis. Våre funn kan være relevante for andre tilsvarende forvaltningsorganisasjoner i regionale klynger, men generaliserbarheten fra vårt materiale til alle offentlige samarbeid generelt vil være begrenset. Vi vil derfor anta at den eksterne validiteten er relativt lav, selv om en kan anta at noen av de mekanismene vi avdekker er universelle.

En annen utfordring har vært i hvilken grad det vi måler er den virkelige situasjon (reliabilitet). Reliabilitet uttrykker noe om dataens pålitelighet og hvor godt utvalget representerer populasjonen (ibid). Vi har i denne studien benyttet oss av flere innfallsvinkler for å studere det samme fenomenet. Vi har brukt teori triangulering innen det rasjonelle og institusjonelle



perspektivene, de tre ulike organisasjonslogikkene, nettverksteori og multistandardteori som vi ser på som supplement til hverandre. Videre har vi forsøkt å anvende flest mulig datakilder i denne studien, gjennom å bruke ulike kilder til å belyse samme fenomen (datatriangulering). Og kanskje det viktigste; vi har gjort bruk av tre ulike datainnsamlingsmetoder (metodetriangulering). I denne studien har vi gjort dokumentstudier av relevant litteratur. Det skriftlige materialet om organisasjonen er stort sett hentet i fra kultursamarbeidets egne hjemmesider, årsrapporter og dokumenter. Disse kildene er godt egnet for studiens formål; å analysere historie og fortolkninger i det de gir et direkte innsyn til virkeligheten slik en aktør oppfatter den, eller slik de ønsker å fremstille den. Vi har videre benyttet oss av deltakende observasjon som datainnsamlingsmetode. Vi har deltatt på mannskapssamlinger, avslutninger med mer. På disse samlingene holdt vi lav profil, nærmest som ”flua på veggen” for å ikke forstyrre møtene mer enn nødvendig. I forbindelse med intervjuene vi gjennomførte så ble disse lagt opp som både ustrukturerte - og strukturerte intervju (supra:29). Alle intervju ble lagt opp slik at respondentene kunne prate fritt dersom de ønsket å utdype og presisere sine svar. Vi kan imidlertid ikke se bort fra at studien kan inneholde de vanlige feilkildene som kan forekomme ved intervju. Intervjuobjektene kan ha misoppfattet spørsmålene og intervjuer kan ha feiltolket svar som følge av dårlig formulerte spørsmål. I tillegg ser vi ikke bort fra at intervjuer sin erfaring også kan ha spilt inn og påvirket resultatet av intervjuene. Vi legger heller ikke skjul på at de ulike intervjuer er foretatt i ulike omgivelser og i omgivelser hvor eksterne forstyrrelser kan ha vært med å påvirke kvaliteten i intervjuene. Et annet poeng som kan nevnes i forhold til informantene, og som vi tok opp i innledningen, er begrepet polyfoni (flerstemmighet). Dette er et begrep som vi har hentet fra musikkverdenen og omhandler stemmer. Noen stemmer er dype, andre lyse, noen er sterke mens andre er svake. Dette er også et problem som vi ser i forbindelse med innsamlingen av data, spesielt i forbindelse med intervjuene. Alle de 16 stemmene vi gjennomført dybdeintervju med har hatt sitt karakteristiske ”trykk”, sin egne tone, sendt ut i ulike toneleie, i med eller motvind. Det samme kan sies om alle de stemmene vi har gjennomført ustrukturerte intervjuer med (samtaler). Dermed har det vært vår utfordring å koble til riktig forsterker og riktig sett med høyttalere, og sist men ikke minst riktige mottakere for å ”høre” og tolke. En utfordring vi mener å ha hatt relativt god kontroll på, i alle fall har vi forsøkt å være dette bevisst.

## 4 Kultursamarbeidet i Vesterålen

*”[...]i det regionale samarbeidet har vært og er den største utfordringen: Å få kommunene enkeltvis til å ha en selvstendig og fri rolle samtidig som de handler som en enhet”*  
(Bugge 2006)

### 4.1 Innledning

I denne delen av studien skal vi se litt nærmere på de faktiske forhold i forbindelse med kultursamarbeidet. Hensikten med kapitlet er å gi (både oss selv og leseren) et innblikk i hvordan kultursamarbeidet er organisert, hvordan det fungerer og hvorfor det er blitt slik. Det siste spørsmålet, hvorfor, kan være litt komplisert å få frem. Her har vi ikke sett det som uttømmende nok å ta for oss en bestemt avgjørelse på et bestemt tidspunkt. Dette har sammenheng med at vi ser tydelige spor etter ”noe” som har skjedd tidligere. Vi har derfor vært nødt til å ta for oss en del mer historisk materiale for å kunne si noe om hvorfor, eller skal vi si hva det er som har påvirket utformingen av organisasjonen. Vi starter derfor denne delen med et lite historisk tilbakeblikk. Deretter vil vi ta for oss hvordan det samarbeidet vi ser i dag ble startet opp og den spesielle organiseringen vi ser i forbindelse med ett av de større prosjektene i dag. Herunder vil vi vise/beskrive hvordan samarbeidet fungerer, herunder hvordan de jobber.

### 4.2 Utviklingen av regionale samarbeidstiltak i Vesterålen

Gjennom samtaler med folket i Vesterålen fremkommer det at samarbeid mellom de ulike bygder og fiskevær har foregått gjennom lang tid. Enkelte har skrifter som viser at det har foregått samarbeid om ulike arrangementer/prosjekter og lignende helt fra 1800 tallet. Mye kan tyde på at det allerede fra gammelt av eksistert regler omkring samarbeid. Som en kuriositet har vi funnet regelverk om at det er lov å være uenige, bortsett fra under tre forutsetninger, - det er ikke lov å nekte jordmor skyss, - det er ikke lov å nekte hjelp i forbindelse med båtsett og (ikke minst) det er ikke lov å nekte kaffemelk. Enkle men kanskje gode regler, og så får selv vurdere hva en skal legge i det. Men en ting står nå helt klart, en er (historisk sett) enige om at en kan være uenige, og man har leveregler for når en absolutt ikke skal være uenige (informant). Går vi over og ser på det som en kan kalle mer formalisert samarbeid, utenom mer eller mindre tilfeldig arrangerte sammenkomster mellom folk, så må vi frem til 1937. Da ble Vesterålen Interkommunale Kommunikasjonskomité

(VIK) opprettet (nedlagt i 1992). Det hevdes da også at dagens velutbygde infrastruktur i regionen nettopp skyldes at et slikt samarbeid kom så tidlig i gang. En kan også se at det allerede i 1930-årene eksisterte samarbeid mellom jordbruksorganisasjonene i regionen. Et annet samarbeidsprosjekt innen kraftutbygging førte til etableringen av Vesterålens Kraftlag i 1939, med Sortland, Bø og Øksnes som medlemmer (Nordlandsforskning 1998).

I 1955 ble Vesterålen Interkommunale Tiltaksråd (VIT) opprettet, med formål å drive tiltaksrettet planlegging i regionen (nedlagt i 1981). I 1966 ble Regionplanrådet for Vesterålsregionen konstituert - året etter at Bygningsloven trådte i kraft (1965). Her tok staten initiativ til samarbeid. Hensikten/målet var å lage en regionplan. Denne regionplanen skulle igjen godkjennes av fylket. Dermed ble det satt i gang en regionplanprosess. I løpet av regionplanperiodens siste fase (1973-1976), ble de interkommunale organene VIK og VIT, samt Reiselivslaget, knyttet til Regionplanrådet. På denne måten ble Regionplanrådet kjernen i et ganske bredt og omfattende interkommunalt utviklingsarbeid. Etter hvert ble planlegging og etablering av interkommunal renovasjon og oljevernberedskap også tillagt regionplankontoret. Fylkesplanleggingen avløste etter hvert regionplanleggingen. I 1981 erstattet Vesterålen Regionråd det gamle Regionplanrådet, og er blant annet blitt en arena for kontakt og debatt mellom kommunene og næringsgruppene i regionen. Rådet formidler også informasjon mellom kommunene og næringsgruppene i Vesterålen og eksterne instanser. Regionrådssekretariatet har hatt en tverrfaglig sammensetning, med kompetanse innen samfunnsfag, markedsføring, fiskeri, havbruk, reiselivsfag og kulturfag.

I tillegg til dette har det også vært dannet samarbeidsgrupperinger på mer spesifikke områder, for eksempel ved Samarbeidsnemnda for fiskeriene i Vesterålen, som ble opprettet i 1971; Vesterålsbruene AS, som ble etablert i 1970 (avviklet i 1987); Vesterålen reiselivslag, som ble etablert i 1974; Interkommunalt kursstyre som ble etablert i 1976; Vesterålen Vaktsentral, som ble etablert i 1978; Vesterålen interkommunale Oljevernutvalg (VIO), som ble etablert i 1980; Vesterålen Kulturutvalg, som ble etablert i 1986; og en felles kommunal revisjonsordning fra 1994/1995 ([www.vestreg.no](http://www.vestreg.no)).

Som vi ser har det eksistert (og eksisterer) det samarbeid på mange områder i Vesterålen. For å nærme oss vårt studieobjekt starter vi på 1980 tallet. Allerede i 1983 koblet kulturprosjektet i Vesterålen tanken om kultur og regional utvikling sammen. Lenge før dette ble motetema i distriktsnorge. Denne tenkningen kom klart til uttrykk i flere mål- og oppgaveformuleringer som ble brukt i søknaden til fylkesutvalget, slik som Kultur som

tiltakspotensiale og utprøving av tiltak for opprettelse av lokale arbeidsplasser. Også vanlige kulturoppgaver sto på forslagslista: Distribusjon av kulturtilbudene, regional formidling av kulturtilbud til og fra Vesterålen, interkommunal bokbuss, opplæring av kulturansatte med videre. Betoningen av distriktpolitikk og sysselsetting var trolig hovedårsaken til at det ble bevilget til sammen kr 500 000 til prosjektet og at det kunne igangsettes høsten 1983.

Prosjektperioden hadde en dominerende strategi: Å oppnå konkrete resultater.

*"Vi tar ikke sikte på å produsere vakre og omfangsrrike dokumenter som bare blir stedt til hvile i kommunale skuffer når de er framlagt. Vi skal derimot presentere konkrete forslag til prosjekter som kan gjennomføres på kultursektoren i vesterålskommunene"* (Matz Sandmann, tidl. rådmann i Andøy).

Gjennom prosjektperioden, som kan karakteriseres som vellykket, ble det oppnådd en rekke konkrete resultater på en rekke områder. Spennvidden i hva en hadde gjort angis kort i tittelen på sluttrapporten fra 1985 - "Fra salgshusflid til moralfilosofi". Ikke bare greide en å få i gang mange ulike kulturaktiviteter, det var også gevinster i forhold til å drive samarbeid. Det ble samarbeidet på tvers av kommunegrenser, på tvers av sektorgrenser i forhold til for eksempel næringsliv og til skole. Prosjektperioden gav i det hele tatt en optimistisk tro på at "det meste er mulig" gjennom samarbeid. Prosjektet ble derfor vedtatt videreført gjennom en 2-årig etableringsfase for et fast kultursamarbeid mellom dem (da) fem kommunene. Utgiftene til sekretariat (400') ble dekket av Norsk kulturråd (25 %), fylkeskommunen (25 %) og kommunene (50 %) (ibid).

Men det er ikke nok med gode tanker, visjoner og mål. En må også greie å organisere det hele på en fornuftig måte. Vi skal i det etterfølgende ta for oss hvordan kultursamarbeidet er organisert.

### **4.3 Organisering av kultursamarbeidet**

#### **4.3.1 Overordnet**

De tre forvaltningsnivåene i Norge – stat - fylke - kommune – bygger på en deling av ansvar for sakfelt og økonomi mellom nivåene. I tillegg til dette er det et nivå som ikke har den samme forvaltningsmessige status – regionen. Bruk av begrepet region og regional gjelder i denne sammenheng ikke fylkesnivået, men et forvaltningsmessig nivå mellom kommune og

fylkeskommune. I Norge er det naturlig å skille mellom regionalt og interkommunalt samarbeid. Regionalt samarbeid brukes gjerne om et mer helhetlig samarbeid mellom flere kommuner som har utviklet seg over tid og der regionen oppfattes som en enhet utad. Dette finner en ofte i regioner med en klar felles nærings- og kulturhistorie. Interkommunalt samarbeid gjelder kun samarbeid mellom kommuner på mer avgrensede, oppgavefokusede områder (Bugge 1998). Regionale og interkommunale samarbeidsordninger bygger for det meste på kommunelovens § 27 om interkommunalt (og interfylkeskommunalt) samarbeid (NOU 1995:17). Konklusjonen er at ganske mye av den kommunale virksomhet kan gjøres til gjenstand for interkommunalt samarbeid, forutsatt at en oppretter gode nok prosessbestemmelser, for eksempel slik at saksbehandlingsregler er i tråd med forvaltningsloven.

Vi har allerede vært inne på at starten av det vi ser av kultursamarbeid i dag er et resultat av det som startet som et prosjekt i 1983. Allerede i prosjektfasen ble det ansatt prosjektleder i full stilling knyttet til regionrådets sekretariat på Sortland. Styringsgruppa ble satt sammen av sentrale personer fra kommunene med representanter både innenfor og utenfor kultursektoren: En kultursekretær, fylkeskultursjef i Nordland, en hovedutvalgsleder for kultur, en stortingsrepresentant, politisk leder for regionrådet, et formannskapsmedlem og en rådmann (leder). Et av de overordnede målene var å vise at kultursamarbeid var mer enn festtaler, ja at det til og med kunne bety noe i sysselsettingssammenheng. Planer og prioriteringer ble i liten grad drøftet. Det at noe håndfast skjedde ble av styringsgruppa vurdert som viktigst. Noe Matz Sandmann (tidligere rådmann i Andøy) også proklamerte i startfasen av prosjektet. Prosjektperioden kan på mange måter sies å ha vært vellykket. Ikke i den forstand at alt fungerte knirkefritt. En klarte å komme frem til konkrete resultater med anbefalinger om hvordan en kunne få til et godt kultursamarbeid. Et av disse rådene var at en måtte organisere/sette sammen styringsorganet på en annen måte når en gikk fra prosjekt til permanent samarbeid. Samarbeidet ble permanent etablert etter en innkjøringsfase på to år fra 1986 til 1988 med delt finansiering mellom kommuner, fylkeskommune og Norsk kulturråd. I dag inngår kultursamarbeidet som en del av Vesterålen regionråd som består av et eget politisk sammensatt Kulturutvalg bestående av deltakernes ordførere og 1 1/2 stilling i sekretariatet. Kulturutvalget styrer kultursamarbeidet der blant annet lederne for hovedutvalgene i de seks kommunene sitter. Etter at etableringen var et faktum har andre regionale ordninger som bokbussen, samarbeid mellom musikkskolene og den regionale

teaterinstruktøren etter hvert blitt knyttet til samarbeidet slik at det utgjør en enhetlig organisatorisk struktur (Bugge 2005). For videre detaljer viser vi til kapittel 9.

I tillegg til såkalte regionale ordninger har en også koblet lokale enheter/prosjekter inn i kulturutvalget. Disse lokale enheter/prosjekter styres i utgangspunktet i den enkelte kommune, men er koblet sammen i kulturutvalget slik at en kan dra veksler på hverandre osv. Et av de større prosjektene som har vært lagt inn under kulturutvalget har vært Golfstrømsprosjektet. Et ”lokaltregionalt” prosjekt som en i Vesterålen har koblet mot tusenårsmarkeringen (St.prp.nr.55[1997-98]). og feiringen av Norges 100 års dag ([www.hundrearsmarkeringen.no](http://www.hundrearsmarkeringen.no)) Til å gjennomføre dette prosjektet har kultursamarbeidet blant annet benyttet seg av lokale drivkrefter for å greie å gjennomføre prosjektet. Organiseringa og gjennomføringa har vært av litt spesiell karakter. Noe som gjør at vi ønsker å vie dette litt ekstra oppmerksomhet.

#### 4.3.2 Den lokale kulturorganisasjon og organisering

Den enkelte kommune (stort sett alle i Norge) har etablert egne kontorer med egen kultursjef. Felles for de aller fleste av disse kontorene er at de er svært ”spinkelt” oppsatt. Ofte er det kun kultursjefen som bekler dette kontoret og vedkommende skal rekke over alle oppgaver som har med kultur å gjøre. Enkelt hvis det ikke er mange saker, men desto mer komplisert når spennvidden blir større. Noe det ofte blir. I kultursamarbeidet er den overordnede målsetningen å få til kulturaktivitet for lokale målgrupper på en slik måte at det skapes trivelig atmosfære i lokalsamfunnet. Det vil si de enkelte kulturkontor arbeider inn mot og primært for egen kommune. For å nå ut til de lokale målgruppene er det derfor også gitt rom for lokale varianter for hvilke aktiviteter det skal satses på. Foruten å rette seg inn mot målgruppen fastboende tar en for seg tilreisende og ikke minst tidligere innbyggere (de som er hjemme i ferier). Her er målsetningene (uten at de er skrevet ned noen steder) å skape ”blest” om seg selv og hva en får til. I all aktivitet som foregår er produksjon og leveranse av kulturaktivitet det overordnede målet. For å oppfylle slike ambisjoner ble det for tynt med kun den kommunale organisasjonen, ofte bestående av én mann eller én kvinne. Dette har kultursamarbeidet sett og ikke minst forsøkt å gjøre noe med. De har forsøkt å styrke denne delen gjennom å etablere egne lokale kulturseksjoner som har sitt utspring fra kommunens kulturetats. En ordning med både lønnede og frivillige i ”kommunal tjeneste”. Går vi inn og

ser på den lokale organiseringa i den enkelte kommune så består denne stort sett av mennesker fra lokalsamfunnet, noen er lønnet via kommunale budsjetter andre jobber ”gratis”. Den eksakte sammensetningen og rekrutteringen av disse skal vi komme tilbake til senere. Å organisere en organisasjon hvor enkelte får betalt mens andre ikke gjør det kan by på utfordringer. En ting er å si at en skal ha en slik organisasjon, en annen ting er å få med seg folk. Å få med seg folk betyr at en må motivere, en må rekruttere og en må organisere. En av de største utfordringene for kultursamarbeidet var (og er fortsatt) å samle mennesker som har lyst og kan bidra inn i fellesskapet. Men for at fellesskapet eller organisasjonen skal fungere må deltakerne i organisasjonen enkelt kunne forstå hva som skal til. Det betyr at en relativt raskt må kunne identifisere seg med det organisasjonen står for og hvordan en skal arbeide. I tillegg må måten å arbeide på kunne skape entusiasme. Båter, høvedsmenn og mannskap er noe de aller fleste Vesterålinger har en eller annen formening og kjennskap til. Dermed ble det naturlig å velge en organisasjonsstruktur som hadde sammenheng med dette. Høvedsmannsmodellen ble lansert. Modellen var noe helt konkret. En kjent organisasjonsform og ikke minst en modell som flere også kaller for entusiastmodellen. I denne modellen var det kjente begreper i forhold til dette med organisering for bruk på lokalt nivå i Vesterålen. At flere kaller den for entusiastmodellen kan ha sammenheng med og vises i de tre unntaksreglene som ser ut til å være nedfelt i den Vesterålske samarbeidskulturen og reglene om når en ikke har lov til å være uenig. Og tatt i betraktning - mannskapet på lokale fiskebåter, så har disse som oftest vært rekruttert i bygder og blant naboer. Hovedpoenget med å organisere det slik har med andre ord vært å spille på ideer og erfaringer fra den vesterålske høvedsmannskulturen – vantmannskulturen - i organiseringen av kulturaktiviteter.

Med dette utgangspunktet ble det i hver kommune etter hvert etablert en egen kulturloftkomité organisert etter høvedsmannsmodellen – mannskapene. For at disse skulle ha en formell tilknytning ble båtmannskapene er igjen knyttet opp mot hovedutvalgene for hver av kommunene. Hovedutvalgene var igjen knyttet inn i regionrådet via kulturutvalget.

### 4.3.3 Lokal vs regional kobling og samarbeid

På regionalt nivå ledes det hele av regionrådet i Vesterålen. Under dette igjen ligger altså kulturutvalget. Til å forestå den daglige styringen av kultursamarbeidet benytter

kulturutvalget seg av et eget sekretariat. Sekretariatet tar seg av stort sett de fleste oppgavene, både oppover i ”systemene” og nedover i systemet. Ute i de enkelte kommuner er det de enkelte mannskap som driver kulturaktivitetene som skjer i regi av kommunen. For at det skal være interessant og utfordrende å delta i de ulike mannskapene har disse fått relativt frie ”tøyler” i forhold til å definere de lokale aktivitetene. Mannskapene er også relativt fristilt med hensyn til å plukke ut og ”hyre” sine deltakere. De enkelte mannskap er i tillegg relativt ”flatt” organisert. Fra hovedsmannen og ut på ”dekket” (”scenen”) er det ingen nivådeling. Men ser vi på hele modellen fra regionråd og ut til ”førstelinja” ser vi et rimelig klart bilde av flere sammenhengende nivåer i organisasjonen. Imidlertid er det verdt å merke seg et spesielt punkt i organisasjonen hvor det kan virke som om det er et klart ”brudd” i linja. Mellom mannskapene og det regionale nivået eksisterer det ingen formell kobling i form av at overordnet nivå har styringsrett. Det betyr at kulturutvalget ikke har noen formell kommandomyndighet over mannskapene. Det betyr at organisasjonen må håndtere dette bruddet spesielt. Dette bruddet vil vi ta opp og diskutere i analysen vår.

#### 4.3.4 Arbeidsmetoder imellom formelle regler/dokumenter og dugnadsånden

Sandmanns ”læresetning” fra 1983 ser ut til å ligge til grunn for hvordan en planlegger og arbeider i samarbeidet. En enkel og grei læresetning om at det en gjør skal være mest mulig ”hands on”. Noen andre formaliteter/regler/pålegg om at det skal produseres planer og rapporter finnes ikke, med få unntak. For Vesterålen Kulturutvalg er det laget et eget måldokument, (inneholder rapporter, økonomi etc.) som viser veien fremover. I tradisjon med den Sandmannske læresetning er dokumentet kort. Meningen er at det ikke skal bli for omfattende og ulest. ”[...] Dokumentet er imidlertid noe puslete på konkrete tiltak” (informant). Måldokumentet/strategidokumentet nedfeller seg i den enkelte kommunes egne dokumenter. Ellers er det imidlertid opp til den enkelte kommune hva de vil ha med av formuleringer. I tillegg til mål-/strategidokumentet produseres det hvert år en egen årsrapport. Årsrapporten er bygget opp på andre underrapporter fra de ulike prosjektene. I forbindelse med årsrapporten lages det også et eget kapittel som tar for seg veien videre og hvilke prosjekter som bør utprøves. Disse fremtidsplanene er normalt 2 årige, men revideres/justeres hvert år (Vedtekter Vesterålen regionråd av 1999). I tillegg til en egen årsrapport rapporteres det inn til ulike andre aktører som har spesielle interesser i prosjekter/arrangementer. Det betyr så langt at kultursamarbeidet ikke legger for stor vekt på



å la dokumenter og forordninger styre for mye av hverdagen, i motsetning til det andre offentlige instanser kanskje gjør. Det kan virke som om de brukes mer som et slags bakteppe/alibi for at handlinger skjer. Kanskje litt utradisjonelt – sett med offentlige øyne?

I kulturutvalget erkjenner de at dem på mange områder er på relativt ”tynn” is når en ikke har tilgjengelig/tynne styringsdokumenter for virksomheten. Problemet for kultursamarbeidet i mange tilfeller er at de ikke helt har lovverket i ryggen i alle sammenhenger. For eksempel burde kanskje *”[...] samhandlingen internasjonalt vært formelt sanksjonert gjennom formelle kanaler”* (informant). Samtidig hevder en annen sentral informant at *”[...] slik formell sanksjonering like fort kunne ha bremsset samarbeidet mot andre regioner og land”*. For ofte er det slik at de må handle raskt, eller så forsvinner mye av engasjementet hos de som jobber med slike saker. Et eksempel på et slikt grep er at en har fjernet seg litt fra ”øremerkingen” av midler som tildeles for kulturformål i enkelte av kommunene. En detaljstyrer ikke lenger på konkrete aktiviteter. Kultursjefen får nå tildelt midler som han disponerer sammen med mannskapene i forhold til de målsetningene de har. Kultursamarbeidet oppnår dermed større fleksibilitet og sparer en masse arbeid i forbindelse med ”småsøknader” som må inn i kommunestyret for godkjenning hver gang det skal være ett eller annet arrangement. Politikerne i kultursamarbeidet har altså gitt fra seg noe av styringsmyndigheten, men har samtidig skaffet seg større fleksibilitet i forhold til at de får bedre tid til andre ting. Likevel har de fortsatt kontroll gjennom at de når som helst kan gripe inn og evt trekke inn midler.

Men selv om kultursamarbeidet ikke ønsker å ha noen stor dokumentsamling for å styre virksomheten erkjennes det at dokumentasjon og rapportering har vært av strategisk betydning for samarbeidet og organiseringen av dette. En innrømmer glatt at det har hatt stor betydning at en har kunnet dokumentere hva de driver med. Gjennom slik dokumentasjon har en igjen vært i stand til å skrive gode prosjektsøknader med mer. At dokumentasjon og ”kløktighet” i forbindelse med produksjon av søknader osv er viktig bekreftes av direktøren for Norge 2005 *”[...] hadde søknaden fra Vesterålen hatt en normal og byråkratisk form hadde det aldri blitt bevilget midler til dette”* (under møte på Kvitbrygga 22/10-05). En annen betydning har vært å ”pushe” organisasjonen ute. Et slags offentlig alibi og kanskje en slags formell ”ordregang” ut i organisasjonen.

Som en kuriositet kan vi også nevne at det eksisterer egne oppsigelsesregler for deltakelse i kultursamarbeidet. Ingen av deltakerne kan avslutte samarbeidet uten å først ha jobbet ut oppsigelsesfristen på to år. En lang oppsigelsesfrist som lett kan få de over på andre tanker.

Men det er ikke nok å ha minimumsdokumentene på plass og være handlingsrettet. Å drive kulturarbeid er ikke noen 9-4 jobb. Mye av den kulturelle produktleveransen skjer på det som normalt kan defineres som fritid for de aller fleste. Altså utenfor det offentliges kontortider. Å være med på alt dette krever tid og ressurser. Sammensetningen i organisasjonen av både politikere, offentlige ansatte, forretningsaktører og frivillige gjør et samlet løft og levering av tjenesten kultur til litt av en utfordring. Det hele skal først organiseres og så koordineres. Offentlig ansatte har ofte relativt rigide arbeidstidsbestemmelser å forholde seg til. Informantene våre sier da også at *"[...] dette med kulturarbeid ofte kan være en nesten døgnkontinuerlig aktivitet. [...] i alle fall i enkelte perioder"*. For de som driver frivillig med dette (frivillige organisasjoner og næringslivet) ser dette ikke ut til å være noe spesielt problem. For de som er administrativt ansatt kan hverdagen fortone seg litt annerledes, spesielt med tanke på dette med arbeidstid. Det vil si de tidspunktene hvor de aller fleste kulturarrangementer går av stabelen. Ofte må kommunale kulturarbeidere være med på hele prosessen, fra planlegging til kobling av lys og instrumenter. *"[...] Det sier seg selv at da må vi være ute på arrangementene, og de foregår gjerne på ettermiddag og kveldstid"* (informant). I Vesterålen har flere av de kommunalt ansatte likevel klart å løse dette ved å omgå/tilpasse bestemmelsene slik at det er mulig å drive et fornuftig kulturarbeid når leveransene skal leveres. Det er blitt etablert "stilltiende" kontrakter (en form for psykologisk kontrakt) om at en er litt fleksibel. De har ikke fått mer tid eller penger til disposisjon, men det er gitt "åpning" for at en kan ta utført arbeidstid ut i "avspasering".

Andre grep som er blitt gjort i Vesterålen (og for den saks skyld også andre steder) er at en har klart å åpne andre arenaer enn det som har vært normalt for kulturaktivitet. Eksempelvis kan en se at kirka har blitt et "åpner" hus og hvor en kan arrangere andre arrangementer enn de rent kirkelige. En har tatt i bruk fraflyttede fiskevær, en har flyttet ut i friluft, på fjellet, i skogen, i fjæra og på havet. Åpningen av Golfstrømsprosjektet ble da også gjort langt til havs. Rakettskytefeltet på Andøya er også blitt benyttet i et felles stor arrangement i regi av kultursamarbeidet. At arrangementsprofilen er "for folket" har kanskje vært med på å "åpne"

nye dører og igjen en åpning for større mangfold av ideer og muligheter. Vi kunne nevnt flere slike eksempler. Men disse små grepene rundt om kring i Vesterålen er med på å skape nye rom for kulturaktiviteter. En er ikke ”fastlåst” i gamle regler om at slik har det vært og slik skal det fortsatt være. Dette skaper entusiasme, det blir synlig at det er mulig å få det til. Dermed ser det til at flere ønsker å gi noe inn i samarbeidet, det er artig å holde på. Det å møtes for planlegging og gjennomføring av kulturaktiviteter i samarbeidet gir noe ekstra til de som deltar.

Dette er da også en av de store erfaringer fra praktisk kulturarbeid i Vesterålen. Det må være fleksibilitet og mulig for enkeltindividene å kunne ta utfordringer. Dette fremdyrker initiativet. Dermed er vi inne på et annet og vesentlig moment, nemlig styring og ledelse i samarbeidet. I et ”blandingsmiljø” som vi her ser og hvor en er avhengig av at alle er med og drar lasset vil det ikke kunne fungert med rigid og streng kontroll (detaljstyring). Innenfor denne sektoren sitter det mange mennesker som har behov til å utfolde seg, skape og produsere. Det er derfor de er med. Da blir det negativet at for eksempel kultursjefen går inn med detaljstyring. Som informantene sier, *”[...] må være høyt under taket”*. Både i det enkelte mannskap og på de regionale møtene. En må føle trygghet slik at de kan utveksle ideer/tanker. Det er avgjørende at de får en følelse av å bli hørt og sett og ikke minst får muligheten til å høre og se og ikke minst gjøre. Ingen har kommet med kritikk overfor det som måtte finnes av formelle ordninger i kultursamarbeidet, det må liksom være på plass. Men samtidig må ikke det rigide og det formelle stoppe prosessene fordi ikke alle mulige rutiner eller liknende er fulgt. *”[...] Akkurat denne balansegangen ser ut til å være på plass i kultursamarbeidet. Ellers hadde den ikke vært såpass stabil”* (informant).

For å få folk til å stille må en gjøre møter og oppgaver interessante. En må kunne få impulser/lære noe/få en følelse av å kunne gi og ta på like fot. Informasjonsflyten (eller skal vi kalle det for kunnskapsflyten) blir dermed en viktig faktor å holde kontroll på. Den må styres på en slik måte at alle som har behov for å skaffe seg informasjon har muligheten til det samt at alle som har behov for å gi informasjon kan gi det. Kultursamarbeidet har derfor vært bevisst på å organisere informasjonsflyten sin på en rekke områder (møter på ulike nivå, bruk av telefon og e-post, web og aviser, plakater etc.). Tar vi for oss møtene så kan en raskt se at en har vært svært bevisst på at alle møter blir innrammet på en eller annen måte. På regionalt nivå avholdes møtene ca 2 ganger i året og de har relativt faste poster med

hensyn til agenda. Det betyr det er en fast struktur på det, men innholdet varierer. Opplagt er det at en diskuterer/ tar for seg tema som er aktuelle på dagsorden. Det kan være ulike prosjekter etc. som står for døren. For å ramme det ekstra inn, trekkes det ofte inn andre aktører. Dette gjøres helt bevisst for å få andres perspektiver på det en driver med. For eksempel har professor Kjell Arne Røvik deltatt på en slik samling med eget foredrag omkring kulturarbeid. Dette foredraget er også ”satsen” for denne studie. I andre tilfeller og fora har en vært bevisst på å trekke inn kjente kunstnere av ulike slag. Alle disse har på sin måte vært med på å sette sitt preg på kultursamarbeidet. Uten at en kan påvise noen direkte effekt fremholder sentrale informanter at disse uten tvil har vært med på å holde oppe koken hos de mange frivillige deltakerne i samarbeidet. Navn som Lars Saabye Kristensen, Madrugada og Maria Solheim er navn som nevnes. Av kjente politikere og andre kan Mads Sandmann og Hill Martha Solberg nevnes. ”[...] *De taler nok Vesterålen sin sak når de har muligheter til det*” (informant). Slik sett forsøker en å oppnå en den atmosfæren en er på jakt etter. I tillegg benyttes samlingene til fremlegg av rapporter fra de ulike mannskaper. Og akkurat disse rapportene fremstår som interessante for oss. I utgangspunktet er det en statusrapport fra de enkelte mannskaper. Som regel når en er med på møter hvor slike statusrapporter fremlegges så er det fortiden en snakker om. I kultursamarbeidet i Vesterålen er ikke dette tilfellet. I den grad en snakker om det som er gjort, så snakker en minst like mye om det som skal skje, altså fremtiden. Akkurat dette grepet ser ut til å være ett av flere sentrale grep som gjør at en ser at det hele stadig drives fremover. Med andre ord er det et sterkt fremtidsfokus på hva som skal gjøres.

På lokalt nivå, i de ulike mannskapene, er møtefrekvensen ca 1 gang i måneden. Utenom dette kommer ulike møter i forbindelse med ulike arrangementer/prosjekter som gjennomføres. I tillegg til direkte møter mellom mennesker/samlinger benyttes ulike typer medium til informasjonsdeling. Telefon og e-post nevnes som de viktigste medium i så måte. Utenom dette spres informasjon i og ut av organisasjonen ved hjelp av egne nettsider og kontakt med aviser og andre interessenter. ”[...] *Her er noen mer profesjonelle enn andre* (informant).

Det at kultursamarbeidet har fått kulturfaget til å bli et viktig satsingsområde hos sentrale politikere har vært med på dreie interessen for kultur over på lokalt politisk nivå. Det virker i dag som om det er større interesse for å være med innenfor kultursektoren enn det som var

tilfelle tidligere. Muligens kan en spore dette til Andøy ordførerens åpningstale (da han skuffet nok ikke fikk posisjon andre steder), hvor han sa ”[...] dere skal være klar over at dette er den viktigste komiteen av alle”. Slike utsagn blir, når de blir sagt av de riktige personene, ofte en sannhet.

Så langt har vi snakket om historie og organisering. Vi allerede vært inne på dette med sammensetning av de ulike mannskap, med andre ord rekruttering. Vi skal nå se litt nærmere på dette.

#### **4.4 Rekruttering**

For å lykkes med organiseringen i de enkelte kommuner så en det som helt nødvendig å sette Mannskapene sammen på en på en lur måte. Nøkkelen i det hele ble å skaffe høvedsmenn/kvinner(ledere) til de enkelte mannskap som både hadde erfaring og vilje til å bekle denne stillingen. I tillegg så en det som helt nødvendig å få inn både politiske representanter og representanter fra administrasjonen i den enkelte kommune (kultursjefene). Kultursjefene har vært en avgjørende faktor/koordinator i egen kommune og ut mot det lokale kulturlivet. Uten om disse var det om å gjøre å få rekruttert mennesker fra lag og foreninger som var opptatt av kultur (på en eller annen måte) og som var interessert i å ta i et tak. Sammensetningen slik den beskrives, har medført at en har fått en ”broket” forsamling av mennesker i det ulike mannskap. En ansamling fra alle ”kroker” av lokalsamfunnet. Ulikheten til deltakerne er med på å utfylle organisasjonen på en fin måte; ”[...] det er liksom ulike kompetanser i samme enhet som gjør at vi aldri står fast, uansett hva det måtte være” (informant).

Som det antydes gjennom begrepet *rekruttering* ovenfor så er det ingen tilfeldigheter ute og går mht hvem som sitter i det enkelte mannskap. Det er heller ikke tilfeldig at størrelsen på de enkelte mannskap har blitt som den har blitt. Det sies at de verken er for små eller for store. Det meldes om akkurat passe størrelse (8-10 personer i hvert mannskap). Dette gjør mannskapene fleksible i forhold til at det bringes inn nok kunnskap gjennom deltakerne, en er lite sårbar for sykdom og gruppen er ikke større enn at den lar seg håndtere i forhold til at alle har en mulighet til å bli hørt. Det nevnes også at forskjelligheten i sammensetningen i mannskapene gjør at de har kompetanse til å løse det aller meste av utfordringer som måtte

oppstå. Hver og en har liksom sine spesialområder – og koblet sammen blir dette bra (informant). I tillegg til sin egen kunnskap som en kan spre inn i samarbeidet har hver og en av deltakerne sine egne nettverk som de helt åpent sier at de spiller på. Når vi går tilbake til selve rekrutteringsprosessen så nevnes det at denne ikke har vært særlig demokratisk. Spesielt nevnes det at rekruttering av lokale lederne/hovedsmennene har vært en udemokratisk prosess. De fleste er rekruttert direkte på forespørsel og ut fra den kjennskap som noen på forhånd har hatt til disse personene. Når det gjelder representanter fra næringslivet, så er ikke disse rekruttert fordi de tilhører næringslivet i det daglige, men ut fra at de har en genuin interesse for kulturarbeid. Den eneste posisjonen som ikke har vært gjenstand for rekruttering er valget kultursamarbeidet har gjort av sekretær. Her er det mer eller mindre uten unntak kommunens egen kultursjef som bekler stillingen. Årsaken har igjen med kontroll og koordinering i egen kommune. Det betyr igjen at mye av de administrative oppgavene faller på denne posisjonen. Sekretærfunksjonen i form av kultursjefene har i tillegg til Hovedsmannen vært en (og i mange tilfeller også) en av de viktigste posisjonene, ja sågar kanskje også den egentlige hovedsmannen.

Samling av flere mennesker og gjerne ulike mennesker kobler også opp nye bekjensheter og tilgang til informasjon. Dette kan også beskrives som nettverk. I Vesterålen legger en ikke skjul på at disse nettverkene er sentralt for at ting fungerer. Vi skal se litt nærmere på det som har med nettverk å gjøre i Vesterålen.

#### 4.4.1 Nettverk

Det betyr at i tillegg til å spille på hverandre internt i organisasjonen så spiller de ulike mannskap (og de øvrige i organisasjonen) på en rekke andre, både i egen kommune og gjennom kontakter utenfor kommunen. Dette er gjerne andre frivillige lag og foreninger som deltar i ulike prosjekter. Tidvis blir også næringslivet i de enkelte kommuner involvert i samarbeid i og om ulike prosjekter. Den sistnevnte gruppen har imidlertid ikke fått/eller tatt samme plass i samarbeidet som de to andre hovedgruppene av deltakere (Forvaltningen og de Frivillige). Næringslivet har som regel vært inne i ulik grad mht at de har tatt hele arrangementer mer eller mindre alene, eller de har støttet i form av sponing, tilbudsvare og utlån av utstyr med mer. Likevel, det har vært helt bevisste valg i forhold til dette med

involvering av næringslivet og en kan kanskje derfor hevde at organisasjonen består av både Forvaltningen, Frivillige og Forretninger, det vi velger å kalle de tre F`er.

Hvem som deltar/gjennomfører de ulike prosjekter er ofte prosjekt avhengig. Det betyr at type prosjekt styrer hvilke aktører som hentes inn. I all hovedsak er det kommunen som står bak og styrer dette med hjelp av frivillige. Det er altså en blanding med hovedtyngde på forvaltning og frivillig (forening).

#### **4.5 Symboler og metaforer med utvidet vesterålsidentitet**

*”Det gjelder å holde seg åpne mot andre samfunn, lære og bringe kunnskapen hjem igjen”*  
(Bugge 2005)

##### **4.5.1 Innledning**

Øyriket Vesterålen er sammen med resten av landsdelen på leting etter en moderne nordnorsk identitet, en moderne stemme. Vesterålinger i alle aldersgrupper utfordres derfor til å delta i dette. Kultursamarbeidets ønske er at vesterålingenes evne til omstilling og tradisjon for å knytte internasjonale kontakter, fortsatt skal gi oppdrift og skape grunnlag for utvikling av livskraftige lokalsamfunn. I det prosjektet som har pågått under vår undersøkelse ble ”døpt” Golfstrømmen. Golfstrømmen har dermed blitt valgt som metafor og inspirasjonskilde. Der kultursamarbeidet vil kombinere det lokale med det internasjonale, det historiske med moderne uttryksformer. Om vi ser kompleksitet i struktur og et mangfold av mennesker så er Kultursamarbeidet en minst like kompleks organisasjon når det gjelder bruken av metaforer og symbolikk. For å synliggjøre mangfoldet til kultursamarbeidet i forbindelse med Golfstrømprosjektet (2000-2005), vil vi kort ta med de noen av de ulike navnene på dette prosjektet. Byttingen av navn henger mye sammen med at Norge 2000/Norge 2005 som var en av hovedsponsorene for prosjektet har vært koblet til det hele. Prosjektnavnene gjennom prosjektperioden har vært i 2000: Kulturtakkefest til ære for Golfstrømmen, 2001: Golfstrømmer i Vesterålen: Vesterålen 2001 - 2005, etter hvert: Kulturløft Golfstrømmen: Vesterålen mot 2005, eller bare Kulturløft Golfstrømmen og til sist 2005: Kulturløft Golfstrømmen: Hundreårsmarkeringen i Vesterålen. Som vi nevnte så avspeiler dette seg i en ganske fleksibel, men kanskje forvirrende skifting av navn.

Men i bunnen har alltid logoen blitt knyttet opp gjennom hele prosjektperioden. Vi vil videre i denne delen tar vi for oss Golfstrømmens iboende metaforer, 1000 års - og 100 års

markeringen, og til sist samarbeidskommunene med dertil hørende logo som kobling mot Golfstrømmen som metafor.

#### 4.5.2 Noen av Golfstrømmens iboende metaforer

*Atlantehavet er det yngste av alle hav - bare barnet. Columbus oppdager Golfstrømmen – en oppdagelse. Posten skal fram – en utnytter kunnskap om strømmer for å effektivisere postgangen – istedenfor å kjempe mot, går vi med (Den amerikanske statsmann, oppfinner og fysiker Benjamin Franklin). Havstrømmene henger sammen i et samlet system og flere forhold påvirker - Varmen fra sola, Jordrotasjonen, Sola og månens tiltrekningskraft (gravitasjon), Endringer i vannets tetthet, temperatur eller saltholdigheten, menneskelig forurensning), Det milde, meksikanske kjært tegn som varmer oss.*

Golfstrømmen er et naturfenomen med internasjonale og globale assosiasjoner som har satt fokus på natur, miljø, kultur og næringsliv (fiskeri) og kontakt land og lokalsamfunn imellom. Ved å bruke metaforen såpass aktivt som det har vært gjort i *Kulturløft Golfstrømmen*, er sammenhengen mellom Vesterålen og Vesterålen og ikke minst Vesterålen og verden utenfor sterkt betonet ([www.vestreg.no](http://www.vestreg.no))

#### 4.5.3 Golfstrømmen som overbyggende prosjekt

Golfstrømmen har bidratt til kulturmøter med land som den varme havstrømmen binder Vesterålen og kultursamarbeidet sammen med. Gjennom årene er det inngått samarbeid med blant andre Mexico, Guatemala, Irland og Island. Der selve drivkraften for å etablere kontakter langt utenfor regionens grener er nettopp å påvise at det ikke er noen motsetning mellom det lokale og det internasjonale. Som Tove Karoline Knutsen (stortingsrepresentant AP) sa på et politiker panel forutfor Stortingsvalget i 2005:

*”[...]det er jo klart at selv et kulturinnslag fra indre Billefjord er internasjonalt – det er bare publikummet som avgjør. Fremfører de det i Paris så er det jo klart at det er internasjonalt (Knutsen 2005)*

Bakgrunnen for uttalelsen har nok med at en ikke må ”stå med hua i handa”, du må vise det frem og være stolt. I Vesterålen ser det ut til at en har tenkt akkurat slik for kontakten rundt



Golfstrømmen har vært med på å bekrefte hverandre og inspirere til nye måter å tenke på - for kystens steder er en viktig del av markeringen.

Ved åpningen av Tusenårsmarkeringen i 1999 ble en kulturstafettpinne senket ned i Golfstrømmen av den meksikanske ambassadøren og tatt opp igjen av den islandske. Denne gangen skulle blikket rettes opp og fram. I tråd med føringer som var lagt for den nasjonale Hundreårsmarkeringen valgte Kultursamarbeidet i Vesterålen å fokusere på begrepene ”Det moderne Vesterålen” og ”vår egen stemme” både ved valg av arena og innhold. Det har i perioden blitt gjennomført en rekke prosjekter frem mot Hundreårsmarkeringen. Faste kunstneriske installasjoner er ferdiggjort, årlige kulturuker og kulturstafetter har vært arrangert. Eksperimenterende forestillinger med ungdom under kulturutdanning er vist og samarbeidsprosjekter med andre ”golfstrømland” har knyttet varige kontakter. Et spesielt og stort arrangement som kan trekkes frem er selve åpningen av Hundreårsmarkeringen i Vesterålen den 8. februar 2005, som hadde overskriften ”Havet speiler himmelen” og var den første offisielle markering i Nord-Norge. Blikket skulle rettes opp og fram. Hva var da mer naturlig å velge som arena enn Andøya Rakettskytefelt. Dermed valgte en og fikk Andøya Rakettskytefelt som samarbeidspartner, den mest moderne og internasjonalt orienterte bedriften i Vesterålen. Men selv om dette var åpningen på hundreårsmarkeringen var den et ledd i Golfstrømsprosjektet.

Men så langt har vi kun nevnt de ”overordnedes” bruk av Golfstrømmen som metafor. Trekker vi ut i de enkelte kommuner ser vi en utstrakt bruk/kobling til Golfstrømmen, i tråd med overordnet tankegang. Vi ser kommunale visjoner som er koblet på regionens overordnede visjon gjennom bruk av Golfstrømmen som metafor. Vi skal ta en rask gjennomgang av disse.

#### 4.5.4 Andøy

##### ”Golfstrømmen tur/retur”.

Prosjektet Golfstrømmen turretur handler om de som bor i hver ende av Golfstrømmen:

Guatemala/ Mexico og Norge. Men det handler



om mer: Prosjektet er også – ja, kanskje først og fremst - en oppfordring til en måte å tenke på: Golfstrømmen er et resultat av motsetninger. Det er møtet mellom varme og kalde luftmasser som skaper strømmen. Slik vil de understreke det positive i at mennesker er forskjellige. Dersom en blir i stand til å forstå og lære av hverandres måte å være å tenke på, vil en hver for seg stå bedre rustet til å møte framtiden. Golfstrømmen turretur er et internasjonalt kulturprosjekt.

#### 4.5.5 Bø

##### ”Havet forteller”.

Ut fra golfstrømmetaforen bruker Bø fortellinger om mennesker med nærhet til havet og kystkultur som tema. I tillegg til å bygge på egne tradisjoner er det et ønske å utvikle kontakt med andre ”golfstrømland” når det gjelder fortellertradisjoner. Bø kommune har satset på sine egne *Reginedager*, et årlig arrangement over flere dager med forfatterinnen Regine Normann i sentrum. Etter hvert har det utviklet seg konkrete planer om å etablere et nordnorsk sagn- og eventyrsenter, *Ringelihorn* ved Bø bygdemuseum på Vinje står også sentralt.



#### 4.5.6 Hadsel

##### ”Grensesprengende kreativitet”.

”Utagerende kreativitet” er stikkord for Hadsels kulturløft til Golfstrømmens ære. Det er arrangert lystakkefest i en tom sildolje tank og internasjonalt isskulpturfestival utenfor kommunens tusenårssted Hurtigrutens Hus. Ungene i Hadsel streket opp første etappe i Vesterålens lengste barnetegning, en stafett med en rull papir og tusjer som skal innom alle barnehagene i hele Vesterålen. Barn og unge er også hovedaktørene når Golfstrømmen prises gjennom teater, dans, sang og spill framføres på inne- og utescener i kommunen. Hadsel har også knyttet kontakt med befolkningen i andre enden av Golfstrømmen på øygruppa Azorene. Målet er å skape en flerkulturell vennsapsrelasjon som skal gi utvidet strøm av kunnskap om folk og levesett langs livsstrålen Golfstrømmen.



#### 4.5.7 Lødingen

##### ”Lysan i leia”.

Lødingen, losen og leia er kjente begrep for farende folk langs kysten. Når sjøfolk kom inn Vestfjorden sørfra, var lysan’ fra Lødingen ei gladmelding om tryggere og smulere farvatn i hovedleia inna- skjærs – og med los ombord. Nordafra var lysan’ fra Lødingen et blink- ende farvel til dem som drista seg ut på de åpne havområdene – også uten los. Kulturløftkomitéen i Lødingen har derfor tatt ”Lysan’ i leia” som sin Golfstrøm metafor og som ei ledesnor for kulturengasjementet i kommunen fram mot 2005.



#### 4.5.8 Sortland

##### ”Sortland den blå byen ved sundet”.

Er hovedprosjektet i Sortland. Gjennom utprøving av blåby paletten i deler av byen ble det i løpet av 2001 bestemt hvordan bruk av farge som arkitektonisk virkemiddel kan prege og inspirere estetikk og kulturliv i regionsentret. Ungdommer fra regionen har allerede latt seg inspirere til å komme med tekster til ei lyrisk utsmykning av fasadene i nært samarbeid med forfatteren Lars Saabye Christensen. I løpet av 2002 og 2003 har flere hus i bykjernen blitt malt blått.



#### 4.5.9 Øksnes

##### ”En strøm av kystkultur”.

Golfstrømmen har gjort bosetting langs kysten mulig.

Ved inngangen til et nytt årtusen vil Øksnes forankre kulturløftet opp mot egen kystkultur og historie. Som en av landets største og mest moderne fiskerikommuner ønsker de å få i gang ulike kultur- arrangement og tiltak som i sum bidrar til at øksnessamfunnet framstår også i framtida som et levedyktig og godt kystsamfunn å bo i. Det er et mål at kultursatsingen i Øksnes i perioden skal få fram mangfoldet og bredden i kulturlivet under mottoet *En strøm av kystkultur*.



#### 4.6 Avslutningen – Også må jeg videre.....

Prosjektet Kulturløft Golfstrømmen som startet i 2000 ble avsluttet 22. oktober 2005. Vi kom inn og startet opp vårt arbeid ila høsten 2004. Altså på et tidspunkt da



avslutningen på langt nær var satt. Ut fra våre opplevelser gjennom den tiden vi fulgte Kultursamarbeidet kom ikke tittelen på avslutningskonserten som noen stor overraskelse. Det vil si, vi ble litt overrasket over at den ikke umiddelbart hadde noe med Golfstrømmen å gjøre. Men etter noen få sekunder stod det relativt klart for oss, den gjennomførte fremtidstankegangen slo igjennom. Da vi hørte tittelen spurte vi da også ganske umiddelbart etter om hvorfor akkurat denne var valgt. Som alltid før – svaret var ”tilfeldig”. Det kan godt hende, men det var da som bare, er alt tilfeldig eller er det slik at når noe ligger i ”ryggmargsrefleksen” så bare kommer det ut naturlig og passer hjemme der det blir plassert? Kanskje? Da vi var ute på avslutningsmøtet på Kvitbrygga på Sortland sammen med de seks ”båtmannskapene” for både å oppsummere et vellykket regionalt prosjekt og for å diskutere en oppfølging skjer det igjen. Under møtet var det mange som hadde mindre innlegg, også vi, noe som betydde at tid var en relativt ukurant sak å holde styr på. Noe som igjen medførte at det på slutten av økta ble litt hektisk. Da kommer det igjen, lederen av sekretariatet reiste seg opp og sa at nå måtte det settes strek, han var nødt til å stikke av gårde for å rekke ”åpningen”. Åpningen på hva da – var det ikke en avslutning? I våre øyne ble det ”live på scenen” igjen bevisst/ubevisst brukt en metafor. I stedet for å rekke avslutningen snudde han det til å skulle rekke åpningen – vi var ikke i tvil – det var nok åpningen på noe nytt han skulle rekke.

Og oppfølging videre blir det. Deltakerne i prosjektet har som ambisjon å videreføre de mest vellykkede delene av kulturløftet. Vesterålen Kulturutvalg skal ha ansvar for koordineringen og større regionale tiltak, mens de kommunale komiteene har ansvaret lokalt. I beskrivelsen av Kunst- og kulturstrøm i Vesterålen legges det vekt på erfarings- og kunnskapsutveksling mellom de seks komiteene. Komiteene skal være forum for idé - og kulturutvikling og bidra til en offensiv kultursatsing i perioden 2006 – 2010. Regionalt er planen å styrke det internasjonale kultursamarbeidet som Vesterålen Kulturutvalg er i gang med. I tillegg til videre samarbeid med Øst - Island vil det bli satt i gang et arbeid for å finne en tredje samarbeidsregion og søke midler fra EU.

Det vi synes er interessant her er bruken av symboler og metaforer. Vi vil senere se litt nærmere på hvilke effekter dette kan ha internt og eksternt i organisasjonen. En annen interessant kobling er - ”kakofonien” av symboler og metaforer. Er de tilfeldig valgte? Preger budskapet kultursamarbeidet ønsker å formidle av tvetydighet?

## 5 Kultursamarbeidet i arbeid

*”Det ene som er, er både enhet og mangfold” (Platons dialog Parmenides)*

### 5.1 Innledning

Det kan være vanskelig å påvise hvordan eller hvor det hele starter. Dette har sammenheng med at slik vi betrakter kultursamarbeidet i Vesterålen så henger de ulike delene svært tett sammen og påvirker hverandre gjensidig. Vi skal derfor i denne delen av oppgaven forsøke å trekke sammen og analysere Kultursamarbeidet i Vesterålen opp i mot kjent teori. Gjennom dette vil vi forsøke å besvare vår problemstilling samt sjekke ut nærmere omkring våre antakelser omkring Kultursamarbeidet. I den første delen av analysen vil vi gå gjennom og analysere Kultursamarbeidet litt stykkevis og delt. Hensikten er å forsøke å forstå de enkelte delelementers begrunnelse og oppbygning. Deretter skal vi forsøke å koble sammen de ulike delelementene og se nærmere på hvordan kultursamarbeidet virker i praksis. Her vil vi først forsøke å holde de ulike logikkene litt fra hverandre for deretter å koble de sammen slik Kultursamarbeidet gjør. Til slutt vil vi forsøke å se på Kultursamarbeidet ut fra både et rasjonelt - og et institusjonelt perspektiv.

Vår analyse avsluttes med et eget kapittel som vi har kalt den polyfone organisasjonen. Her vil vi gjennom å bruke begreper vi har funnet i musikkverdenen forsøke å beskrive Kultursamarbeidet. Vi vil i denne delen også se nærmere på om det kan være mulig å overføre denne organisasjonen og på forhold som en eventuelt må være spesielt oppmerksomme på.

### 5.2 Formelle strukturer

Den formelle strukturen i en organisasjon, forstått som et upersonlig definert sett av normer og forventninger knyttet til ulike roller, er antatt å være en viktig determinator for å influere og skape beslutningsatferd (Gulick 1937, Scharpf 1977, Weber 1970 i Christensen 1994:22). Et av formålene med formelle strukturer i en organisasjon er å imøtekomme de ansattes behov og reagere raskt på forandringer i omgivelsene. I denne studien har det vært interessant å se på hvordan de formelle strukturene henger sammen med fellesskapsfølelsen.

Overordnet kan vi si at strukturvariabelen beskriver hvilken type organisasjonslogikker som er knyttet sammen i Kultursamarbeidet. Vi har argumentert for at organisasjonslogikkene *forvaltnings-, forretnings- og frivillig organisasjon (de 3 F'ene)*, kan være kategorier en kan forsøke å plassere Kultursamarbeidet innenfor. Men en kan ikke ta noen av disse logikkene alene og kalle det en organisasjon uten å se nærmere på innholdet i disse og hvordan det hele er satt sammen. Det vil si hvordan organisasjonen er komponert, hvilke mennesker/kompetanse besitter den, hvilke visjoner og mål har den, hvilke dokumenter og eventuelt andre ressurser har organisasjonen. I tillegg er det viktig å se nærmere på hvordan organisasjonen utnytter dette og ikke minst hvordan dette innholdet ”spiller på lag”. Først da tror vi at vi vil kunne greie å si noe nærmere om hvilken organisasjon en har med å gjøre.

### 5.2.1 Organisering og design

Organisering sier noe om hvordan organisasjonen er designet og hvordan det styres. Den modellen som Kultursamarbeidet benytter i dag kan sies å skrive seg fra endringen som en foretok på midten av 1980 tallet. Da ble ideen om kommunal kulturpolitikk forankret i et overordnet samarbeid. Ut ifra de opplysningene som kommer frem i årsmøte rapportene, kan en si at kultursamarbeidet er et ”bottom – up” initiativ. I følge Vedtektene til Regionrådet består Vesterålen regionråd (rådet) av tre representanter fra hver av eierkommunene (ordfører og varaordfører + en representant fra kommunestyret/formannskapet). Rådet er det høyeste beslutningsorganet i dette kommunenettverket og samles en gang pr år. Ekstraordinært årsmøte kan innkalles om rådets leder eller tre av de deltakende kommunene forlanger det. Mellom årsmøtene er Kulturutvalget i den enkelte kommune det høyeste beslutningsorgan. Så langt kjenner vi igjen organisasjonsstrukturen gjennom logikken til forvaltningen. En ”papirmessig” linje/stabs organisering som i utgangspunktet kan virke både ”stringent” og rigid. Ser vi nærmere på styringsmodellen som ble valgt så er den, i motsetning til en del interkommunale kultursamarbeidsordninger andre steder, forankret i et regionalt sammensatt politisk utvalg direkte underlagt regionrådet. Dermed ser vi at en i Vesterålen har klart å etablere en organisasjon som går helt fra ”toppen” av i de regionale ledd og helt ut i lokale enheter som ”utfører” ute i den enkelte kommune. Med andre ord har kultursamarbeidets avdelinger fått en overordnet, formell plassering i Vesterålen regionråd. Antakelsen har vært at det skal gi økt prioritet til kulturelle aktiviteter i Vesterålsregionen, i organisasjonens beslutningstaking, bedre integrering av kulturelle hensyn i Vesterålen

regionråd og hver enkelt kommune som helhet og at det skal gi en bedre faglig input til samarbeidende kommunene, politiske aktører med flere. Ut over de nevnte aktørene har Kultursamarbeidet ingen formell tilknytting til andre organisasjoner utenfor regionsamarbeidet som legger føringer på hvordan nettverket skal styres og hva det skal arbeide med.

I følge vedtektene og den formelle fordelingen mellom rådet og Kulturutvalget kan en si at nettverket har en flat styringsstruktur. Rådet kan føre løpende kontroll med Kulturutvalget ved at referater og rapporter blir fremlagt rådet og videre blir gjort tilgjengelige på Vesterålen regionråds nettsider. Det finnes likevel grunnlag til å si at Kulturutvalgets posisjon er sterkere enn det som fremgår av de formelle bestemmelsene. Der flere informanter sier at: *"[...] om vi ikke er enig i avgjørelser, går vi i mot regionrådets vedtak"*. I praksis betyr det at rådet ikke kan vedta arbeidsplan uten påvirkning fra medlemmene. Akkurat dette har vi merket oss tidligere, et "brudd" i organisasjonen hvor det ikke er en klar formell kobling med kommandomyndighet mellom det regionale nivået og Kulturutvalgene (Mannskapene) ute i kommunene. Noe som igjen betyr at en må organisere/håndtere dette spesielt.

Arbeidsoppgavene ute i Mannskapene organiseres stort sett etter prosjektmetoder. Selve Mannskapet er dermed også organisert i en flat struktur som består av en leder (hovedsmannen), sekretær og medlemmer. Totalt 8-10 personer som stort sett betraktes som likestilte aktører. Denne gruppen inndeles ulikt i forhold til hvilke prosjekter som kjøres til en hver tid. Alle prosjektene som kjøres har en klar kulturprofil og produksjon av kultur som målsetning. Likevel vil en se hvis en forsøker å sammenholde de ulike prosjektene mot hverandre at det er snakk om et meget vidt spekter. I Kultursamarbeidet har en ingen målsetninger om at prosjektene etter hvert skal begynne å likne hverandre. Tvert imot forsøker en å holde det slik. Dette gir mangfold. De mangeartede oppgavene, med lokale "vrir" på kultursiden, gjør at Kultursamarbeidet behov for ulike kompetanser. Hvordan en organiserer/skaffer denne skal vi se nærmere på litt senere. Før dette skal vi se litt nærmere på hvordan de ulike prosjekter fremmer et sterkt behov for å kunne sette sammen ulike prosjektgrupper. Prosjektgrupper som må fungere "knirkefritt".



### 5.2.2 Adhokratiet som organisasjonsform

Mintzberg (1983) deler adhokratiet opp i to varianter som han kaller operativt adhokrati og administrativt adhokrati. Disse spesifiserer og forklarer nærmere hvordan ulike valg blir gjort i et adhokrati. Den største forskjellen mellom disse variantene er hvorvidt den administrative delen og den operative delen av et prosjekt samarbeider.

I et operativt adhokrati blandes disse delene i prosjektene. Planlegging og design i prosjektarbeidet skjer ofte parallelt med implementeringen og ferdigstillingen. Alt krever den samme spesialiserte kompetansen og operativt adhokrati skiller derfor ikke mye på mellomledelse og støttestab. Til forskjell så velger det administrative adhokratiet å holde en skarp kontrast mellom administrative komponenter og arbeidskjernen. Den andre store forskjellen, som tydeliggjør hvor kultursamarbeidet passer inn, er at et operativt adhokrati utvikler og løser en problemer på vegne av et prosjektet. I administrativ adhokrati gjøres dette på vegne av dem selv. I kultursamarbeidet jobber prosjektene ute i de respektive kommunene og dette er en naturlig konsekvens av å få kontrakter fra aktører og ikke en selv. Med en slik struktur vil en ikke være helt sikker på hva som vil skje fremover; *"[...] det avhenger av hvilke prosjekter som kommer og hva vi klarer å få til av avtaler"* (sentral informant). Dette er faktorer som utfordrer stabiliteten og som setter krav til organisasjonen. I begge variantene er det lite/ikke behov for en sterk mellomledelse med direkte veiledning som jobb. Mintzberg (1983) påpeker at ledelsens funksjon i en slik organisasjonsstruktur blir å effektivisere koordineringen. I kultursamarbeidet er de eneste mellomlederne avdelingslederne, og deres oppgave er hovedsakelig å etablere prosjekter/grupper og administrativt vedlikeholde disse i tillegg til å samle avdelingen til felles informasjon.

Adhock organisering for å fremme tilstrømming av nye ideer, være fremtidsfokuset og på søk etter stadig å forbedre seg gjennom å finne nye måter å løse/gjøre oppgavene ser ut til å være vel fundert og forankret i Vesterålen. Slik den fremstår er det nærliggende å tenke på en innovativ organisasjon. Tar vi for oss begrepet innovasjon så betyr jo dette nettopp å gå utenom etablerte mønstre. En organisasjon som tenker og vil være innovativ kan ikke basere seg på noen form for standardisering av koordineringsmekanismene (ibid.). Dette er med andre ord å unngå byråkratisk struktur, ha skiller mellom ulike avdelinger og utheve planlegging og kontroll. I tillegg er det svært viktig at det er fleksibelt (ibid).

Hovedkoordineringsmekanismen til en slik organisasjonsform, er derfor i mange tilfeller *gjensidig tilpasning*. Denne koordineringsmekanismen benyttes innad i disse små prosjektgruppene og eventuelt mellom gruppene det er aktuelt for. Observasjoner fra Kultursamarbeidet og dets prosjekter viser nettopp en slik måte å koordinere oppgavene på. Som flere informanter sier i forhold til gjensidig tilpasning er at de; ”[...] ved bruk av muntlige beskjeder fordeler arbeidskjernen i gruppen oppgavene seg i mellom”. Dette krever mye kommunikasjon for at det skal kunne samkjøres og unngå dobbeltarbeid. Mintzberg legger da også vekt på at selve koordineringen er bygd inn i arbeidsprosessene og organisasjonsstrukturen slik at den dermed har påvirkningskraft på de som er tilstede. Kommunikasjon og felles avgjørelser omkring koordinasjon av arbeidet, mener vi er en viktig faktor for et fellesskap.

Hvis vi skal forsøke å koble Mannskapene mot teoretiske beskrivelser vil det for oss være nærliggende å tenke på Team. *Team* er et begrep som kanskje egner seg bedre til å beskrive prosjektgrupper med tanke på fellesskapsfølelse. Nettopp fordi de team mange kjenner, svært ofte fra idrettens verden, er særlig fokusert på samhold, effektivitet og sterkt engasjement i en felles oppgave. I tillegg legges det til rette for personlig fleksibilitet. Teambegrepet faller godt inn som uformell struktur under et adhokrati som vi diskuterte ovenfor. Dette fordi team legger vekt på prinsipper om frihet under ansvar og lederen skal fungere som en trener eller ”coach”. Det vil si en leder som legger til rette for at gruppen skal kunne fungere best mulig uten å måtte frarøve noen personlig fleksibilitet og ansvar for sin egen hverdag.

I kultursamarbeidet er denne holdningen veldig synlig. Kultursjefene bruker ikke ressurser på å overvåke deltakerne, men møter de i statusmøter hvor prosjektene diskuteres og neste arbeidsperiode planlegges. På den måten blir det laget et slags skille i prosjektet; innenfor og utenfor statusmøtene. Innenfor brukes det tid på å diskutere og bli enige, mens utenfor er de ansatte mer på egne ben. Som flere informanter hevder så: ”[...]forventes det ikke at jeg skal ta kontakt med kultursjefen og fortelle hva jeg gjør, men heller diskutere det oss imellom” (sentrale informanter).

Teambygging er også et begrep som flere organisasjoner bruker. Dette handler om å aktivt utvikle gruppens faglige og sosiale kompetanse (Bakka, Fivelsrud og Nordhaug 2004). I kultursamarbeidet ser vi mange varianter av teambygging, blant annet kick - off seminar og avdelingsmøter. Førstnevnte bruker ledelsen på å samle organisasjonen under et sosialt arrangement, men med innlagte faglige - og motivasjonsseanser. På avdelingsmøtet har den ene avdelingslederen innført en faglig bit som de ansatte selv holder om selvlaget og aktuelle temaer. Dette er teambygging ved hjelp av å samles under den faglige bakgrunnen de har felles.

Men det er ikke nok å bare ta for seg den formelle strukturen og hvordan denne virker for å få et bilde av Kultursamarbeidet i arbeid. Vi må også trekke de uformelle strukturene inn i bildet. Ledelsen har påvirkning og makt over bestemmelsen av hvordan prosjektgruppene utformes, men hvordan de opptrer som gruppe ”bestemmer” de altså selv. I Vesterålen og i Kultursamarbeidet er det ikke tvil om at det utenfor den formelle strukturen er et vell av koblinger mellom ulike mennesker som en ikke finner igjen i den formelle strukturen. Dette gjelder både mellom politikere, administrativt tilsatte, frivillige og næringslivsaktører som er med i samarbeidet. For å få den komplette kontroll over den uformelle strukturen må en nesten fotfølge de enkelte aktører og fra prosjekt til prosjekt. Noe som blir en meget kompleks oppgave og som vi ikke har tenkt å gjøre. Men helt generelt kan vi si at i de undersøkelser som vi har gjort så greier vi å se koblinger helt fra nasjonalt nivå (i politikken) og nedover til den enkelte innbygger. Altså et formidabelt nettverk av mennesker og organisasjoner som på en eller annen måte er koblet sammen i en slags uformell struktur – en kulturstruktur. Vi skal se litt nærmere på dette med nettverk.

### **5.3 Nettverksstruktur**

Tradisjonelt har effekter av nettverk vært målt i grad av innovasjon eller produktutvikling. Andre har konsentrert seg om overlevelse og vekstrater (Van Wijk et. al 2004). Det er i hovedsak to effekter vi er ute etter i vår studie. For det første vil vi få frem et bilde på hvor nyttig medlemmene opplever nettverkene er for seg selv og sin kommune, altså den *subjektive nytteverdien*. For det andre vil vi forsøke å si noe om hvilke innovasjonseffekter i form av *organisatorisk endring* deltakelse i nettverkene skaper. I gjennomgangen av nettverksstruktur vil vi ta for oss organisering, deltakelse, programmering og ressurser.

### 5.3.1 Organisering

Kultursamarbeidets nettverksdesign likner på det vi omtalte som ”stjernenettverk”. Men vi skal være raske med å nevne at vi også mener at det nærmer seg et ”fullstendig koblet nettverk”. I stjernenettverket går det meste av kommunikasjon gjennom en sentral node. I Kultursamarbeidet er denne noden styret som kontrollerer den elektroniske kommunikasjonen i nettverket. Internett og nettportalen [www.vestreg.no](http://www.vestreg.no) er en viktig informasjons- og kommunikasjonskilde i nettverket. Det meste av informasjon som legges ut på denne portalen er bearbeidet og lagt ut av sekretariatet. Kulturutvalget kontrollerer på denne måten den formelle informasjons- og kommunikasjonsstrømmen. Når vi sier at nettverket nærmer seg et fullstendig koblet nettverk, så hevder vi det på grunnlag av at informantene mener at de gjennom nettverket; *”[...] blir kjent med kulturetatene i de andre kommunene og at de får kontakter de kan bruke i sin hverdag”*. Disse utsagnene gir uttrykk for at nettverket setter folk i kontakt med hverandre og at det finnes en betydelig informasjons- og kommunikasjonsstrøm utenfor de formelle kanalene. Nettverket er derfor med andre ord mer koblet enn hva de formelle kanalene viser. Et viktig designmessig utviklingstrekk ved Kultursamarbeidet er dannelsen av lokale nettverk under det regionale nettverket. Tanken bak satsing på lokale nettverk er at de skaper nærmere kontakt med lokalbefolkningen, næringsliv og frivillige organisasjoner i samme kommune, og at de er bedre rustet til å håndtere forhold som er spesielle for hver enkelt kommune. Kultursamarbeidet består av i dag av 6 lokale nettverk med dertil hørende nettverk av forretnings- og frivillige organisasjoner. Disse lokale nettverkene varierer mye i aktivitet, struktur og prosess. De fleste baserer seg imidlertid på noen få samlinger i året og svært uformell organisering. Men alle disse lokale nettverkene samarbeider med Vesterålen regionråd. De fleste informantene viser en sterk interesse for å formelt videreutvikle de lokale nettverkene. Drivkraften for å være med i nettverket er at kommunene får; *”[...] vise frem lokale arrangementene og ivareta egen identitet”*. Lokale nettverk har vokst frem som følge av økt fokus fra Kulturutvalget og sterke ønsker fra medlemmene. Designet har da trolig gått mot mange små fullstendig koblede nettverk som er knyttet sammen via Kulturutvalget i et stjernenettverk.

Når vi snakker om deltakelse så sier dette også noe om at det muligens stilles ulike krav for å få delta i nettverket. Hvilke kriterier må en oppfylle for å bli medlem og hva må en bidra med for å fortsette medlemskapet? Finnes det noen slike og på hvilke nivå er det? Vi skal se litt på dette.

### 5.3.2 Deltakelse og krav

I vedtektene for Vesterålen regionråd heter det at; *"[...] er et fellesorgan for kommunene Andøy, Bø, Hadsel, Lødingen, Sortland og Øksnes og er organisert i henhold til kommunelovens § 27"*. Dermed peker vedtektene på at dette er et formelt nettverk som er etablert for noen bestemte medlemmer. For å få innpass i dette nettverket må imidlertid medlemmene godta de lover og regler som er skissert i vedtektene for Vesterålen regionråd samt innfri den årlige kontingenten, som i 2005 var på *"[...] ca 60.000 kr"*. (informant). Innenfor kommunal sammenheng er egentlig denne kontingenten lav. Dette kan betraktes som et formelt krav, men summen innenfor kommunalsammenheng er såpass liten at den nok ikke har noen direkte påvirkning i forhold til om en skal være medlem eller ikke. Vi kan likevel som en kuriositet nevnes at kommunestyret fra en av deltakerkommunene senest i 2005 vurderte å trekke seg fra samarbeidet på grunn av trange kommunebudsjetter. Når en har godtatt vedtektene og kontingenten følger det imidlertid med en egen oppsigelsestid hvis en skulle ønske å trekke seg fra samarbeidet. Denne oppsigelsestiden er på hele to år, noe vi vurderer som lang tid. Her ligger det nok en ytterligere "kime" til at når en først har etablert et samarbeid så vil det kunne vare – to år er jo rimelig lang betenkningstid og gir i tillegg muligheter for at de andre medlemmene kan påvirke beslutningen hvis noen vil ut. Et annet poeng som er nevnt av informanter er at det er andre som "banker" på døren og vil inn. Det er med andre ord blitt litt "attraktivt" å være en av de seks.

På individnivå finnes det ingen spesifiserte regler i vedtektene som sier noe om hva et medlem skal eller må bidra med eller hva en må forplikte seg til for ikke å bli ekskludert fra nettverket. De eneste unntakene i så måte er for de politikerne som er valgt inn på regionplannivå og de som er administrativt tilsatt, enten i sekretariatet eller på kulturkontorene i den enkelte kommune. Disse kan sies å være "ansatt" på vilkår ut fra den stillingen de sitter i. Ut over dette gjelder det derimot ingen krav slik vi antyder. Men det er da heller ikke lett å skulle stille noen slike krav når vi ser den blandingen av ulike deltakere

(politikere, lønnede og frivillige). Den eneste formen for kravstilling som ser ut til å finnes er at en appellerer til den enkeltes vilje og lyst. Men hvordan løser en det da? Som en av informantene sier: *"[...] det handler om å organisere"*. Vi har allerede vært inne på at Mannskapsmodellen har vært valgt som modell for hvordan en organiserer Kultursamarbeidet på lokalt nivå. Akkurat dette er det flere grunner til. For det første er modellen enkel og lett å forstå. Den skaper entusiasme og trekker til seg folk. For det andre er den flat og "klargjort" for kunnskapsprosessene (et begrep som kan deles inn i kunnskapsutvikling, kunnskapsoverføring, kunnskapsintegrering og kunnskapsavlæring (Johannessen et al. i Friedman og Olaisen, 1999)). Vi har allerede vært inne på at modellen kan forstås som en innovativ modell, en modell som gjør det mulig å utfordre de faste standardiserte prosesser. Dermed er det også en modell som skulle være i stand til å håndtere det vi sier om kunnskapsprosesser. Den har også passet perfekt i forhold til Golfstrømsprosjektets målsetninger om at det skulle være en strøm av kunnskap, en strøm av mangfold og en strøm av kulturuttrykk. Dette har vært med på å gi organisasjonen dens åpne form. Gjennom deltakelse får en nye bekjentskaper, nye erfaringer, inspirasjon og løft inn i kulturadministrasjon. Det er skapt en arena for engasjement, innspill og kreativitet. Det er skapt en mulighet for å danne nettverk hvor det er mulig å spille på hverandres ressurser og ideer. Dermed er vi inne på det tredje, en slik organisasjonsform stiller helt klare krav til de som skal delta. Noe en da også har erfart fra tidligere gjennom en lang historie i Vesterålen. Det ikke er nok å "raske" sammen 8-10 mennesker fra deltaker kommunene. De menneskene som skal være med må ha spesielle evner for at organisasjonen skal kunne lykkes. Det betyr at en har vært avhengige av å få de riktige menneskene (typer) fra deltaker kommunene. Informantene sier da også at:

*"[...] Alle kan delta, men ikke hvem som helst. [...] det som er hovedkriteriet for deltakelse i Golfstrømsprosjektet er at en er interessert i å ta i et tak – men her har det også blitt en del avskallinger"* (sentral informant).

At det organisasjonen fungerer i Vesterålen viser at de har tatt problemet med rekruttering alvorlig og ikke latt tilfeldighetene råde. De aller fleste av deltakerne er derfor rekruttert direkte på forespørsel og ut fra den kjennskap som noen på forhånd har hatt til disse personene. Informantene er sågar raskt ute med å nevne at denne prosessen ikke akkurat har vært *"[...] noen spesielt demokratisk prosess"*, spesielt ikke med hensyn til valg av de lokale lederne (hovedsmennene). Her har det vært essensielt å få inn noen som hadde både erfaring

og vilje til å bekle denne stillingen. En annen viktig nøkkel har vært å få inn både politiske representanter og representanter fra administrasjonen i den enkelte kommune (kultursjefene). Her er det for så vidt stillet et formelt krav forhold til den politiske deltakelsen i Golfstrøm prosjektet der *"[...] det skal være med en politiker, ellers ingen andre formelle krav"* (sentral informant). Bakgrunnen for dette har vært å skaffe seg legitimitet. Videre har det selvfølgelig vært viktig å få med representanter fra de frivillige organisasjonene i den enkelte kommune. Frivillige representanter som gjerne har *"[...] fremtredende posisjoner i kulturlivet som for eksempel i de ulike lokale lag og foreninger"*. Når det gjelder deltakelse og rekruttering fra næringslivet har de ikke vært bevisst på med hensyn til å rekruttere representanter, selv om de internt i samarbeidet ser viktigheten av at også disse er representert.

Sammensetningen slik den beskrives, har medført at en har fått en "broket" forsamling av mennesker i det ulike mannskap. *"[...] Samtidig er deltakerne såpass sterke at de matcher hverandre"* (informant). Dette samarbeidet er med på å samle om felles løft, samtidig som en opprettholder de lokale varianter. *"[...] Vi har en bukett med seks kommuner med hver sine spesialiteter. At de får lov å være forskjellige er også bra"* (informant).

Ut over medlemmene i de ulike Mannskaper, på samme måte som en på det regionale planet spiller på mange aktører utenfor organisasjonen, trekkes det på en rekke andre aktører. Både i egen kommune og gjennom kontakter utenfor kommunen. Dette er gjerne andre frivillige som lag og foreninger som kobles til i forhold til ulike prosjekter. I tillegg blir også næringslivet i de enkelte kommuner tidvis involvert i samarbeid i og om ulike prosjekter. Her kan vi se hvordan diskrepansen mellom staten og lokalsamfunnets forventninger tvinger kultursamarbeidet til å lete etter nye kanaler for legitimitet. Økt samarbeid med private organisasjoner og frivillige organisasjoner er altså en måte å erverve seg "sosial arbeidstillatelse" på og å få organisasjonens produksjonsnettverk til å fungere mer effektivt. I en forlengelse av dette kan en se en se spor av det rasjonelle perspektivets vektlegging av den formelle, normative strukturen som sentralt i organisasjonsendring. Det virker som om Kultursamarbeidet er viktig for Kulturutvalget. Kultursamarbeidet kjennetegnes av mange ulike aktører. Aktører som mer eller mindre er med hele tiden mens andre kun tidvis er inne. De kobles av og på etter behov. Likevel er det kontinuerlig dialog mellom aktørene i nettverket.

Selv om det ikke er nedtegnet noen steder hva som forventes av medlemmene i nettverket, finner vi ting som tyder på en sterk normativ forståelse av hva medlemmene bør bidra med. Kulturen er i alle de deltakende kommunene satt i høysetet. Alle vet hva som er målet, men hvilket middel en bruker for å nå målet er så individuelt. For oss fremstår kultursamarbeidet som et nettverk med strenge og kvalitetsbevisste krav. Det henger nok nøye sammen med den tette koplingen kommunene har seg i mellom i nettverket. Nettverket leverer selv om uforutsette ting skjer. Og som en informant sier og som bygger opp under dette; *"[...]de er godt opplært – de vet hva de skal gjøre"*. Dette bringer oss over på programmering.

### 5.3.3 Programmering

Med programmering mener vi alle de forordninger som er lagt inn i organisasjonen og er med på å "styre" den i forhold til å levere resultater. Her vil måten organisasjonen er bygget opp på, visjoner og mål, dokumenter osv være kilder som er med på å "programmere"/styre organisasjonen.

Visjoner og mål med begrunnelse i organisasjonens eksistens er helt sentralt for å angi retningen for en organisasjon. I kultursamarbeidet er alt tuftet på at en skal levere kulturprodukter i lokalsamfunnet (årsrapport Kulturutvalget 2005). Bakgrunnen er rimelig enkel – en ønsker å gjøre Vesterålen til et godt sted å bo. Derigjennom vil en agere aktivitet som gjør det mulig å skaffe seg inntekter som en kan leve for (kultur som tiltakspotensiale og utprøving av tiltak for opprettelse av lokale arbeidsplasser). Ut fra visjoner og mål blir det viktig hvilke strategier en velger for å gjennomføre/nærme seg sine visjoner og mål. I Vesterålen har en valgt en hovedstrategi som har gått på "å oppnå konkrete resultater" (ibid.). En slik strategi får dermed konsekvenser for en rekke forhold i organisasjonen, både for utforming og den praktiske hverdagen. Handlingsstrategien tilsier ikke at en skal bruke mye tid på å produsere dokumenter. Dermed blir dokumentene enkle og lett forståelige. Det betyr for all del ikke at kultursamarbeidet ikke har noen konkrete fokusområder nedfelt i strategiplanen, for det har de. I strategiplanen for 2000 – 2005 var fokuset på fire områder; a) samarbeid med barn og ungdom, b) kulturarbeid og samarbeid med kulturmiljøer lokalt, regionalt og nasjonalt, c) samarbeid med eldre/pensjonister lokalt og regionalt og til sist d) å nærme seg samarbeid med Nordland fylkeskommune på utvalgte områder (ibid:13).



Men for å leve opp til handlingsstrategien må en opprettholde momentum i organisasjonen. Et kulturprodukt er ofte ensbetydende med umiddelbart konsum. Så snart det er levert er det også konsumert. Dette krever kontinuerlig drift og høyt engasjement. Men dette kommer ikke av seg selv. Blant annet må folk få utfolde seg, kreativiteten må blomstre. En har designet en organisasjon som ikke er gjennom regulert av instruksjoner og andre dokumenter. Men til tross for en åpen og kreativ atmosfære i forhold til planlegging av kulturelle aktiviteter, gir strategiplanen til kultursamarbeidet et relativt strengt mål på programmeringsgrad. Som også flere informanter hevder at; *"[...] det er klar enighet om hvilke arrangementer kultursamarbeidet ikke skal sette sitt navn på"*. Det er med andre ord klart definert i strategiplanen hvilke visjoner og mål kultursamarbeidet har for videre fremdrift. Det kan godt tenkes at alle medlemmene er godt innforstått med målene, på grunn av tette koblinger og dag – til – dag fokuset i nettverket.

Et annet forhold som vi har tatt opp er bruken av metaforer og myter. Også disse kan være med på å programmere organisasjonen. Gjennom opptegning av bilder som for eksempel gjennom Golfstrømsmetaforen greier en å "spore" organisasjonen og deltakerne inn mot hovedmålet – levere lokal trivsel.

Metaforer er et rammeverk av oppfatninger, ekspressive symboler og verdier som individer bruker for å definere sin verden. Mytene er en prosess hvorved organisasjonsoppskrifter tas for gitt som "gode", "rasjonelle" og "effektive" (Meyer og Rowan 1977). I Kultursamarbeidet er bruken av metaforer svært stor. Navnet Golfstrømmen er kjent. Noe som stort sett alle forbinder med den havstrømmen som "varmer" opp Norge. En livgivende strøm for oss som bor her. Begrepet/metaforen Golfstrømmen på det store kulturprosjektet i Vesterålen er da også en kilde til ytterligere metaforbruk. Det ser vi på alle de mindre underprosjekter som har fått "døpenavn" som har med Golfstrømmen å gjøre. I tillegg greier en å koble opp flere andre aktører, i Mexico og på Island gjennom bruken av denne metaforen. De enkelte kommuner "legger" seg også inn til den overordnede metaforen. Ja til og med Mannskapsbegrepet kommer ut av denne metaforen (det var båtmannskap som dro ut på havet for å hente "penger"). Metaforbruk er med på å samle menneskene om noe de kjenner seg igjen i. Det er med på å binde sammen mennesker og ikke minst med enkle ord og uttrykk tilkjenneri hva en ønsker. Målsetningen blir klarere – en trenger ikke store tunge dokumenter og manualer for hva en ønsker og hvordan en ønsker å gjøre det. Individene

deler på felles begreper som kan stå som definisjon på den sosiale virkeligheten. De som er med skjønner hva det handler om – bildet er rimelig klart. For oss er det lett å trekke paralleller til intensjonsstyrt ledelse. En ledelsesform som gir litt friere rom til den kreative tanke. En er ikke styrt på detaljnivå i forhold til hvilke prosedyrer som til en hver tid skal benyttes. Det er målbildet, langt der fremme, som er fokuset. Og så er det opp til deltakerne å finne den beste og enkleste veien frem til målet. Dette er med å trekke frem aktørenes egen kreativitet og kanskje lyst til å ta i et tak, være med på å styre utviklingen mot et felles mål. Begrepet Mannskap sier noe om hvordan en skal arbeide. Fra gammelt av har båtmannskap vært inndelt i ulike posisjoner. Nå kan vi vel ikke hevde at de Mannskap vi har undersøkt har innbakt alle disse funksjonene. Men det som er felles for dagens mannskap med de ”opprinnelige” er at det er en relativt flat struktur. Her er det ikke mye hierarki. En løser de problemene som oppstår etter hvert og løfter i lag. For Vesterålen har dette vært en naturlig måte å organisere seg på. Det er noe kjent. Det virker hensiktsmessig. Hensiktsmessig gjennom at det nettopp er kjent og en er vant til å gjøre det slik.

Hva så med mytene. Som vi så tidligere er myter et sett av oppfatninger og holdninger som fremstår som naturlige og sanne. I denne sammenhengen kan en si at de måtene å jobbe på som er etablert i Kultursamarbeidet har fått en allmenn utbredelse i de seks samarbeidskommunene. Måten en har valgt å gjøre det på i en kommune er også valgt i andre kommuner. I Lødingen som er den sist ankomne kommune i samarbeidet har de adoptert modellen mer eller mindre helt ut. Måten å gjøre det på er også legitimert på det politiske nivået i den enkelte kommune og i regionsamarbeidet mellom de seks kommunene. En oppfatter dette som en rasjonell måte å gjøre det på. En trekker veksler på flere miljøer. Til det beste for samfunnet.

Dermed vil vi påstå at det er en relativt høy grad av programmering i Kultursamarbeidet. Men det nytter lite å organisere deltakerne og programmere disse uten at det finnes ressurser til å drive dette.

### 5.3.4 Ressurser

Med ressurser tenker vi på alt innhold som organisasjonen bruker for å produsere varene. I mange tilfeller tenker nok de fleste på økonomi eller det som kan kjøpes for penger. Når vi tenker på ressurser her er det i tillegg til økonomi både infrastruktur som organisasjonen har og de mer myke verdiene i form av mennesker som kan ta i ”et tak”. Den ”myke” ressursens plass har vi allerede vært inne på. Den er og har vært helt sentral for at organisasjonen har fungert. Vi skal ikke ta dette videre opp her men i stedet for skal vi hekte på forhold rundt økonomi og infrastruktur slik at vi får et bedre bilde på hva vi legger i ressursbegrepet.

Både deltakelse, programmering og organisasjon krever altså tid og penger. Økonomisk sett er ikke kultursamarbeidet noen ”storbedrift”. Det er heller sparsomt med økonomiske midler til å iverksette ulike aktiviteter. Gjennom å samle seg flere i lag blir det lettere å få til ting med sparsomme ressurser. Samtidig legges det ikke skjul på at nettopp samlingen under en felles ”paraply” gjør det lettere å skaffe finansiering fra eksterne aktører. Koblingen en klarte å gjøre mellom det regionale Golfstrømsprosjektet og de nasjonale prosjektene 1000-årsmakingen og 100 års markeringen kan stå som et eksempel på hva en kan få til under en felles ”paraply” som Kultursamarbeidet Begge disse nasjonale prosjektene hadde statlig kapital i ”ryggen” som Vesterålskommunene i samarbeid antakeligvis klarte å ”melke” mer ut av enn det en kanskje hadde klart som enslig kommune. Slik sett kan en se at Kultursamarbeidet kobler opp en rekke andre muligheter, muligheter som ikke er tilgjengelig uten samarbeid. Akkurat denne muligheten er da også en av hovedgrunnene til at deltakerne trekker sammen. De fleste informantene er frustrerte over at kommunestyret ikke bevilger kultursektoren mer midler; *”Kultur gis ikke prioritet fra rådmannens og kommunestyrets side da det er liv og helse som står i fokus”* (informant).

Når det gjelder infrastruktur i samarbeidet, så er det ikke mye å som er oppført i balansen til Kultursamarbeidet. Samarbeidet spiller på det som de enkelte kommuner har av egne fasiliteter og det som måtte finnes av annet rundt om i regionen. Det går litt på dugnad. Å gå til anskaffelse av mer infrastruktur har heller ikke vært noe tema som har vært satt på agendaen. Det skyldes nok, som flere av informantene sier, *”[...] at da får vi lokaliseringsdebatter – og de ønsker vi ikke”*. En diskusjon om plassering av for eksempel et kulturhus fort kunne blitt ”døden” for samarbeidet. De trekker da paralleller til liknende

diskusjoner om fellesprosjekter som har vært gjennomført i andre samarbeidsprosjekter i Vesterålen. I disse tilfellene har det oppstått lokaliseringdebatter som har vært med på å ødelegge samarbeidet. Derfor holder en seg unna slike debatter. De forsøker heller å være kreativ og bruke nye muligheter som ligger i nærområdet. På områder som tidligere mer eller mindre har vært lukket for kulturell bruk utenom det lokalen opprinnelig var tenkt til. For eksempel er kirka i Øksnes åpnet til kulturformål, noe den ikke var i samme grad tidligere.

Vi har så langt forsøkt å analysere/gi en beskrivelse av det vi ser i Kultursamarbeidet i den hensikt å kunne forstå hvorfor det hele er slik det er. Vi skal i den neste delen av denne analysen se nærmere på hvordan Kultursamarbeidet virker i praksis. Vi skal se nærmere på de ulike logikkene hver for seg og i samlet bruk i håp om å forstå denne organisasjonen og derigjennom kunne si noe om hva det er vi har foran oss.

#### **5.4 Logikker, nettverk, og sammenkobling i praksis**

Ut fra vår gjennomgang hittil kan vi karakterisere Kultursamarbeidet er en relativt liten organisasjon. Arbeidsprosessene rundt kulturutvikling heller ikke noen standardisert prosess, den varierer sterkt etter hvem, hva, hvor og når en skal gjøre noe. Ut fra det bildet vi ser av organisasjonen i ”fri praksis” ser det ut som om den i det ene øyeblikket er en organisasjon jobber som en hvilken som helst annen offentlig organisasjon for så i neste øyeblikk å være organisert etter ”dugnadsmodellen” (som en frivillig organisasjon) eller som en ren forretningsorganisasjon. Ut fra et slikt bilde kan heller ikke ferdighetene som kreves for å utføre arbeidet være standardisert. Ønsket om stadig utvikling og ”fremover fokuset” gjør at arbeidsprosessene er og må bli forskjellige. Nå kan det jo se ut som om alt er i ”flyt” og kanskje en smule kaotisk, men det er det på ingen måte. Vi skal nå ta for oss Kultursamarbeidet ut fra de logikker vi ser at en benytter seg av. Vi holder de i utgangspunktet atskilt slik at det er letter å holde ”tråden” før vi kobler det sammen til slutt.

##### *Forvaltning*

Kultursamarbeidet har klare forvaltningstrekk i den grad at de er en atypisk forvaltning med vektlegging av legalrasjonelle handlinger og klar formell koordinering og spesialisering. Tar vi for oss kultursamarbeidet slik vi ser det i dag er det lett for oss å peke hvor i organisasjonen graden av forvaltning er sterkest. Sagt med andre ord, desto høyere opp i

hierarkiet en kommer, jo mer formelt byråkratisk blir den. Vi har tidligere sett at organisasjonen er politisk forankret. Den er en del av det vi kan kalle for forvaltningen. Den er dermed et politisk administrativt apparat som kan styres siden de er en del av den offentlige forvaltningen i staten Norge. Kultursamarbeidet kjennetegnes også av at de har administrativt tilsatte knyttet opp mot kulturkontorene/kulturetaten i kommunene og de folkevalgte politikerne. Denne gruppen kjennetegnes av at de har felles målsetning som går ut på å blant annet produsere og levere produkter og tjenester til lokalbefolkningen. Målsetninger som kommunalt ansatte og politikere skal jobbe ut fra, kommer både fra statlig og fylkeskommunalt hold (for eksempel økt satsing på barn og ungdom). Det vil si det legges føringer på hva en skal satse på. I tillegg til dette kommer de lokale prioriteringer som gjøres. Vi ser at staten og fylkeskommunen kan være en aktiv pådriver i forhold til hva kommunene skal prioritere. I Vesterålen/kultursamarbeidet ser vi blant annet at Nordland fylkeskommune har pålagt kommunene å være aktiv utviklingsaktør i forhold ”Den kulturelle skolesekken”. Dette prosjektet kjøres i utgangspunktet som et lokalt prosjekt i den enkelte kommune. I Vesterålen kjøres dette som et regionalt prosjekt gjennom Kultursamarbeidet – her kalles dette prosjektet som den ”Regionale skolesekken”. Dette er et tilbud som gis til alle barn og unge i skolepliktig alder innen en rekke kunst og kultur uttrykk.

I og med at Kultursamarbeidet i utgangspunktet er en offentlig oppnevnt og vedtatt organisasjon gjør at det politiske miljøet påvirker hva en skal gjøre. Kultursamarbeidet er for eksempel avhengige av at de prosjektene en velger å satse på sanksjoneres i de ulike kommuner (formannskap og kommunestyre). Når det er sanksjonert her er det administrasjonen i den enkelte kommune som er ansvarlige for at prosjektene settes ut i livet. Det betyr igjen at mye av den kultur - administrative jobbingen skjer etter fastlagte rutiner og rimelige klare regler og prosedyrer.

Gjennom organisasjonsbildet til Kultursamarbeidet kan vi se klare skiller mellom over-/underordnet slik organisasjonen fremstår. Helt øverst ligger regionrådet med eget sekretariat. Under dette kommer de ulike kommuner med Mannskap. Over ”mannskapsnivået” ligger det en relativt fast og klar filosofi over hvordan en kan og skal agere. Det administrative apparat på regionnivået (sekretariatet) holder seg da også stort sett til relativt faste og standardiserte rutiner med hensyn til de arbeidsprosessene som en bruker.

Fra sekretariatet og ”oppover” i organisasjonen slår liksom ”den offentlige/forvaltningsbiten” inn. I denne delen av organisasjonen må en opptre etter de normer og regler som gjelder i forhold til de en jobber inn i mot, en må kanskje opptre på en mer formelt korrekt måte enn de øvrige deltakerne. Det er på dette nivået en jobber inn i mot for eksempel Fylkeskommunen og andre statlige aktører. Det samme ser vi i forhold til kulturkontorene ute i kommunene. Også disse (offentlige ansatte) må jobbe etter de bestemmelser som gjelder for den offentlige sektor. Mintzbergs (1983) maskin - og fagbyråkratier, som kan betraktes som handlingsstrukturer, finner vi relativt klart igjen i disse delene av organisasjonen.

I utgangspunktet skulle en tro at dette kunne være en hemsko for den raske, smidige og handlingsorienterte organisasjon. Imidlertid viser det seg at akkurat denne evnen til å kunne operere på det offentliges egne premisser kan være en fordel. Gjennom å håndtere ulike prosesser inn i mot dette systemet ser det ut til at en kommer til raskere løsninger enn om en ikke gjorde det. Deler av organisasjonen behersker altså metodene til det offentlige. De er på en måte ”lytteposter” inn mot denne sektoren. Denne delen av organisasjonen har kapasiteter som greier å følge med på hva som skjer på både fylkeskommunalt og nasjonalt plan. Gjennom forståelse for dette og god kobling/forståelse for det lokale nivået ser det ut til at en er i stand til å koble lokale ønsker opp i noe ”større”. Koblingen av Golfstrømsprosjektet mot den nasjonale 1000 års markeringen kan stå som ett eksempel på hvordan en har gjort en smart kobling mellom lokale ønsker og nasjonale satsningsområder. Her har det offentlige med sekretariatet jobbet aktivt inn mot det ”offentlige” Norge for å koble opp et lokalt prosjekt. En får liksom samlet ressursene og kanskje mer ut av dem.

### *Forretning*

Men i tillegg ser vi en annen ting – gjennom samarbeid evner en i sterkere grad å konkurrere om ressurser (økonomi) som ”sitter” andre steder i de statlige systemene. Nå har det aldri vært uttalt at Kultursamarbeidet skal være en profittmaksimerende organisasjon slik vi har argumentert for med hensyn til Forretningsorganisasjonen. Likevel ser vi trekk ved Kultursamarbeidet som minner om måten en forretningsorganisasjon opererer på. Vi ser at det er gjort noen grep som kan minne om forretningsorganisering, i alle fall i tankegangen. I ”kampen” om midler til drift av kulturaktiviteter ser vi at Kultursamarbeidet uten tvil har greid å etablere noen konkurransemessige fortrinn som ”flyte” på: a) Det er inngått

samarbeid mellom 6 ulike kommuner, b) I fellesskap forsøker en å få en optimal utnyttelse av begrensede ressurser c) Utvikling av organisasjonens viktigste ressursbase – menneskene (kunnskapsbedriftens viktigste ressurs) d) Posisjonering i forhold til andre lovpålagte kommunale oppgaver og posisjonering i forhold til andre kommuner/regioner på kulturfeltet. Spesielt vil vi trekke frem det siste punktet som omhandler posisjonering. Dette er gjerne strategier en hører at forretningsverdenene snakker om. En posisjonerer seg i forhold til konkurrenter for selv å få en bedre posisjon i markedet. I Vesterålen mener vi å se en tendens til at en lokalt/regionalt gjennom posisjoneringsstrategier, i form av at en samarbeider, står litt sterkere i konkurransen om midler når kommunene må prioritere mellom for eksempel helse, skole og kultur. På regionalt/fylkeskommunalt/nasjonalt nivå mener vi å se at en posisjonerer seg (har etablert egen posisjon) i konkurransen om ”sentrale” midler (look to Vesterålen). I forhold til punktene a, b og c har en gjennom samarbeid og dyktighet greid å skape en slagkraftig organisasjon som til tider kan være vanskelig å gjennomskue, spesielt med hensyn til at det er menneskelige ressurser som er de store aktiva. Dermed oppnår en at det blir vanskelig å kopiere organisasjonen, det er i hodene på menneskene at kunnskapen ligger. På en annen side ligger imidlertid alt åpent for gjennomsyn i Kultursamarbeidet, nesten da, de ferskeste kalkyler, planer og strategier skjules godt, ”[...] de får dere aldri se” (Erik Bugge 2004). At en ikke viser planer/kalkyler i en konkurransesituasjon skjønner vi godt. Dette minner oss sterkt om det vi har tatt opp i teorien rundt forretningsorganisasjonen og spesielt kanskje i forhold til den ressursbaseteoriens betraktninger om bedrifter. I Kultursamarbeidet er ikke målet er ikke profitt men kulturaktivitet (en form for profitt?). Og for å produsere kulturaktiviteter er nettopp økonomiske ressurser en av flere sentrale ressurser som må på plass. Økonomi er da også en av faktorene som informantene trekker frem som en av årsakene til at en ønsker å være med i Kultursamarbeidet. Men samtidig påpeker de at den overordnede årsaken til at en deltar i samarbeidet er det engasjementet som blir skapt når en greier å trekke sammen flere mennesker og derigjennom greier å få ”lansert” større prosjekter. Kultursamarbeidet satser sterkt på kulturutvikling, kulturutveksling og integrering mellom kommuner, næringsliv og frivillig sektor, både lokalt og internasjonalt. Dette er en bevisst strategisk posisjonering hos Kultursamarbeidet for å skape kontinuerlig innovasjon. Poenget her er at Kultursamarbeidet er designet slik at de til enhver tid vet hva som skjer i markedet – en form for markedsorientering. Og når en er markedsorientert betyr det å følge med i markedet, trekke dette inn i egen organisasjon og slik at en fremstår og agerer som en lærende organisasjon. Den nære kontakten med for

eksempel Norge 2000, Kulturdepartementet og Nordland fylkeskommune og andre har ført til at samspillet internt og eksternt i organisasjonen har klart å følge opp signalene ute og fått dette inn i organisasjonen slik at en har greid å handle ut i fra dette.

Vi har tidligere vært inne på at det ikke er spesielt stort innslag av faste næringslivsaktører i Kultursamarbeidet. De kobles i større grad til og fra ut fra behov. Vi ser imidlertid flere tilfeller av næringslivsaktører er med i samarbeidet, enten som sponsorer, sparringspartnere men også i enkelte tilfeller som prosjektledere. Vi kan derfor si at forretningsorganisasjonen er representert, både i tanker og som deltaker i Kultursamarbeidet.

### *Frivillig*

Men å igangsette aktiviteter i dette samarbeidet handler ikke om å gi ut et skriftlig direktiv fra et offentlig kontor som har besluttet at slik skal det være eller om en bedriftsleder som gir et oppdrag om å levere en vare eller tjeneste (i den grad en kan snakke om samarbeidet som bedrift). Organisasjonen nedover er ikke tuftet på verken den offentlige logikk eller forretningslogikken. Mannskapene ser litt annerledes ut. Her kreves det andre grep og andre måter å gjøre tingene på. Vi snakker om den frivillige sektors logikk. Med frivillighet forstår vi i denne studien som der mennesker eller grupper samles for å løse en oppgave uten at det i utgangspunktet er verken politisk eller administrativt styrt eller at det tenkes i profittbaner. Her er det mer snakk om å gjøre noe ”koselig” sammen og hvor formålet gjerne er å gjøre noe positivt for andre, for eksempel organisere samarbeid om utsmykking av trafoer. Dette betyr at slike sammensetninger er rimelig fristilt med hensyn til hvordan de agerer. Det ligger egentlig ingen formelle regler og prosedyrer for hvordan en skal gjøre ting. Det handler mer om å faktisk få det gjort, der målet er det vesentligste og ikke midlet. I Mannskapene har vi allerede vært inne på at sammensetningen av mennesker mangfoldig. Her finner vi administrativt tilsatte, her finner vi politikere, her finner vi representanter fra det lokale næringsliv og her finner vi ”naboen” (den frivillige). Alle disse jobber på frivillig basis i selve Mannskapet. Men Mannskapene alene er ikke i stand til å kunne kjøre det mangfoldet av prosjekter som kommer opp. Her ser vi at Mannskapene ofte blir initiativtakere til å sette i gang og i mange tilfeller leder de inn i ”øvelsen” før de eventuelt ”slipper” det over på en eller annen frivillig organisasjon som gjennomfører prosjektet.

Vi ser rimelig klart Kultursamarbeidets formelle organisasjon. Den er i utgangspunktet organisert etter en ”forvaltningslest” gjennom regionsamarbeidet. Men vi ser samtidig at den



offentlige delen på en måte er ”oppmyknet” og gjort noe mer fleksibel enn det en normalt ser for offentlige organisasjoner. Kanskje som et resultat av ”handlingsregelen” (det skal skje noe) og at en muligens er i en konkurransesituasjon med andre (både internt i Vesterålen og eksternt med andre kommuner/regioner). I denne konkurransesituasjonen kan det se ut som om bedriftstankegangen er fremtredende uten at vi helt klart kan bevise at dette er en forretningsorganisasjon. Kultursamarbeidet har videre koblet til seg frivillig sektor og næringslivet gjennom organiseringa i Mannskap ute i den enkelte kommune. Det er et rimelig komplekst bilde vi står ovenfor. Vi ser altså at Kultursamarbeidet ser ut til å bestå av det vi kan kalle for de 3 F’ene og derigjennom fremstår som en blandingsorganisasjon (hybrid). Mellom disse logikkene ser vi også at det ligger et vell av nettverk/sosiale grupperinger som binder det hele sammen. Men når bruker en de ulike logikkene, noe av det har vi vært inne på ovenfor, kan det tenkes at de kun brukes enkeltvis eller blir de brukt parallelt og hvordan foregår det? Hvorfor har Kultursamarbeidet helgardert seg? Er det en det en fargerik kameleon vi skuer i Kultursamarbeidet? Dette pirre vår nysgjerrighet slik at vi vil se nærmere på dette.

### *Sammenkobling i praksis*

Når vi snakker om at organisasjonen svitsjer mellom ulike logikker mener vi at den bytter/skifter/pendler mellom å bruke for eksempel forvaltningsmodellen eller en annen modell (for eksempel frivillig- eller forretningsmodellen). Hva er så det rasjonelle ved å for eksempel bytte fra for eksempel fra forvaltningsmodell til frivillig modell. Ut fra alt vi har lært kan det synes helt unaturlig og tungvint å gjøre slike svitsjer. Fordi de tre logikkene er tuftet på helt forskjellige grunnlag og at de derigjennom er designet på én bestemt måte for et helt bestemt formål skulle en tro at de måtte brukes isolert hver for seg. Samtidig ser vi at alle disse logikkene har sine egne fortrinn og sine egne ulemper. Slik vi ser det forsøker Kultursamarbeidet å anvende det beste fra hver av disse logikkene. Ut fra vår gjennomgang ovenfor kan vi se at på toppnivået så er organisasjonen en relativt klar forvaltningsorganisasjon. Internt på dette nivået agerer organisasjonen som en ren forvaltningsorganisasjon gjennom at den følger de formelle regler og prosedyrer som forventes av en forvaltningsorganisasjon. Hadde en ikke gjort dette ville en sannsynligvis ikke fått gjennomslag for saker, prosjekter, nye ideer osv. De rette tjenesteveier og kanaler forutsettes fulgt. Fra informantene fremkommer det da også at Kultursamarbeidet er nødt til å følge de regler og prosedyrer som forvaltningen setter. ”[...] Unnlater en dette oppstår det

*fort mistenksomhet og misnøye som igjen kan føre til at en ikke får gjort noe som helst*” (informant). Men går en utenfor sekretariatet (ute i kommunene) så ser vi en annen organisering gjennom de ulike Mannskapene. Oppgavene til ”den øverste ledelse” og Mannskapene er noe ulik. Ute i Mannskapene handler det om problemløsning. Her er oppgavene til de som er med å løse utfordringer for ”kunder” knyttet opp mot ulike prosjekter. Det er snakk om produksjon. Et annet moment, og som har med deltakerne i de enkelte Mannskap å gjøre er at de er med på litt andre premisser, de er frivillige. Deler av organisasjonen jobber altså på dugnad. Dermed blir det ofte vanskeligere å følge de normale ”saksbehandlingsprosedyrer” som en kjenner fra det offentlige. Ledelse av dette blir også annerledes. Ja det meste endrer seg. Dermed ser en at ut i organisasjonen må en handle på en annen måte, en ”slags double talk”. Det kan tidvis se ut som om deltakerne (spesielt de offentlige ansatte) i samarbeidet driver en form for ”svitsjing” mellom de ulike logikker i sitt arbeide. De ivaretar de formelle sidene ved samarbeidet men er like snar å snu seg i forhold til når en skal jobbe etter ”dugnadsmetoden” som de frivillige står for. Hele organisasjonen skifter ”ham” og svitsjer logikk ut fra hva den skal gjøre. Årsaken til denne svitsjingen synes åpenbar. En skal ”tekkes” forvaltningen samtidig som en skal være handlingsorientert, effektiv og rasjonell i forhold til å få levert de produktene en ønsker - trivsel i lokalsamfunnet. Dermed er linken allerede lagt, ting må skje relativt fort, en må involvere deler av lokalsamfunnet. Noe en gjør når en for eksempel iverksetter Reginedagene i Bø, arrangerer Sommer Lødingen eller kjører sammen til stor 1000 års markering på Andøya Raketttskytefelt. Eller når en iverksetter å male en hel by blå. Det er akkurat her, i disse situasjonene, en kan se en slags ”finurlig” svitsjing mellom logikker. En eller annen idé kreeres ett eller annet sted, en kjører ideen inn i ett eller annet fora som igjen tar den videre gjennom andre, får den sanksjonert og budsjettert og derigjennom ut igjen og iverksatt. Hadde en valgt å kjøre forvaltningsmodellen gjennomgående i alt en foretok seg hadde det sannsynligvis vært ødeleggende for den frivillige eller næringslivets ønske om å delta. Hadde konkurransenkningen/posisjoningsstrategier vært fraværende er det ikke sikkert en hadde greid å få midler. I dette ligger det ulike årsaker og målsetninger til grunn for at en nettopp har valgt den organiseringa en har valgt. Forvaltningen er preget av demokratiske prosesser og at det ikke skal forekomme noen forskjellsbehandling. En har et klart samfunnsansvar om at alt en gjør er effektivt og legitimt. I forretningsverdenen er det om å gjøre å skape profitt (her kulturaktivitet), mens den frivillige sektoren jobber mer ut fra et ønske om å gjøre noe ”koselig” i lag eller støtte andre på en eller annen måte. Verken de

frivillige eller næringslivsaktører har noen interesse, ei heller tålmodighet til å vente på at byråkratiet skal saksbehandle seg ferdig gjennom alle nivå før en får en avgjørelse. Motsatt ville det heller ikke fungert om en skulle kjørt en ren frivillig dugnadsånd inn i de deler som gjelder det offentlige apparatet. Det offentlige stiller helt andre krav. Men for å gjennomføre slike svitsjer innebærer det at både organisasjonen og deltakerne må være forberedt på hva koblinger mellom disse logikkene innebærer. En må ha de nødvendige svitsje kunnskapene, noe annet vil ikke fungere.

Slik vi ser det gjennom det vi har tatt for oss så langt ser det ut til at suksessen kan se ut til å skyldes nettopp det at en har blandet ulike logikker i en og samme organisasjon. En er samtidig i stand til å trekke det beste ut av hver av logikkene. Men dette gjøres ikke uten at en har gode kunnskaper om når, hvor, hvordan og hvem som skal gjøre det. Blandingen av de ulike logikkene er heller ikke noe som er statisk. Det hele er en dynamisk prosess som stadig skifter.

Hvordan henger så denne organisasjonen i forhold til det vi har av kjent teori på organisasjonsområdet. Vi skal se litt nærmere på dette i det etterfølgende da vi skal se på Kultursamarbeidet gjennom det rasjonelle perspektivet og deretter det institusjonelle perspektivet.

### **5.5 Betraktninger ut fra et rasjonelt perspektiv**

Målet med kultursamarbeidet er å skape ”sosial trivsel”. Etter hvert har det blitt bygget inn formelle forordninger i form av politiske vedtak som binder de ulike parter tettere sammen. Formelle forpliktelser som gjensidig ”binder” partene sammen. Hvordan kan en så forstå dette økte fokuset på kultursamarbeidet? Følger en et rasjonelt perspektiv vil dette valget skyldes at kultursamarbeidet er formålstjenelig for en effektiv produksjon i organisasjonen. Som en forlengelse av dette resonnementet kan en anta at Kulturutvalgets fortolkning av kultursamarbeidet vil være preget av en vinn – vinn tankegang der produksjoner av tjenester og økonomi er sentral.

Det er gjennom prøving og feiling, vedtak osv etablert egne mekanismer som koordinerer samarbeidet mellom de ulike delene av kultursamarbeidet, et slags lim. Vi er dermed inne i

begreper som rasjonalitet, legitimitet og institusjonalisering. Tar vi for oss institusjonalitetsbegrepet i forhold til kultursamarbeidet, ser vi at organisasjonen og løsningene som de benytter seg av i dag er et resultat av mange tiårs utvikling. Vi kan dermed hevde at organisasjonen på en måte er institusjonalisert, fordi den har funnet sin form (slik den fremstår i dag) gjennom en gradvis utvikling. Men som vi var inne på under teorikapittelet er det grunn til å anta at institusjonalisering avhenger om en klarer å skape en rasjonalitet rundt det enkelte tiltak og om en oppnår legitimitet. Det er menneskelig å tenke i disse begrepene da de skaper trygghet og gir tilhørighet. Det hevdes sågar at begrepene handler om meningskonstruksjon, objektivisering og institusjonalisering. Som vi var inne på tidligere kan rasjonalitetsbegrepet ha flere betydninger. I vår sammenheng (denne studien) er det rasjonalitet i forhold til de verdiene som gjelder i Vesterålssamfunnet. De verdier som gjør at en velger de oppskrifter, løsninger og ikke minst benytter begreper gjennom en utstrakt metaforbruk på den måten de gjør. Løsningene, organisasjonsoppskriftene og metaforbruken kan ses som symboler på fornuft, effektivitet, styring, demokrati osv. De kan også ses på/assosieres med de kontinuerlige fremskritt og dermed forstås som det eneste rasjonelle å gjøre (Røvik 1998).

Når informantene vektlegger at kulturutvalget og kultursamarbeidet ikke er økonomisk motivert, synes bildet her å gi en omvendt speilbilde av det Meyer og Rowan (1991:47) kaller ”rasjonaliserte symboler”. Ideen om rasjonaliserte symboler er sentral i teorier om transformasjon av ideer og ideer på reise. Gitt det vestlige rasjonalistiske hegemoniet, vil i følge Meyer (1996), ideer som er begrunnet og forankret i rasjonelle verdier effektivitet, fremgang, objektivitet og vitenskapelighet være de som oppnår legitimitet og ”reiser lengst”. Organisasjonskonsepter må, rasjonelle eller ikke, legitimeres gjennom referanser til det rasjonelle, det vil si til økt effektivitet, profitt, produksjon eller lignende (Røvik 1998:49):

*“It seems obvious that organizing ideas linked to central rationalistic values travels better than ideas less linked to these highly legitimated goals. Organizations are to produce outcomes rationally, efficiently and effectively: this is centrally legitimated in terms of the Western and now world, project of progress. Thus ideas justified in terms enhanced organizational outcomes travel better than ideas justified in other terms” (Meyer 1996:250).*

I Kultursamarbeidets sammenheng synes dette forholdet til dels å være reversert. Kultursamarbeidet kan ikke legitimeres kun av argumenter om at det gir en mer effektiv og rasjonell produksjon. Kommunes økonomiske situasjon gjør at en ikke kan tenke langsiktig

og se kultur også som en viktig utviklingsaktør. Alle kommunene er presset på økonomi, og denne typen kulturarbeid blir sett på som mindre viktig i forhold til andre mer prioriterte områder om for eksempel helse. Et av problemene som trekkes frem er at kommunepolitikere ofte tenker for tradisjonelt. Det går på tilrettelegging for næringsliv med for eksempel å bygge kaier for fiskeriutvikling etc. For det andre er interkommunalt samarbeid til stede i argumentasjonen: Gjennom kulturutvalget smitter politikernes legitimitet over på medlemskommunene og kan gi dem fordeler med hensyn til konkurranse lokalt, regionalt og nasjonalt, gjennom rekruttering og gjennom partnerskap med Vesterålen regionråd. Samtidig virker ikke den formålsrasjonelle tilnærmingen å være helt legitim blant informantene. En bør ikke være med i kultursamarbeidet kun for å få direkte økonomiske fordeler, og informantene er påpasselig å påpeke at ”det er ikke økonomisk storgevinst for kommunene å delta i kultursamarbeidet”. Det er med andre ord ikke legitimt å snakke om kultursamarbeidet kun i termer av økonomisk effektivitet. Likevel ligger kultursamarbeidets overordnede visjon der. En slags idé om at ”grunnplanken” for at økonomisk aktivitet skal være mulig må det bo folk i området. Og for at folk skal bo i området må de trives (noe omskrevet og fortolket av oss) Likevel kan vi ikke si at kultursamarbeidet kan legitimeres gjennom *bedriftsrasjonelle* argumenter slik som Meyer (1996) fremstiller det. Kultursamarbeidet må legitimeres gjennom referanser til fellesverdier og idealer, forpliktelser overfor regionen, et genuint engasjement i kulturområdet osv. Dette til tross for at det ligger en rekke rasjonelle, bedriftsøkonomiske kalkyler til grunn for medlemskapet i kultursamarbeidet. Mens rasjonelle symboler legitimeres gjennom det rasjonelle, må kultursamarbeidet legitimeres gjennom det moralske og det symbolske – gjennom det vi ved en omskriving vil kalle ”symboliserte rasjonaler” – det ligger et kalkulerende, strategisk rasjonale til grunn for samarbeidet, men dette må kommuniseres utad gjennom symboler om fellesskap, ansvar og universelle prinsipper. Kultursamarbeidet synes dermed å stå overfor et paradoks: For å overbevise de politiske – og administrative instansene om viktigheten av kultursamarbeidet, må de kunne vise til vedtatt kommunal strategiplan, noe som er i tråd med Meyers (1996) argument om ”rasjonaliserte symboler”. Men utad er det en motsatt logikk av ”symboliserte rasjonaler” som råder, og kultursamarbeidet må pakkes inn i en språkdrakt av normativ og verdibasert symbolikk. Denne dobbeltheten ved kultursamarbeidet er et gjennomgående tema i materialet, og den sprenger på mange måter den rasjonale teoriens forklaringsramme. Her må rasjonelle teorier suppleres av teorier om myter, moter og symbolpolitikk som den omgivelsesdeterministiske teori kan bidra med.

Likevel er det ”noe mer” med denne organisasjonen i Vesterålen. Noe som på mange måter er annerledes. Er det et riktig bilde det en får? Er det bare et rasjonelt - instrumentelt inspirert prosjekt en ser her? Et konstruert verktøy som skal ivareta produksjon av kulturaktivitet. Vi har allerede ”touchet” dette med naturlig utvikling versus rasjonelle grep. Vi skal se litt nærmere på dette.

## **5.6 Betraktninger ut fra et Institusjonelt perspektiv**

Tradisjonelt sett har det fra gammelt av vært vanlig i Vesterålen å ”løfte” i lag. I utgangspunktet var det ikke etablert noen spesielle forordninger som løste oppgavene. Undervis (i alle fall i starten på forrige århundre) har utviklingen skjedd litt tilfeldig. Men etter hvert har det blitt etablert mer formelle organisasjonsstrukturer som har ivaretatt ulike deler av det vi ser av samarbeid i dag. De ulike organisasjonene/forordningene som har blitt etablert har etter hvert avløst hverandre gjennom at de har vært ferdige med sine ”prosjekter” eller at de har blitt slått sammen og eller utviklet seg videre. Samarbeidet har på en måte tilpasset seg tiden og de mulighetene som har vært til stede til enhver tid. I den grad en kan hevde at det har vært et organisert samarbeid, så har dette samarbeidet/organiseringa gradvis blitt tilpasset/”tilslippt” av historien og i forhold til hvordan både menneskene som bor i regionen er og hvordan disse tradisjonelt har samarbeidet. Altså er det de sosiale omgivelsene som har stått for utmeislingen av organisasjonene underveis. Vi har ved flere anledninger (både under intervju og i møter) spurt om årsaker til at en gjør de og de grepene. Gjentatte ganger svares det fra de vi snakker med at (etter en liten tenkepause”[...] *det er tilfeldig*” (informanter). Dette har undret oss og undrer oss ennå. Tilfeldig? Men samtidig virker alt så planlagt. Muligens er det bare tiden som har modnet samarbeidet og en liksom ”vokser” inn i de ulike løsningene etter hvert som en utvikler seg. Og så er en i stand til å foreta de rasjonelle grepene i organisasjonsstrukturen på en slik måte at de blir legitimert.

Effekter av deltakelse kan være så mangt. Når vi tenker på effekter i denne sammenheng så tenker vi effekter som vi kan finne i organisasjonen ut fra institusjonell perspektiv. Effekter som vi leser gjennom de briller vi har hatt på under denne undersøkelsen. Vi mener at effekt også kan sies å være et resultat av noe annet. Dette resultatet, eller ”out – put” som noen kanskje ville ha kalt det, vil i moderne organisasjoner evalueres og igjen gi innspill til den input man vil kjøre inn i organisasjonen ved neste korsvei. Eller den kan benyttes som en

tilbakemelding på de prosesser som kjøres i organisasjonen. Derfor ser vi ikke effekt som noe endelig og statisk, noe som bare forteller om ett eller annet resultat. Det er også en ”læresetning”/dom over det en har gjort og som kan benyttes videre.

Basert på beskrivelsen av den ny - institusjonelle normative teorien om organisasjoner antar vi at de institusjonelle omgivelsene i Vesterålen dermed ikke bare er naturgitte fenomener, vokst fram av en historisk ”trang” til samarbeid, men er også et samfunnsskapt fenomen (en bevisst handling). Vi kan vel i så måte kanskje kalle kultursamarbeidet en institusjonalisert organisasjon slik Berger og Luckmann (1966) hevder. Ut fra det vi har sett tidligere kan det dermed se ut som om at en i Vesterålen har greid å formalisere/institusjonalisere organisasjonsoppskriftene slik at de fremstår som meningsbærende symboler. Organisasjonen og de oppgaver som den er satt til å løse strekker seg lengre enn å bare være et verktøy for effektiv problemløsning. Den er også et symbol på hvordan en agerer i Vesterålen. Rett og slett et symbol på at her går det an. Med andre ord er organisasjonen knyttet til det Røvik (1998) kaller verktøy- og symbolperspektivet på en måte som gjør at en ikke kan snakke om det ene eller det andre, men heller begge deler. Allerede i teoridelen nevnte vi at måten en er organisert på er av betydning. Deltakernes energi og oppslutning eller mangel på sådan, skaper organisasjonens sosiale struktur. Ingen deltakere, ingen organisasjon. Men samtidig må en kunne forvente at strukturene påvirker deltakerne. Hvordan atferden i organisasjonen faktisk er, vil i større eller mindre grad stemme overens med den formelle strukturen. I tillegg kan en også skjele til den uformelle strukturen (noe vi må i vår studie, jfr. nettverkene). Mintzberg (1983) nevner fordeling av arbeid og koordinering av arbeid, hvor koordineringen er den aktiviteten som byr på flest utfordringer. Mintzberg (1983) nevner flere koordineringsmekanismer. Gjennom vår studie mener vi å ha avdekket bortimot det meste av det Mintzberg (1983) nevner. Men hva er den egentlige drivkraften til at en søker inn mot et frivillig samarbeid? ”*Frivillighet. [...] og de er genuint interessert i kulturarrangementer som skjer i kulturløftet*” (informant). Tar vi for oss de informantene vi har hatt synes alle å ha en sterk personlig identitet og følelse knyttet til kulturansvaret. De normative og etiske aspektene ved deltakernes arbeid i Kultursamarbeidet i Vesterålen synes å være drivkraften og motivasjonen i arbeidet. Altså synes drivkraften til å arbeide i kultursamarbeidet å være frivillighet og engasjement for kultur. En identifiserer seg med organisasjonen og alt dens innhold. Identitet igjen handler om meningskonstruksjon og er et sentralt element i institusjonaliseringsprosesser. I den refleksiv modernitet kan en si at organisasjoner har problemer med å legitimere sine beslutninger og handlinger og fremstå

med en identitet som fremmer et rasjonelt bilde og oppnå legitimitet. I dag kan ikke teknologi, organisasjon og statlige byråkratier lenger hvile på modernitetens store fortellinger om *fornuft og fremskritt* (Dahler - Larsen 2001a:129). Samtidig som det blir mer og mer innlysende hvordan organisasjoner skal legitimere seg, øker presset på dem for å gjøre det. Omdreningspunktet for meningskonstruksjonen i organisasjoner har endret seg fra å henvise til modernitetens store fortellinger til å omhandle organisasjonens identitet. Carol Axtell Rays analyse av organisasjonskultur kan være et eksempel på dette (ibid:130). Analysen peker på et bilde av at organisasjonskulturen prøver å etterlikne det vi tidligere kjente som kultur på samfunnsnivå, men en har nå bare erstattet organisasjon med samfunn. Dette kan forstås som en forskyvning av mange forestillinger i den samfunnsskapte virkelighet. Med henvisning til Rays analyse kan man da muligens ane at det i dag er nye og andre orienteringer og prioriteringer som blir gjeldende, og som organisasjoner prøver å forankre i sin egen identitet. Dette personlige engasjementet er gjennomgående i alle intervjuer og har muligens sammenheng med informantenes bakgrunn. Vårt inntrykk er at de som rekrutteres til kultursamarbeidet ofte har en annen utdanningsbakgrunn, karriereprofil og interesser sammenlignet med de øvrige sektorene i kommunen. I Kultursamarbeidet er en svært bevisst på å få inn folk som har lyst, kan og ønsker. Blandingen av aktører som er med viser flere forhold. Noen er politikere, noen er lønnet i form av at de er ansatt, noen driver næringsvirksomhet (ikke som hovedgeskjeft i forhold til kulturarbeidet, men kanskje mer som en bevisst filosofi i forhold til at dette gagnar egen bedrift) mens andre er frivillige og deltar ut fra egeninteresse eller i form av at ”moderforeningen” har interesse av det. Denne sammensetningen gir mangfold i organisasjonen. Sammensetningen og at disse (i utgangspunktet) ulike miljøene samhandler er også med på å ”sveise” ulike deler av samfunnet mer sammen. Det er skapt en arena hvor det faktisk blir mulig å møtes. En arena som gir muligheter for ytterligere identitetsbygging, som gir en større helhetsforståelse.

Fra flere informanter nevnes det at en av de store fordelene med valgt organisering har vært at; *”[...] selve forankringen og at den har stått på trygg grunn politisk”* (sentrale informanter). Etableringen av den overordnede politiske overbygning gjennom deltakelse fra flere kommuner har også muligens vært med på å vanskeliggjøre en eventuell ”tilbaketrekning” av ideer/midler etc. Når en først har gått inn i et samarbeid, og i tillegg er naboer som i mange tilfeller er avhengige av hverandre, blir det ikke lett å være den første eller eneste kommunen som trekker seg ut? Et annet forhold som har vært med på å forankre



samarbeidet er den statushevingen av kulturarbeid blant politikere som har skjedd. Det er blitt attraktivt å være kulturpolitikker. En ny faktor som har vært med på å drive frem organisasjonen. Det gir den ytterligere legitimitet. Politikere og administrasjon ”presses” lenger frem mot ”førstelinja” (mot det utførende ledd) og er med på å gi disse mer kontakt med grasrota. Dette har igjen vært med på å mobilisere/løfte statusen og lysten til de frivillige i forbindelse med det å delta:

*”Så lenge vi har overbygningen og organiseringen ute i kommunene og at folket synes at dette er interessant å jobbe med så ser jeg ingen potensielle trusler for dette kulturarbeidet. Hvis vi skal fortsette fremover er det imidlertid viktig at vi har ei regional overbygning slik av har i dag” (informant).*

Gjennom en annerledes fagbakgrunn og karrierevei enn de fleste andre sektorene i kommunene, kan kultursamarbeidet ses som en noe a - typisk ”avdeling” i forvaltningen. Det er derfor vanskelig å snakke om én Logic of Appropriateness i kultursamarbeidet. Det er snarere ulike rasjonaliteter og identiteter i kultursamarbeidet og dertil hørende under prosjekter, og dette kan til tider skape konflikter.

## **5.7 Trenger vi andre forklaringer?**

Vi er imidlertid både sikre og usikre på hvor vi kan plassere Kultursamarbeidet. På mange måter så finner vi igjen både den ene og den andre logikken. Men samtidig er det ikke mulig for oss å kunne gi en klar og konkret beskrivelse av hva slags organisasjon det er vi har med å gjøre. Vi er ikke i stand til å sette klare grenser for hva organisasjonen er og når er den det. De veksler fra det ene til det andre ut fra situasjon. Likevel er vi i stand til å forstå hvorfor og til dels når de gjør det.

Fra det rasjonelle perspektivet ser vi klare trekk på at organisasjonen er formelt organisert gjennom helt konkrete og bevisste håndgrep. Den er i utgangspunktet etablert som en ren forvaltningsorganisasjon. Av den grunn agerer den da også i forhold til dette. Samtidig ser vi klare trekk på at deler av organisasjonen også er en frivillig organisasjon. Det er en rekke mennesker som jobber i organisasjonen etter dugnadsmetoden og uten å ta betalt i form av lønn. Blant disse ser vi at det finnes både politikere, administrativt tilsatte, næringslivsrepresentanter og andre fra frivillige organisasjoner. Samarbeidet har oppstått fordi at en har ønsket å få til et større samarbeid på områder som en lokalt har vært for små

og spinkle til å ivareta. En slags vann - vann situasjon for alle parter. Vi ser imidlertid også en annen effekt av at en har slått seg sammen til et samarbeid om ”kulturfaget”, en står sterkere i kampen om de knappe ressursene når disse skal fordeles på kommunalt nivå. Politikk handler om å fordele knappe ressurser, samtidig ser vi fra forretningsverdenen at for å få tilgang til markeder må en posisjonere seg. Vi ser at Kultursamarbeidet er i stand til å posisjonere seg både lokalt og regional/nasjonalt i forhold til skaffe seg midler til kulturaktiviteter. Altså har en trekk fra forretningsorganisasjonen også.

Organisasjonen er tuftet på en felles visjon om å skape trivsel i lokalsamfunnet, derigjennom er det da også etablert rimelig klare mål og formuleringer om hva en ønsker. I motsetning til andre organisasjoner som gjerne også har beskrevet hvordan har en ikke gjort dette i Vesterålen. Dermed begynner det komplekse. På en måte er en teknisk blitt like/uniformert, det vil si en har organisert seg likt (blitt isomorfi), mens en på en annen side beholder det ulike/lar enheter utvikle seg selv. Det tas kulturelle hensyn til de enheter/kommuner som er med. Disse må få beholde sitt lokale særpreg.

Fra det institusjonelle perspektivet ser vi at dette med at en er bevisste på at organisatoriske enheter får utvikle seg selv så utvikles også organisasjonen som helhet. Det er en åpen organisasjon som ligger klar for påvirkning på utsiden. Det virker på oss som om dette er bevisst på dette. Og vi er her veldig usikre på om dette er egentlig et rasjonelt grep de tar. Ny - institusjonell teori har spesielt fokus på hvordan organisasjoner tilpasser seg sine institusjonelle omgivelser, og både Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) hevder at isomorfisme er en sentral prosess. På den ene siden stemmer teoriene omkring dette med det vi ser i kultursamarbeidet. Kultursamarbeidet er en sammen flettet organisasjon fra tre ulike logikker. De viser også at de er i stand til å sjonglere mellom disse logikkene. En annen ting som er interessant i forbindelse med kultursamarbeidet i forhold til dette med isoformi er at de greier å ta vare på lokale identitet til deltakerne. De dyrker forskjellighet. Forskjelligheten ses på som nødvendig for at det hele skal fungere og for at de skal ha en bærekraftig utvikling innenfor kulturformidlingen. Dette er ikke i samsvar med isoformi hypotesen til Meyer og Rowan (1977).

Ser vi nærmere på det som har med multistandardorganisasjoner så beskrives en typisk multistandardorganisasjon som en organisasjon som består av flere forskjellige enheter. Også Kultursamarbeidet består av flere forskjellige enheter. Men det spesielle med

multistandardorganisasjonen er at den bærer preg av heterogene enheter. Der ytre kjennetegn lett kan bli oppfattet som manglende integrering mellom enhetene (Røvik 1998). Det er her grunnen til at en organisasjon kan fungere med forskjellige og kanskje motstridende former for organisering i de ulike enhetene ligger. Selv om grensene mellom enhetene ikke er absolutte gir de likevel et formelt skille mellom dem. Betrakter vi Kultursamarbeidet som en forvaltningsorganisasjon så ser vi fort at den har en helt annen form for organisering enn andre deler av forvaltningen. I tillegg er dens mål og grunnlag for eksistens totalt forskjellig fra resten av forvaltningen. Kulturformidling og lokal engasjement er viktige stikkord for kultursamarbeidet. Dette finner vi ikke igjen i forvaltningens tradisjonelle forvaltningsoppgaver. Kultursamarbeidet befinner seg altså både i en konkurransesituasjon og samarbeid med private og frivillige aktører i en del av organisasjonen, mens resten av enhetene hovedsakelig konsentrerer seg om forvaltningsoppgaver. Organisasjonsoppskriftene blir altså holdt godt atskilt selv om alle enhetene er en del av samme organisasjon. Samtidig ser vi at mer eller mindre hele organisasjonen er i stand til å håndtere de ulike logikkene som til enhver tid måtte være den mest fremtredende. En har kunnskaper og kompetanse nok til å klare dette internt i organisasjonen. Spesielt gjelder dette ledelsesnivået.

Det at Kultursamarbeidet blander de ulike logikkene, gjør det vanskelig for oss å kategorisere organisasjonen inn under en bestemt eller flere av disse kategoriene/logikkene. Muligens er de sin "egen" kategori. Vi skal i det etterfølgende forsøke å gå via begreper som vi henter fra musikkverdenen for om mulig å klassifisere Kultursamarbeidet bedre. Vi skal også se nærmere på om dette er en organisasjon som eventuelt kan overføres til andre og hva det i så fall innebærer.

## 6 Hvordan beskrive Kultursamarbeidet under ett begrep?

### 6.1 Innledning

Som organisasjonsforskere er vi som tidligere nevnt opptatt i å forsøke å beskrive samt klassifisere organisasjoner. Gjennom årenes løp har de ulike organisasjonsformene hatt sin renessanse, der eksempel den byråkratiske organisasjonen lenge ble sett på som idealtipe, og mange private - og frivillige organisasjoner adopterte denne organisasjonens måte å arbeide på. Som en konsekvens av de mange ulike oppfatninger om hva som er ideelt form, god ledelse med mer, har det blant annet ført til at organisasjoner har utviklet seg og blitt mer komplekse/tvetydige på den ene siden og på den andre siden mer like. Som Selznick (1957) hevder så kan en forretningsorganisasjon ha flere byråkratiske kjennetegn enn en forvaltningsorganisasjon i seg. Betyr så dette at kultursamarbeidet til tider kan ha færre byråkratiske kjennetegn enn det som er forventet å finne i en forvaltningsorganisasjon? Og i så tilfelle – hvorfor?

For oss er det vanskelig å samle alt under ett begrep eller kunne peke ut en spesiell teori eller organisasjonsform og si at ”der har vi Kultursamarbeidet i Vesterålen”. Det er rett og slett ikke mulig for oss. Det facto er: vi kan ikke plassere kultursamarbeidet inn i noen bestemt kategori. Og når vi påstår at de tenker forretningsmessig i forhold til blant annet posisjoningsstrategier vi de kanskje si ja, men noen forretning er vi ikke! Men det påstår vi da heller ikke. Vi ser bare på logikkene, designet og tankegangen. Vi finner riktignok kjent teori på stort sett det meste av det vi ser i kultursamarbeidet. Men det er ingen teori som kan bidra til at vi kan klassifisere denne organisasjonen inn i noen bestemt kategori. For å oppsummere analysen og gi Kultursamarbeidet i Vesterålen en organisasjonsteoretisk forankring har vi valgt å bruke perspektiver fra kommunikasjon og musikk teorien for å forklare og utdype polyfoni begrepet slik vi oppfatter det.

### 6.2 Polyfoni begrepet

Polyfoni begrepet er blitt brukt innenfor et dialogisk syn på kommunikasjon. De fleste forbinder i dag Michail Bachtin med polyfoni - begrepet. Vi skal ta utgangspunkt i hans bok *Dostojevskijs poetik* (1963), ettersom *dialog* etter hans oppfatning er et grunnvilkår for selve menneskelivet. Han ”jakter” derfor på det polyfone tekstidealet. Ifølge Bachtin (1963) var

Dostojevskij den første som realiserte dette idealet fullt ut. I en monologisk roman gjør en forfatter "sine" personer til objekter som underordnes hans egen styrende hånd. Forfatteren og de ulike romanpersonene i Dostojevskijs polyfone romanunivers er derimot likeverdige.

### 6.2.1 Musikalske metaforer

Bachtin (1963) opplyser at han ikke er den første til å bruke uttrykket *polyfoni* i forbindelse med litteratur. V. Komarovitj krediteres for det følgende i en bok fra 1924:

*"Dostojevskijs roman kan jämföras med den konstnärliga helheten i den polyfona musiken: fugans fem stämmor, som införs efter varandra och utvecklas i kontrapunktisk harmoni, påminner om stämföringen"* (Bachtin 1963:27).

I det han selv tar over metaforen, understreker han med dette det metaforiske:

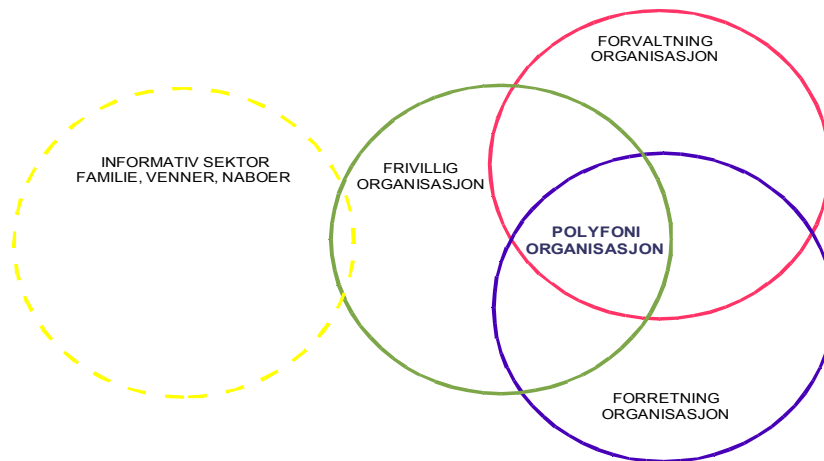
*"Det är nödvändigt att framhålla att vår jämförelse mellan Dostojevskijs roman och polyfonin bara är menad som en bildlig analogi, inte mer. Bilden av polyfoni och kontrapunkt visar bara på de nye problem som uppstår när en romans uppbyggnad överskrider gränserna för den vanliga monologiska enheten, alldeles som det inom musiken uppstod nya problem när man överskred gränserna för enstämmigheten"* (Bachtin 1963:28).

Begrepet polyfoni hos Bachtin (1963) stilles altså opp mot *enstemmighet*. Enstemmighet skal imidlertid neppe her forstås musikalsk - metaforisk som enstemmig eller unison musisering, men heller som homofoni. Han bruker også selv homofoni uttrykket noen steder (ibid:11;325). Innen musikk betegner komposisjon homofoni flerstemmighet hvor én eller flere stemmer underordner seg en hovedstemme, som for eksempel i en Bach Choral. Kjernen i Bachtins (1963) polyfoni - resonnement gjelder altså ikke antall stemmer, men forfatterstemmens over- eller sideordning.

### 6.2.2 Vår forståelse og anvendelse av begrepet polyfoni

Vi hevder i tråd Bachtins påstand (1963) at "kampen" for det polyfone må gjennomføres gjennom homofoni. Som betyr at alle stemmene er underlagt førstefiolinen i symfoniorkesteret. Som i seg selv kan være et dilemma. For som vi ser det er det en vanskelig balansegang mellom det å greie å reflektere over andres perspektiver og å finne samt holde fast ved sitt eget. Vi ser på polyfoni som en "veksling" mellom mange stemmer (aktører), men det er én som har selve styringen. Vår definisjon på den polyfone organisasjonen i denne studien er derfor; én organisasjon som er flerstemmig, det vil si flere "melodiførende" og likeverdige stemmer i én og samme organisasjon (med andre ord

harmoni). På den ene siden opererer organisasjonen som en enhet, og på den andre siden opererer organisasjonen med en rekke uavhengige og selvstendige stemmer. Om en begynner å ”plukke” stemmene fra hverandre i organisasjonen, ser en at det er helt vidt forskjellige stemmer. Tar en for eksempel og fjerner en stemme fra organisasjonen vil det føre til disharmoni – og en organisasjon som har dårlig ”intonasjon”, fungerer dårlig, om vi benytter oss av musikkmetaforen. Den polyfone organisasjonen er altså en organisasjon som trenger alle sine stemmer for å fungere optimalt. Der graden av styrken til for eksempel forvaltning, forretning og frivillig varierer ut fra melodiutforming, samtidig som det er en sterk sans for formens og uttrykkets balanse. På bakgrunn av vår argumentasjon om den polyfone organisasjonen vil vi kort ta for oss figur som visualiserer den polyfone organisasjonen og dens aktører:



FIGUR 6.1 DEN POLYFONE ORGANISASJONEN

Av figur 6.1 ser vi at den polyfone organisasjonen (bør) fremstår som et samspill mellom stemmer som i et symfonisk orkester, der lederen veksler mellom å være ”dirigent” og spille førstefiolin. Den polyfone organisasjonen består med andre ord av en dirigent som mobiliserer styrken sin til samspill, der en informant beskriver denne formen for samspill på følgende måte;

*”Et båtmannskap er et lag hvor skipper har det overordnede ansvaret, som har sine meninger mot. De andre gjør det skipper sier, men på den andre siden er det helt utenkelig uten mannskap. Skipperen har den største røsten, ”Dra båtan på land”! (sentral informant).*

Vi velger å betrakte den polyfone organisasjonen som en bestemt form for flerstemmighet når vi i studien pendler mellom de ulike logikkene; forvaltning -, forretning – og frivillig.

Slik vi ser det så er de ulike logikkene omgitt at rammer/grenser som for eksempel forvaltningsformen. Straks utenfor denne befinner både forretningen – og den frivillige formen seg. Alle disse perspektivene representerer den polyfone organisasjonens stemme (primær kilde). Utenfor disse ligger ytterligere en logikk – informativ sektor, som består både av venner, kollegaer, naboer med mer. Disse stemmene ser vi på som sekundære stemmer som kanskje refererer til primær kildenes fortellinger.

Når vi lanserte polyfonibegrepet til daglig leder Erik Bugge, kom han tilbake med følgende kommentar som vi mener er nødvendig å ta med i denne delen av studien:

*”Satt i går kveld og tenkte på begrepet polyfoni og ble så glad fordi det berører noe sentralt i feltet mellom kystkultur (hovedsmannskulturen) og musikk. Det gir mannskapsmodellen en helt annen dimensjon og virker utvidende” (Bugge 2006).*

Det betyr mye for oss at vår polyfoni beskrivelsen på kultursamarbeidet ble så godt mottatt av Bugge (2006). Og at han syntes at begrepet var med på å gi dagens mannskapsmodell en annen dimensjon og begrepet virket utvidende. Som i grunnen også er en god beskrivelse av vår forståelse av organisasjonen.

På samme måte som Bugge mener vi at polyfonibegrepet kan være en god beskrivelse på Kultursamarbeidet i Vesterålen. Vi har allerede argumentert for at Kultursamarbeidet har innebygd alle de tre logikkene (forvaltning, forretning og forening). De har knyttet disse sammen gjennom ulike koblinger og via ulike nettverk på en slik måte at det hele fremstår som en helhet. Måten pendlingen mellom de ulike logikkene skjer på beskrives best gjennom å bruke polyfonibegrepet. Det essensielle her består altså med andre ord i; selve måten pendlingen skjer på, som er med på å bestemme den polyfone organisasjonens formidlingspotensial og design.

### **6.3 Den polyfone organisasjonens rasjonale**

#### **6.3.1 Den polyfone organisasjonen vs Multistandardorganisasjonen**

Om en ”treffer mål” i de aktuelle situasjonene er avgjørende for suksess eller fiasko, som igjen er helt avhengig av om en har benyttet seg av riktig logikk. Dette er forhold som en må være særdeles bevisste på. At organisasjonen er i stand til å ”spille” på flere strenger er jo en

stor fordel. Samtidig ser vi at dette blir svært vanskelig når kompleksiteten i organisasjonen øker, så hvorfor ikke holde det enkelt? Vi skal se litt nærmere på fordeler og ulemper med denne formen for organisering.

Innholdsmessig har vi allerede argumentert for at Kultursamarbeidet i Vesterålen er en form for blandingsorganisasjon mellom de ulike logikkene (de 3 F'ene), uten at vi kan si at den er verken den ene eller den andre. Den spiller på alle logikkene ut fra hvilken situasjon en er i og fremsettes som en suksessfull organisasjon på bakgrunn av nettopp dette. Vi kan ut fra dette utgangspunktet trekke frem følgende ideer: a) Kultursamarbeidet institusjonaliserer som oftest ikke hele organisasjonsformer, som for eksempel forretningsformen eller foreningsformen, men heller isolerte delelementer, b) Kultursamarbeidet bærer preg av at den har sterke forekomster av slike institusjonaliserte formelementer og c) De ulike formelementene er koordinert og adoptert bevisst fra ulike deler av institusjonelle omgivelser. Nettopp dette gjør at den også er i stand til å operere på ulike felt. Disse tre punktene er selve ideen om polyfoni organisasjonen.

Flere vil vel kanskje hevde at denne organisasjonen har mange likhetstrekk med multistandardorganisasjonen. Vi ser i alle fall visse likhetstrekk mellom Kultursamarbeidets organisasjonsform og Røviks (1998) multistandard organisasjonsform (ms organisasjonen), jfr. punkt a) og b) ovenfor. Der begge organisasjonsformene adopterer deler av eller hele formelementer, som institusjonaliseres og blir til forbilde for flere. Det kan i slike tilfeller være snakk om for eksempel rekruttering, budsjettering og regnskap, formell organisasjonsstruktur med mer. Men det er også her på dette punktet de skiller seg fra hverandre. Ms organisasjonen kjennetegnes ved at den adopterer oppskrifter som er sosialt konstruerte og legitimerte, det vil si tidsriktige oppskrifter som er med på å utforme deler/utsnitt av organisasjonen. Oppskriftene som ms organisasjonen adopterer blir som regel institusjonalisert slik at de gjelder for hele organisasjonen. Polyfoni organisasjonen adopterer formelementer inn i *deler* av organisasjonen. Det er her vi ser klare brudd i forhold til når polyfoni organisasjonen er en frivillig – eller forvaltningsform. De adopterer ikke oppskriftene fordi det gir legitimitet eller at de dermed blir oppfattet som tidsriktige. Men tvert i mot fordi organisasjonen ”bøter” på de begrensningene som forvaltningsorganisasjon besitter. For at det skal få med forretningsorganisasjonen med på ”laget” opptrer Kultursamarbeidet gjerne som en forretningsorganisasjon både i språkdrakt og atferd. I det



neste øyeblikket er den en forvaltningsorganisasjon med dugnadsånden intakt. Den andre viktige begrensingen de som ”ren” forvaltningsorganisasjon har er i forhold til tildeling av prosjektmidler fra for eksempel statlige aktører. De er smertelig klar over at de som ren forvaltningsorganisasjon er i konkurranse med mange andre kommunale instanser og frivillige organisasjoner om midler fra både stat og departementer innenfor det samme formålet: Kultur. Dette har ført til at Kultursamarbeidet har tilegnet seg de egenskapene og identiteten som både forretning- og frivillige organisasjoner har for å passe inn i de foraene. Dette har ført til at Polyfoni organisasjonen er bevist på når og i hvilke situasjoner de skal bruke hva. De bruker flere stemmer. Vi ser også at graden av alle logikkene kan variere i organisasjonen på en og samme tid eller at de kun bruker en av formene av gangen. De bruker ulikt toneleie på de ulike stemmene. Som ms organisasjonen har også polyfoni organisasjonen høy grad av dekopling av de ulike logikkene – men de kan også gjerne gå parallelt i polyfoni organisasjonen. Polyfoni organisasjonen er veldig bevist på hva de adopterer og institusjonaliserer inn egen organisasjon, fordi de ser det som mest hensiktsmessig måte å jobbe på.

Men hva er egentlig fordelene og ulempene med den polyfone organisasjonen?

### 6.3.2 Fordeler

En av fordelene med å organisere det slik en har gjort i Vesterålen er at en har fått en organisasjon struktur som er lik gjennom hele samarbeidet. At den er lik er med på å øke identitetsfølelsen i samarbeidet. En kan identifisere seg med de andre deltakerne. En er sammen om noe og en kan utvikle seg i samme retning. Slikt skaper tillit mellom deltakerne. Men samtidig er ikke denne ”likheten” så om å gjøre i samarbeidet. En skal helst også kunne dyrke det ulike, noe som er helt nødvendig for at en skal greie å dyrke det unike samt greie å samle ulike aktører under ett og samme fellesskap. Derfor er også organisasjonen designet at den er åpen og på en slik måte at det unike/det lokale kan dyrkes. Det gjøres med andre ord plass for ulike deltakere og mangfold i organisasjonen.

Gjennom et åpen design ser vi at en lokalt sett kan styre og utvikle mye av det som skjer på egne premisser. En har opprettet lokale Mannskap med flat struktur. Deltakerne i Mannskapene innehar ikke bare plasser i de ulike Mannskap, men de er også deltakere på mange andre arenaer. Arenaer som det hentes inn impulser fra, både fra politisk -,

administrativt -, frivillig- og næringsmiljøer. For å få inn de ”rette” menneskene i Mannskapene, går Kultursamarbeidet bevisst etter mennesker med visse egenskaper. De vil ha inn mennesker som er i stand til kreativ tenking, og at de kan sette ideene ut i livet. Koblingen av disse menneskene gjennom Mannskapene gjør at en har fått en form idé myldringsplass hvor en får frem ulike aspekter med hensyn til kulturaktiviteter. Innovasjon og kreativ problemløsning kommer i fokus. Gjennom at alle disse kommer fra ulike deler av lokalsamfunnet gjør at en også har fått tilført ”lytteposter” i forhold til hva markedet etterspør. Et annet moment er at en også greier å se hvilke ressurser som er ”der ute” og som kan utnyttes i samarbeidet. Sagt med andre ord så er en markedsorientert. Mannskapene er i markedet og greier å koble seg til og fra alt etter hva en har behov for. Sammensetningen av mennesker styrker organisasjonen kunnskapsmessig. Denne kunnskapen er vanskelig for andre organisasjoner å kopiere, noe som gir Kultursamarbeidet klare fortrinn i forhold til andre.

At en har innebygd ulik kapabilitet som for eksempel forvaltningen, forretningen og den frivillige logikken gjør at organisasjonen er i stand til å operere i ulike situasjoner. En er i stand til å håndtere ulikt ”terreng” og ulike ”værforhold”. På samme måte som en fotballspiller må skifte mellom grus- og gressbanesko når en skifter bane, så må Kultursamarbeidet skifte logikk ut fra den situasjonen en står i. Spørsmålet er om en nå jobber opp i mot Fylkeskommunen eller om en jobber på et lokalt prosjekt. To situasjoner som krever ulik tankegang og ulike tilnæringsmåter. Gjennom å designe organisasjonen slik Kultursamarbeidet har gjort har medført at en har skaffet seg rimelig høy dekoplingskapasitet jf. beskrivelsene i multistandard teorien. Høy dekoplingskapasitet gir klare fordeler for organisasjonen gjennom at en hele tiden kan utnytte organisasjonens iboende ferdigheter og kapasiteter på en best mulig måte.

Men vi ser ikke bare fordelene med at en er i stand til å svitsje mellom de ulike logikken. Et annet forhold er at en nettopp gjennom å operere i forhold til flere logiker er i stand til å skaffe seg legitimitet. At en greier å håndtere den forvaltningsmessige biten, at en greier å håndtere den frivillige sektor innbyr til samarbeid. En får aksept for måten en arbeider på fra flere hold. I Vesterålen har det nettopp dette skjedd, det aksepteres at en kan arbeide slik en gjør. Gjennom den tette kontakten en har inn i mot ulike miljøer åpner også mulighetene for informasjonsflyt slik at når en lykkes med de ulike prosjektene oppfattes dette raskt.

Forvaltningen er fullt ut informert, det samme er de andre delene av organisasjonen som er koblet til. Når en greier å vise til suksesser øker igjen mulighetene for å kunne operere slik. For Kultursamarbeidet har også tidsaspektet vært en fordel. En har på flere hold klart å gjøre organisasjonen stabil gjennom både måten de har organisert den på, måten de har rekruttert på og ulike andre forordninger som for eksempel oppsigelsesfristen på 2 år. Slike forordninger gjør at organisasjonen får noe mer ro og derigjennom blir mer stabil.

### 6.3.3 Ulemper

Den største utfordringen som vi kan spore i Kultursamarbeidet er den enorme kompleksiteten i organisasjonen. Det å blande minst tre ulike logiker, ulike nettverk, håndteringen av de ulike deltakerne osv krever helt bevisste håndgrep. På noen områder må en styre stramt, mens en på andre områder må slippe det hele fri. En må kjenne til når en skal bruke de ulike logikkene og ikke minst kunne ”treffe” i forhold til når og hvilken logikk en skal bruke. Det nytter lite å benytte en ren forvaltningsmodell når en skal forsøke å styre de frivillige aktørene som en kanskje ikke har noen kommandomyndighet over. Overfor den frivillige sektor nytter det heller ikke å komme med elegante forvaltningssvar som om dette må vi drøfte nærmere. Slik kunne vi fortsatt med de ulike logikkens ”fortreffelighet” på de andre logikkens arenaer. Det ville ikke virket. En er helt avhengig av å ha gode svitsjekunnskaper. Dette krever kløkt og innsikt og at en har greid å bygge tillit i organisasjonen. Spesielt når vi ser at det her er snakk om en blandingsorganisasjon, akkurat dette er vanskelig nok i en liten og enkelt organisasjon.

Ledelse er et område vi ikke har tatt spesielt for oss. Men likevel er det et tema som kan og bør undersøkes nærmere. For oss ser det ut som om ledelse av dette er sentralt. Det er ledelsen som må sørge for å binde det hele sammen og det er ledelsen som må sørge for at organisasjonen til enhver tid er svitsjer i riktig modus. Noen ganger ser vi at alle logiker er ”slått på”, andre ganger kjøres det etter kun en logikk. Dette krever sterk ledelse og en ledelse som er i stand til å spille på mange strenger. Å finne slike eller øve opp slike ledere er utfordrende nok i seg selv. Skal vi driste oss til å si; å utvikle polyfoniledere? Vi har imidlertid ikke undersøkt akkurat dette særskilt men antar at dette kan være en utfordring, men samtidig er det ikke sikkert at dette trenger å være noen stor utfordring.

#### 6.4 Kultursamarbeidet som en institusjonalisert megastandard?

Røvik (1998) skiller mellom to viktige dimensjoner; oppskriftens *varighet i tid* og oppskriftenes *gyldighetsområde* (ibid:23):

Varighet \ Gyldighetsområde	Lokal (få organisasjoner)	Global (mange organisasjoner)
Kort	Lokale døgnfluer	Institusjonalisert superstandard
Lang	Virksomhetsspesifikke, langvarige ordninger	Institusjonalisert megastandard

FIGUR 6.2 INSTITUSJONALISERTE ORGANISASJONSOPPSKRIFTERS UTBREDELSE I ROM OG TID

Med hensyn til gyldighetsområdet er det naturlig for oss å plassere kultursamarbeidet som en oppskrift med global gyldighet. Den byråkratiske forankringen i alle de seks kommunene i Vesterålsregionen, mener vi gir en gyldig global forankring. Selv om det er overvekt av lokale aktører med i kultursamarbeidet, har de har klart å engasjere og involvere store statlige, private og frivillige aktører både lokalt, nasjonalt, regionalt og internasjonalt. I denne sammenhengen vil vi trekke frem at på grunn av samarbeidet med Øst – Island, så holder de på å adoptere mannskapsmodellen for å implementere den i kulturrådet på Øst – Island (fra informant). Men det er langt igjen før kultursamarbeidet i praksis kan karakteriseres som en super standard. Tidsdimensjonen i denne modellen er derimot mer åpen og av mer uklar perspektiv. Vi antar at Kultursamarbeidet og dens mannskapsmodell har mulighet til å oppnå global utbredelse – og dermed også status som en institusjonalisert mega standard med global utbredelse og lang varighet. Der kultursamarbeidet fikk for perioden 2005 midler fra Kirke og kulturdepartementet for å samarbeide blant annet med Øst – Island – i prosjektet *Golfstrømmen internasjonal* (årsrapport Kulturutvalget 2005). Det internasjonale samarbeidet har fått en betydelig plass i Kultursamarbeidet det siste året. Kultursamarbeidet brukte både en meksikansk og en islandsk sangartist på åpningsarrangementet for Hundreårsmarkeringen og det er igangsatt et arbeid med å finne en tredje region for å løfte samarbeidet med Island inn i et EU-prosjekt. Helt spesielt er også samarbeidet i kjølvannet av golfstrømprosjektet mellom Risøyhamn skole og en skole i Guatemalas jungel (ibid:4). Dette ønsker kultursamarbeidet å videreføre i den nye prosjektperioden ”Kultur – og Kunststrøm Vesterålen”, gjeldende fra 2006-2010. Kultursamarbeidet bevisste satsing på lokal, regional, nasjonal og internasjonal nivå innen

kultur utveksling og utvikling kan tyde på at de søker å bli en universell standard og et naturlig referansepunkt for alle organisasjonsformer (forvaltning, forretning og frivillig) for kultursatsing og kulturutveksling. Utfordringen og spørsmålet er om kultursamarbeidet imidlertid klarer å ivareta en rolle som institusjonalisert megastandard aktør, det vil si en verdensomspennende og ”riktig” organisasjonsoppskrift over lang tid. Eller vil Kultursamarbeidet med for eksempel Island og en tredje regional partner ende som en form for ”global døgnflue” innen EU? Det betyr i så fall at de forblir en institusjonalisert superstandard på regionalt nivå i Vesterålen.

Resonnementene i studien så langt kaster lys over hvordan vi kan forstå oppkomsten av Kultursamarbeidet og endring av dens organisasjonsformer. Utviklingen av det vi ser i Kultursamarbeidet har gått over tid. Det er bygget opp en rekke ulike nettverk av både formell og uformell karakter. Den polyfone organisasjonen består av flere organisasjonsfelt som forskjellige deler av organisasjonen er relatert til. Selv om den polyfone organisasjonen har adoptert formelementer fra både forretning og frivillig organisasjoner ser vi innen for den samme organisasjonen at den noen steder kan ha enkeltvis og like formelementer (jf forvaltning) og andre steder i organisasjonen helt ulik (ut i de enkelte mannskap).

Et annet eksempel, og som utfordrer en i forhold til å overføre denne typen organisering, er at forvaltningslogikken, forretningslogikken og den frivillige logikken er tuftet på helt ulike grunnlag. De har i utgangspunktet ulike målsetninger. Dermed blir utfordringen for forvaltningsorganisasjoner å få med forretningsorganisasjoner globalt til å inngå i et slikt samarbeid om de ikke får ”noe” igjen for det. De fleste informantene bygger også opp under dette og hevder at;

*”[...]hovedtyngden er forvaltning og frivillige organisasjoner som er med på kulturelle arrangementer. [...]næringslivet i mindre grad siden det ikke er økonomisk gunstig for dem å delta” (informant).*

På samme måte kunne vi ha trukket frem forhold fra den frivillige sektor. Også denne er tuftet på egne mål og motivasjonsfaktorer. Mange informanter mener at de som er med er ikke med i kultursamarbeidet på grunn av sin posisjon i forbindelse med jobb, men grunnet deres ”egen interesse for kultur i seg selv”.

Når vi ser at enkelte av samarbeidspartnerne i og rundt Golfstrømsprosjektet nå forsøker å kopiere hele eller deler av kultursamarbeidet pirre det oss litt ekstra, er det ikke andre som har sett mulighetene og behovene?

### **6.5 Muligheter for overføring?**

Et av de interessante spørsmålene for oss som organisasjonsforskere er om denne polyfone organisasjonen har noen form for overføringsverdi, eller om det i det hele tatt er mulig å overføre den til andre?

Vi har allerede sett at enkelte av samarbeidspartnerne forsøker å kopiere hele eller deler av Kultursamarbeidets organisasjon. Men er det kun samarbeidspartnerne som Kultursamarbeidet som ser eller har sett at denne måten å organisere seg på kan være smart. Er det kun de som ser at i Vesterålen har en gjort det. I Vesterålen ser en ut til å ha fått det til. Vel, vi har funnet andre også som ser det, men om det er Kultursamarbeidet de tenker på er mer usikkert. I alle fall kan vi så langt si at en i Vesterålen har vært tidlig ute med å se sammenhengen mellom kultur og sysselsetting. Dette kan vi si med å se litt på konjunktorene i samfunnet for øvrig. I dag ser vi faktisk en sterk vekst i sysselsettingen innenfor kreative yrker og kulturell virksomhet. Fra Sparebank 1, Nord - Norges konjunkturbarometer høsten 2005 ser vi da også at det uttales at kulturnæringer og tradisjonelle næringer kan tilføre hverandre verdi. Samtidig sier de at et samarbeid mellom kultur og næring forutsetter innsikt, toleranse og nysgjerrighet – fremfor den tradisjonelle silotenkingen som fortsatt preger næringslivet, kunnskapsmiljøene, kulturen og offentlig sektor (<http://www.snn.no/weblink/>). Nettopp slike uttalelser får oss til å tro at det er mulig å kanskje lurt å forsøke å se nærmere på om den modellen som Kultursamarbeidet har kan brukes andre steder. Konjunkturbarometeret til SNN 1 antyder allerede i grovt hvilke aktører som må komme ut av ”silotenkninga”. Det indikerer også for oss mulige aktører som kan ha nytte av replikasjon, enten hele eller deler av Kultursamarbeidets modell.

Vi ser imidlertid at en knytning til det offentlige kan være sentralt for at dette skal fungere. Da det er flere som allerede tenker i utradisjonelle baner kan det være interessant å se litt nærmere på ulike forhold som kan være avgjørende for om en kan replisere hele eller deler av Kultursamarbeidet til andre. Det er også interessant å se på hva en i så fall bør være

oppmerksomme på hvis en skal forsøke noe slikt. Vi skal i det etterfølgende se litt nærmere på noen sentrale forhold som en bør være oppmerksomme på.

### 6.5.1 Kontekst

I kultursamarbeidet er de raske til å trekke frem at en mulig årsak til at samarbeidet har fungert over så lang tid er Vesterålingenes ”*historiske tradisjon*”, blant annet pekes det på båt – og kystkulturen. Er det så at disse institusjonaliserte standardene har oppstått som følge av stabile handlinger mellom Vesterålingene, som derigjennom har ført til at det er blitt utviklet feltgyldige sosiale normer for ”god” og ”riktig” organisering?

Å forstå de kontekstuelle rammer nevnes ofte som et avgjørende område i forhold til å kunne overføre for eksempel organisasjonsoppskrifter. Ut fra vår forståelse av kontekst som begrep så menes det her den/de kontekstuelle rammen(er) for hvordan kultursamarbeidet i Vesterålen skal forstås ut fra, det vil si den historiske historisk tradisjon for samarbeid. Er det så at den historiske tradisjonen for samarbeid vi ser i Vesterålen et så viktig fundament og av så stor betydning for graden av kreativt og livslangt samarbeid? Må vi for eksempel gjenskape historien, det vil si den ”vesterålske identiteten” i andre organisasjoner for å være sikker på at det fungerer?

Ut fra vårt datamateriale, observasjoner og samtaler med mennesker tilknyttet kultursamarbeidet, trekker de fleste informantene frem at ”[...] vi har lange tradisjoner for samarbeid”. Det er også vårt inntrykk når vi har undersøkt forhold rund samarbeidet i Vesterålen. Det ligger dokumenter og historier langt tilbake i tid. Men alt dette er også relativt åpen informasjon. Informasjon som andre kan se og gjøre noe med. Men så er det dette med ”ryggmargsrefleksen”, det vil si det som har kommet inn med ”morsmelka”, den ”vesterålske identiteten”/måten å arbeide på. Den er kanskje ikke alltid like lett å overføre til eller mulig å bruke andre steder. En kan kanskje bruke eksemplet til Arulf Hauan (2000) om vrakeren. Vrakeren er den personen som sorterer tørrfisken i ulike kategorier. En sortering av ulike kvaliteter bestemt for ulike markedssegmenter. For å gjennomføre en slik sortering kreves det kunnskap om hele produksjonslinja frem til konsum. Typisk for den gode vrakeren er at det er en person som er født inn i og vokst opp med fiskeriene. Han har vanket og jobbet i fiskerimiljøet fra barndommen av. Han har gått alle gradene og skaffet seg

erfaringer fra alle leddene i produksjonskjeden av tørrfisk. Fra garnene settes til fisken konsumeres ett eller annet sted i verden. Han kjenner altså hele verdikjeden meget godt. En slik kunnskap lar seg ikke umiddelbart overføre til andre, selv om det ikke er snakk om avansert teknologisk kunnskap så er det snakk om avansert kunnskap som ett eller annet menneske har skaffet seg. Noe av denne kunnskapen er eksplisitt mens andre deler av denne er taus. I den grad det blir snakk om taus kunnskap hemmes umiddelbart overføringsmulighetene til andre. I alle fall hvis en går ut fra at det ikke er mulig å flytte akkurat disse menneskene over i en ny organisasjon og at de umiddelbart kan starte å virke i den nye organisasjonen. På samme måte kan en kanskje se på kulturarbeiderne i Kultursamarbeidet – de er på en måte kulturelle vrakere. Eller skal en trekke det enda lengre – er hele Kultursamarbeidet en vraker? I så fall skulle det jo bety at det er meget vanskelig å overføre den til andre. Vi tror imidlertid at en kan, med litt kløkt, unngå kontekstuelle feller gjennom å være observante på dem. Men å dra organisasjonsmodellen i Vesterålen ut fra de kontekstuelle forhold den ”lever” i ute i Vesterålen og overføre denne til andre steder vil nok helt klart by på utfordringer. Poenget er at en må være bevist hvilke ytre forhold som spiller inn og har hatt innvirkning på hvordan denne organisasjonen fungerer. Gjennom å studere samarbeidet i Vesterålen og de forhold som måtte være unike for dette området skal det være mulig å ”korrigere” for forhold som er ”Vesterålstypiske” og som ikke vil fungere andre steder. Det er ikke sikkert at akkurat mannskapsbegrepet blir like enkelt og godt forstått andre steder og har samme virkning i forholdt til ”samling” om målet og ”måten å arbeide på”. Det finnes da også flere eksempler beskrevet i våre teoribøker om liknende forsøk på overføringer av organisasjoner som vi her forsøker å beskrive. For eksempel har det vært gjort forsøk i å kopiere suksessoppskrifter fra japanske organisasjoner/bedrifter for ”god organisering” til vestlige forhold. Ikke alle forsøkene var like vellykkede nettopp fordi en ikke hadde tatt hensyn til de spesielle kulturelle forutsetningene som lå til grunn for at japanerne hadde suksess. Vi mener at gjennom å ta hensyn til kontekstuelle forhold og kultur så skulle det ikke være nødvendig å gjenskape historien før en forsøker overføre hele eller delelementer. En kan godt lage sin egen unike polyfoni organisasjon, basert på ”den Vesterålske lest” uten at en blir helt lik Vesterålen.



### 6.5.2 Organisasjonsoppskrifter og organisasjonsform

Organisasjonsoppskrifter, former og logikker har vi utdypet tidligere i studien. Vi har også forsøkt å beskrive, både gjennom teori, empiri og egne analyser hva vi har sett i kultursamarbeidet. Ut fra dette finner vi egentlig ingenting med hensyn til oppskrifter, former eller logikker som isolert sett ikke eksisterer andre steder. Vi finner også dokument-, instruks-, visjons- og målformuleringer som vi har sett i organisasjoner andre steder. Slikt taler for at det skulle være mulig for andre å gjøre det samme, eller for å si det slik andre har jo allerede gjort det. Det som imidlertid er annerledes i Vesterålen er blandingsforholdet mellom ulike typer oppskrifter, former og logikker, dokumenter og andre forordninger som skal være med å beskrive/styre organisasjonen. Så er det den stadige ”svitsjingen” mellom ulike logikker. I mange tilfeller kan det virke noe komplekst, mens i andre tilfeller er det rimelig enkelt å se hvorfor. Akkurat dette er vanskelig å få tak i. Det betyr at i en overføring eller i et forsøk på å kopiere organisasjonen til andre er det muligheter for at det hele kan gå galt. Det er slett ikke sikkert at en kan kopiere ”svitsjesituasjonene” til kultursamarbeidet over til andre steder. Andre steder kan det være andre trafikkregler som gjelder. Både formelle trafikkregler og uformelle trafikkregler, både i organisasjonen og de ulike nettverkene som nødvendigvis følger en slik konstellasjon.

Men at det er rimelig kjente og for så vidt enkle (små, ikke for store enheter) og fleksible strukturer i organisasjonen, få og relativt ukompliserte regler (lite byråkrati), at det er et design som fremmer åpenhet og inkludering som igjen fremmer kunnskapsprosesser er positive signaler for omverdenen. Her er det kanskje noe interessant å hente, kanskje noe som kan overføres? Kultursamarbeidet har gjennom sin design og sammenheng styrker som tyder på at den har høy omstillingsevne. Strukturelt skulle det egentlig ikke være noe som hindret en fra å kunne overføre denne organisasjonen. Det vanskelige og komplekse ligger, i selve blandingen som en har gjort i Vesterålen og hvordan en svitsjer mellom de ulike logikkene og ikke minst *når* en svitsjer. Det betyr at en må forstå hvilken blanding en har behov for og en må forstå når en skal ”svitsje”. I Vesterålen har en forstått dette med svitsjingen, en har de svitsjekunnskapene som er nødvendige for å håndtere det akkurat her ute i Vesterålen. Dette virker også rimelig ”gjennomsyret” i hele organisasjonen. Det er ikke sikkert at en kan svitsje i nøyaktig de samme situasjonene andre steder slik en gjør i Vesterålen. Og om en for eksempel i tillegg endrer produkt og målsetninger kompliseres dette ytterligere.

Ser en isolert på alle disse forholdene, strukturen, sammensetningen av menneskene, nettverkene internt og eksternt, visjoner og mål, metaforer og myter så virker det hele svært så komplekst. Men nettopp det at en kan gå inn i organisasjonen og dele opp denne, finne de ulike strukturene, sammensetninger osv gjør at det blir noe enklere å ”avsløre” organisasjonen. En kan lettere forstå den i forhold til dens begrunnelse, da blir det jo nesten selvforklarende. Det er jo nettopp slik det må være. Når en ser dette kan det være klart for en eventuell overføring til andre. Men samtidig tror vi ikke det vil være mulig å overføre modellen ”blindt” uten å ta hensyn til alle delfaktorene som vi her har nevnt. Alle delfaktorene må hensyn tas hver for seg og samlet sett. Vi tror at før en forsøker å overføre, så må alle delementene ”tilslipes” i forhold til den ”settingen”/konteksten og ikke minst til det formålet en har tenkt å bruke organisasjonen til før en forsøker på en overføring/implementering. Vi kan igjen gå tilbake til polyfonibegrepet og sangkoret. Lyden blir ikke helt den samme når en endrer stemmer, bytter lokaler osv. På samme måte er den polyfone organisasjon også sårbar når den skifter ”beite”.

### 6.5.3 Ressurser: Teknologi, mennesker og økonomiske utfordringer

På den teknologiske siden har vi egentlig ikke mye å berette. Vi har ikke vært inne og undersøkt denne spesifikt. Likevel kan vi rimelig sikkert si at Kultursamarbeidet ikke er en høyteknologisk organisasjon sammenlignet med organisasjoner og bedrifter som settes i denne klassen. Det er ingen prosessteknologi eller annet som skal til (eller er tilstede) for å produsere kultur i Vesterålen. De samarbeider riktignok med aktører som kan karakteriseres som høyteknologiske miljøer, men disse er ikke avgjørende for Kultursamarbeidet.

Økonomisk setter er heller ikke Kultursamarbeidet det en kan kalle en stormakt. Muligens hadde bildet vært litt annerledes hvis en hadde startet å økonomisere alt i samarbeidet, det vil si begynt å prise tjenestene som legges igjen fra frivillig sektor, sponing osv. Da hadde en fått en bedre oversikt over hva det hele egentlig kostet. Men en hadde også vært nødt til å ta en kikk på inntektssiden også. Hva har Vesterålssamfunnet egentlig tjent på at en forsøker å koble sammen kultur og regional utvikling? Lykkes en å bruke kultur som tiltak og utprøving for opprettelse/opprettholdelse av lokale arbeidsplasser? Vi har ikke vært inne og målt dette men muligens kan kultur absolutt ha vært med på å påvirke den utviklingen vi har sett de senere årene i ”Den Blå Byen” (Sortland). Vi kan også trekke dette videre og spørre

om dette også kan være årsaken til at de områdene som ”skumper” inn i Vesterålen ikke har ”skrumpet” mer inn, er dette årsaken til at en i tillegg til ”lysan i leia” i Lødingen nå også ”skimter lyset i tunnelen”? Hvis vi kan svare tja eller ja på dette, ja da har dette vært en ”billig” og fornuftig investering i pengene som er brukt. Dermed blir den økonomiske satsningen satt i et litt annet lys enn om en bare skulle forsøke å måle det ”psykologiske” konsumet av kultur.

Vi har allerede vært inne på at den menneskelige ressurs og den kunnskapen de menneskene som deltar innehar er meget sentral i samarbeidet. Det har vært sentralt å sørge for at de mennesker som kommer sammen har hatt komplementære kompetanser slik at de kan utfylle hverandres sterke og svake sider. Alle har også vært nødt til å kunne spille flere roller om det har vært nødvendig. Ulike prosjekter har krevd ulike kompetanser og evner til å kunne være med på organisatoriske svitsjer. Men vi ser også at kanskje evnen til å svitsje mellom ulike roller også kan ha hatt betydning. En har vært nødt til å kunne spille ”lakei” like godt som det å være leder. Ikke helt unormalt i prosjektorganisasjoner. Dermed kommer evnen til samarbeid frem. Det har vært viktig at disse menneskene har hatt evner til å kunne samarbeide og det har vært viktig at forholdene har vært lagt til rette for dette. Kunnskap omkring hvilke mennesker en har behov for og ikke minst evnen og viljen til å få tak i disse menneskene har spilt en sentral rolle for det vi ser Kultursamarbeidet er og står for. Kanskje ser vi at den mest sentrale ressursen i en slik organisasjon er nettopp den menneskelige.

Når vi skal se på om de ressursene vi har nevnt her er til hinder for en eventuell overføring så kan vi nesten med en gang si at vi ikke anser verken teknologiske eller de økonomiske utfordringer som særlig store eller uoverkommelige i forbindelse med en oversettelse/kopiering av denne organisasjonsformen. Her er det rimelig små hindringer, hvis noen i det hele tatt. En større utfordring er å sette sammen organisasjonens menneskelige ressurser. Vi ser at de i Kultursamarbeidet har vært svært bevisst på hvem som har kommet med. Vi ser at det har vært tilfeller i Kultursamarbeidet hvor en ikke har tatt dette alvorlig nok fra starten av og hvor organisasjonene ikke har fungert grunnet manglende bevissthet rundt dette. Utfordringen på ressursiden vil hovedsakelig være å få på plass de riktige menneskene. Greier en det skulle det ikke være ”ressursmessige” problemer for å få dette til å fungere.

## 6.6 Avslutning

I innledningen til denne studien åpnet vi med en problemstilling og to antakelser.

Vår første antakelse gikk på at vi mistenkte denne organisasjonen for å være en blanding mellom de tre organisasjonslogikkene forvaltning, forretning og forening. Mellom disse logikkene antok vi videre at det fantes et slags ”lim” som ikke kunne fanges opp av de ulike logikkene. I tillegg hadde vi en antakelse omkring at Kultursamarbeidet har vært en suksess. Denne antakelsen baserte vi på det forholdet at flere har nettopp har pekt på at dette har vært en suksess. Mange av de vi har snakket med og mye av den dokumentasjonen vi sitter på tyder også på at dette er tilfellet, en oppfatning som vi også etter hvert har fått. Når vi gjorde antakelsen om at dette var en suksess bygde vi det på at dette nettopp kunne skyldes blandingen av organisasjonslogikker i en og samme organisasjon og måten en i det daglige arbeidet greier å svitsje mellom de ulike logikkene. At blandingen av organisasjonslogikker ikke er statisk men noe dynamisk hjelper på. Begge disse antakelsene mener vi at vi så langt i studien og analysen har klart å beskrive.

Vår overordnede problemstilling gikk ut på å finne ut hva slags type organisasjonsform er dette og i hvilken grad en kunne klassifisere Kultursamarbeidet inn under de 3 F’ene eller om en er nødt til å benytte andre/nye begreper for å beskrive organisasjonsformen. Gjennom studien og vår analyse mener vi å ha avdekket at alle de 3 F’ene er til stede i organisasjonen. Om enn i ulik grad ut fra ulike situasjoner. Imidlertid har det vært svært vanskelig for oss å greie å klassifisere dette på en fornuftig måte. Som innledningen viser antok vi allerede der at det ville være vanskelig å kategorisere denne organisasjonen. Organisasjonen har mange egenskaper/identiteter i seg og som den stadig svitsjer mellom. Derfor har vi ikke vært i stand til konkret å si at Kultursamarbeidet er det. For å kunne si noe mer helhetlig om organisasjonen, kunne greie å kategorisere hele organisasjonen under ett begrep har vi vært nødt til å gå veien om musikkteoriens polyfonibegrepet. Ikke akkurat en normal tilnæringsvei for oss organisasjonsteoretikere. Men for oss blir det mer riktig å gjøre det, det blir mer helhetlig, det er liksom på denne måten en jobber på i Kultursamarbeidet. Gjennom polyfonibegrepet får vi med oss mer eller mindre hele organisasjonsformen inn i ett og samme begrep. Vi er derfor tilbøyelige til å kalle dette for en Polyfon organisasjon.

Et interessant tema som vi også har tatt med oss er hvorvidt denne organisasjonsformen lar seg replikere til andre. Gjennomgangen som vi har hatt frem til nå overbeviser oss om at det er mulig å overføre organisasjonsmodellen til andre, helt eller delvis. Men å kopiere den ”blindt” vil ikke være mulig, det kan også bli direkte feil. Vi tror at en ren kopiering vil ødelegge det polyfone. Det unike med polyfoni organisasjoner er nettopp det at den er unik. Den har mange ulike stemmer. Stemmer og ulike kulturer som ikke finnes noen andre steder. Ergo finnes ikke akkurat den organisasjonen noen andre steder. Den er vanskelig å sammenlikne med andre nettopp fordi det er ulike stemmer, ulike dirigenter og visedirigenter. Men vi kan ha flere polyfoni organisasjoner, bygget på samme grunntanke. Men disse må få lov å være unike der de er. Det betyr at vi ser for oss at tankene som modellen til Kultursamarbeidet i Vesterålen er bygget på godt kan være de samme i for eksempel Finnmark (regionale klynger). Men en må ta hensyn til de lokale forhold og de ressurser en rår over. Og en annen utfordring som vi ser er å: greie å etablere en sterk formell forankring i polyfoni organisasjonen. I SNN 1’s konjunkturbarometer antydes det også ulike sektorer som kan ha interesse av å komme ut av den tradisjonelle ”silotenkninga”. Her nevnes på generelt grunnlag næringslivet, kunnskapsmiljøene, kulturen og offentlig sektor. Også vi ser for oss at organisasjoner innen disse sektorene kan ha interesse og muligheter for å overføre hele - eller kanskje bare deelelementer av Kultursamarbeidets organisasjonsform. Vi er ikke så opptatte av om målsetningen skal være kulturaktiviteter, den kan godt være noe annet. Vi ser for oss at organisasjoner som driver i grenselandet mellom offentlige -, næringslivs- og kanskje frivillige aktører vil kunne dra nytte av denne organisasjonsformen. Kanskje kunnskapsparken kan være slike organisasjoner. Andre som kanskje ikke bør replikere denne formen er organisasjoner som for eksempel Forsvaret eller Politiet, i alle fall hvis vi tenker oss dem i den organisasjonsformen de har i dag.

Et annet tema som vi gjennom studien har berørt flere steder er ledelse. En nærmere beskrivelse av hva ledelse er eller hva som kreves av ledere i denne type organisasjoner har ikke vært hovedformålet med denne studien. Likevel ser vi at ledelse i en slik type organisasjon som vi her beskriver vil være helt sentralt. Hvilke implikasjoner har lederne/ledelse på en slik type organisasjon vil kunne være et tema for en utvidet forståelse av problemstillingen. Spesielt vil det kunne være av interesse på hvilken betydning ledelse og ledelsessystemer har på utviklingen av slike prosjektorganisasjoner.

Videre kunne det ha vært interessant i forhold til Øst – Island, å se på hvilke effekter de har hatt av implementeringen av Mannskapsmodellen – og hvilke forrelementer som er eller er i ferd med å bli institusjonalisert. Hva har fungert bra og ikke i forhold til Vesterålen? Dette kan være et viktig bidrag for videre forskning med tanke på den polyfone organisasjonens som en verdensomspennende teori. Og ikke minst en ”oppvekker ”til andre organisasjoner.

## 7 Referanser

- Alexander, J. (1982). *Theoretical Logic in Sociology*. Vol. 1, Berkley: University of California Press
- Alvesson, M. (2002): *Organisasjonskultur og Ledelse*, Oslo: Abstrakt Forlag
- Ahuja, G. (2000). *Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 45, 3, 425-455
- Andersen, I. (1990). *Valg af organisations – sosiologiske metoder, et kombinasjonsperspektiv*. København: Samfundslitteratur
- Arquilla, J. og Ronfeldt, D. (2001). *Networks and NetWars*. Santa Monica, CA: Rand
- Bachtin, M. (1963/1991). *Dostojevskijs poetik*. Bokforlaget Daidalos. (Originalversjonen publisert i 1963)
- Bakka, J. F., Fivelsrud, E. og Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og Ledelse*. Cappelen Akademiske Forlag
- Berger, P. L. og Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A Treatise on the Sociology of Knowledge*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin .
- Berger, P. L., Berger, B. og Kellner, H. (1973). *The Homeless Mind. An Approach to Modern Consciousness*. New York: Random House
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. New York: John Wiley
- Bugge, E. (1998). *Møtesteder. Regionalt samarbeid som kulturpolitisk strategi, Vesterålen*. Trykksentralen AS
- Burrell, G. og Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of Sociology of Corporate Life*. Aldershot: Gower
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management. The Mandate for New leadership*. London: Harper Collins Publisher
- Christensen, L. S. (1999). *Prolog av Lars Saabye Christensen*, fremført av forfatteren ved åpningen av prosjektet Vesterålen 2000 takker Golfstrømmen
- Christensen, T. (1991). *Virksomhetsplanlegging. Myteskaping eller instrumentell Problemløsning?* TANO: Oslo
- Christensen, T. (1994). *Politisk styring og faglig uavhengighet. Reorganisering av den sentrale helseforvaltning*. TANO: Oslo

- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*, 4, 386-405. Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Cyert, R. M. og March, G. J. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: The Dynamics of Strategic Manoeuvring*. New York: Basic Books
- Dahler - Larsen, P. (2001a). *Den rituelle refleksjon – om evaluering i organisasjoner*. Odense: Odense Universitetsforlag
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48 (April), 147-160
- DiMaggio, P. J. (1988). *Interest and Agency in Institutional Theory*. I L. G. Zucker (ed.): *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Cambridge: Mass. Ballinger
- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1991). *Introduction*. I Powell, W. og DiMaggio, P. (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1-38. Chicago: The University of Chicago Press
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. New York: Butterworth Heineman
- Egeberg, M. (1984). *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Aschehoug/Tanum – Norli.
- Etzioni, A. (1961/1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: The Free Press. (Først utgitt i 1961)
- Fontana, A. og Frey, J. H. (2000). *The Interview, From structured Question to Negotiated Text*. I Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (red.), *The Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications
- Friedman, K. og Olaisen, J. (1999). *Underveis til fremtiden*. Bergen: Fagbokforlaget
- Geertz, C. (1993). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Grabner, G. (1993). *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London: Routledge
- Granovetter, M. (1973). *The Strength of Weak ties*. I *American journal of Sociology*, Vol. 78, No 6, Mai 1973, 481-510
- Grant, R. M. (1996). *Prospering In Dynamically - Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. *Organizational Science*, 7, 4:375-387



- Grant, R. M. (1996). *Toward a Knowledge - Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue), 109-122
- Greenwood, D. J., og Levin, M. (1998). *Introduction to Action Research - Social Research for Social Change*. London: Sage Publications
- Grønhaug, K., Troye, S. V. (1993). *Utredningsmetodikk: hvordan skrive en utredning til glede for både deg selv og andre*. Oslo: Tano
- Halvorsen, K. (1997). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag AS
- Hansen, M. T. (1999). The Search and Transfer problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits. Administrative Science, 3, 1999
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, Symbolske og Postmoderne Perspektiver*, Oslo: Abstrakt Forlag
- Hauan, A. (2000). *Kunnskap – i - kontekst*. Betydningen av kunnskap – i - kontekst for samhandling i økonomiske verdikjeder. Working paper/Bodø Graduate School of Business: 8/2000. Bodø: Bodø Graduate School of Business
- Hellevik, O. (1995). *Sosiologisk metode*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Informant (2005). *Erik Bugge*, 38
- Informant (2006). *Erik Bugge*, 34
- Informant (2005). *Erik Bugge*, 47
- Itami, H. og Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge. Harvard University Press
- Jacobsen, R. (1992). *The Austrian School of Strategy*. Academy of Management Review, 17, 4, 782-807
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Kraatz, M. S (1998). *Learning by Association? Interorganizational Networks and Adoption To Environmental Change*. Academy of Management Journal, 41, 6, 621-643.
- Machlup, F. (1967). *Theories of the firm: Marginalist, Behavioural, Managerial*. American Economic Review, 57, 201-220
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making. How Decision Happen*. New York: The Free press
- March, J. G. og Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: the Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press, Macmillan Inc
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 205-309

- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977). *Institutional Organizational: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 83, 340-363
- Meyer, J. W. (1996). *Otherhood: The Promulgation and Transmission of Ideas in the Modern Organizational Environment*. I B. Czarniawska og G. Sevon (red.) *Translating Organizational Change*, 241-252. Berlin: Walter de Gruyter
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall
- Moe, S. (1995). *Sosiologi i hundre år. En veileder i sosiologisk teori*. Oslo: Universitetsforlaget
- Nelson, R. og Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belhaven Press
- NOU (1995). *Om organisering av kommunal og fylkeskommunal virksomhet*
- Olsen, J. P. (1988a). *Political Science and Organization: Parallel Agendas but Mutual Disregard*. Los – notat, 22/1988, Bergen: Los – senteret
- Olsen, J. P. (1992). *Analysing Institutional Dynamics*. I Staatswissenschaften und Staatspraxis 3, 2, 247 – 271
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, Illinois: Scott Foresman
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Powell, W. og Smith – Doerr, L. (1994). *Networks and Economic Life*. Kap. 15, Smelser, N. J. and Swedberg, R. (red) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton N. J.: Princeton University press
- Richter, A. (2001). *Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse av ulykker*. Hovedrapport. Rapport BYG DTU R-016 2001
- Røvik, K. A. (1992). *Institusjonaliserte standarder og multiorganisasjoner*. I Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, 1992, nr. 4, s. 261-284
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget
- Sahlin - Andersson, K. (1996). *Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields*. I Czarniawska, B. og Sevon, G. (eds.), *Translating Organizational Change*, 69-92. Berlin: de Gruyter
- Schein, E. H. (1993). oversatt av Søren Hilligsøe. *Organisasjonspsykologi*. Prentice - Hall

- Scott, W. R. og Meyer, J. W. (1994). *The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective*. I W. R. Scott og J. W. Meyer (red.) *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, 228-254. London: Sage
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Selznick, P. (1957). *Leadership In Administration*. New York: Harper and Row
- Sitat informant (2005). Vedrørende sitat fra tidligere rådmann *Matz Sandman*, 36
- Sitat årsrapport Vesterålen Kulturutvalg (2005), 47
- Sluttrapport kultursamarbeidet (1985). *Fra salgshusflid til moralfilosofi*, 36
- St.prp.nr.55 (1997-98). *Tusenårsskiftet 2000 – 2005*, 38
- Sullivan, H. og Skelcher, C. (2002). *Working across boundaries. Collaboration in public Services*. New York: Palgrave
- Thompson, P. og McHugh, D. (1995) *Work Organisations, A critical Introduction* Macmillan Business
- Thwaites, T., Davis L. og W. Mules (1994). *Tools for cultural studies: An introduction*, South Yarra: Macmillan
- Van Wijk, R. et al. (2004) *Knowledge and Networks*. I The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, 22, Blackwell Publishing Ltd
- Vedtekter Vesterålen regionråd (1999)
- Walker et. al (1997) *Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network*. Organization science, 8, 1, 109-125
- Weber, M. (1904/1971). *Makt og byråkrati*. Gyldendal: Oslo. (Originalversjon publisert i 1904)
- Winter, S. G. (1987). *Knowledge and Competence as Strategic Assets*. I Teece, D. J (ed.): *The Competitive Challenge*. Cambridge, MA: Ballinger
- Yin, R. (2003). *Case Study Research - Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Årsrapport Vesterålen kulturutvalg (2005)

**Webside**

<http://www.vestreg.no/kultur>

<http://www.vestreg.no/golf>

<http://www.hundrearsmarkeringen.no/>

<http://www.snn.no>

## 8 INTERVJUGUIDE 1

### KARAKTERISTIKK AV KULTURSAMARBEIDET I VESTERÅLEN

Undersøkelsen skal ta rede på å finne ut nærmere om Kultursamarbeidet i Vesterålen. Organisasjonen fremstår som en "hybrid" i forhold til at det ser ut til at både Forvaltning, Forretning og Forening er representert sammen i en og samme organisasjon (om enn i ulikt blandingsforhold). Vi skal i den forbindelse forsøke å avdekke hvordan dette er organisert.

Vår hypotese/hovedspørsmål er: *"Er det riktig at suksessen skyldes den hybride organisasjonsformen?"*

Vi er derfor ute etter å finne ut hva som er drivkreftene til at kultursamarbeidet fungerer?

Vi har derfor tre hovedområder som vi ønsker å undersøke nærmere og som vi antar påvirker organisasjonen: a) Organisering, b) ledelse og til sist c) organisasjonskultur.

### ORGANISERING/DELTAKERE I SAMARBEIDET

1. Hvilke aktører er med i dag (og kan betraktes som hovedaktører)
2. Er det med "mer perifere" aktører og som er viktige støttespillere? Hvilke?
3. Hvilken konstellasjon kan en si at organisasjonen er sammenfattet i?
  - Forvaltning (kommunalt/statlig)?
  - Forretning?
  - Forening?
  - Kombinasjon av disse mht hvilke aktører som er involvert?
  - Er valget av organisasjonsform (hybrid) bevisst (rasjonell) eller et resultat av naturlig utvikling over tid?
  - Fordeler/ulempes med valgt organisering?
    - Noe som savnes?
4. Er det og evt hvilke kritiske suksessfaktorer mener du må være tilstede mht organisering for å lykkes ?

Formell struktur:

- Spesialiseringsgrad
- Koordineringsform
- Organisasjonsstørrelse
- Fleksibilitet
- Åpenhet
- Tvetydighet

Fysisk struktur:

- Arrangement
- Organisasjonsstørrelse
- Fleksibilitet
- Åpenhet
- Tvetydighet
- Estetiske trekk
- Informasjonsteknologi

Faktisk suksessfaktorer/atferd:

- Regelproduksjon
- Budsjett
- Turnover
- Tjenesteyting
- Kontroll
- (Re) organisering
- Fysisk struktur
- Rekruttering

**Ledelse/styring/økonomi (kontrollvaribler)**

5. Hva legger du i begrepet ledelse/styring?
6. "På papiret" kan det se ut som om det er et hierarki (tradisjonell linje/stabs organisasjon) med samarbeid mellom 6 kommuner, regionråd, regionråd, kultur, mannskap etc. Er dette et riktig bilde?
7. Tidsperspektiv for samarbeidet. Hvor lenge har det pågått?
8. Hvem tar initiativ/har den formelle ledelsen av samarbeidet?
9. Er det valgt noen bevisst strategi på hvordan ledelse utøves i denne organisasjonen?
  - Benyttes det bestemte styringsverktøy for å holde seg ajour i forhold til utarbeidede planer?
    - i. Formelle møter
    - ii. Felles dataløsninger
    - iii. Planer/oppdrag/kontroll og oppfølging/
    - iv. Økonomi og rapportering
10. Må en ta spesielle hensyn til at organisasjonen er en form for blandingsorganisasjon (hybrid) i forhold til hvordan ledelse utøves?
  - Metaforer benyttes i kultursamarbeidet (for eksempel mannskap, høvedsmann/kvinne), er det en bevisst strategi og hvilken virkning tror du dette kan ha for samarbeidet?
  - Hvorfor?
  - Er det noen spesielle "fokus" områder som må vektlegges for å klare å "drive" akkurat denne organisasjonen mot målene?
11. Er det noen bevist strategi på kommunikasjon mot omgivelsene?
  - Er denne strategien forankret internt i kultursamarbeidet?
12. Hvilke media nyttes og hvordan omtales dem
13. Hvilken nytte har organisasjonen av utadrettet kommunikasjon?
14. Hvilken styring finnes/utøves på de ulike mannskap?
  - Overordnede dokumenter som stadfester samarbeidet og evt forpliktelser?
  - Regionråd, kulturs egne/felles styringsdokumenter/planer?
15. Er det opprettet formelle og felles møtefora overfor mannskapene ?
  - Hvem deltar?
  - Ledelsesform?
  - Møte frekvens
  - Hva er fokus på disse møtene?
16. Er det opprettet/eksisterer det andre møtefora (av mer uformell karakter)?
17. Hvordan styres/ledes det i de ulike mannskap?
  - Hvordan arbeider de ulike mannskapene (se også spørsmålene over)
  - Se på den interne organiseringen
    - *Hvem har roller?*
    - *Staten – politikere og administrasjon*
    - *Fylkeskommune*
    - *Kommune – politikere og administrasjon*
    - *Private aktører*
    - *"Sivile aktører"*
    - *Hvordan er disse rollene sammensatt på de ulike nivåer i organisasjonen?*
  - Er det likhet mellom de ulike mannskapene?
  - Er det registrert noen forskjeller på hva de ulike mannskap klarer å få til?
  - Hvilke "frihetsgrader" gjelder for det enkelte mannskap?
18. Økonomi?
  - Hvilke økonomiske sammenhenger gjelder i samarbeidet?
    - Tildelinger fra stat?
    - Tildelinger fra fylke?

- Tildelinger fra kommunalt hold?
    - Tildeling fra andre?
    - Egen inntjening?
  - Hvordan foregår økonomisk styring i samarbeidet?
    - Hvordan fordeles evt økonomi i samarbeidet?
    - Er noen ansvarlige for bruken?
    - Rapportering?
    - Noen problemområder i forbindelse med økonomi i samarbeidet?
  - Er økonomi en faktor som kan "felle" samarbeidet?
19. Er det og evt hvilke kritiske suksessfaktorer mener du er avgjørende mht ledelse/styring for å få samarbeidet til å fungere?

### ORGANISASJONSKULTUR

20. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i kultursamarbeidet/Mannskapsmodellen?
21. Er det noe som kan betraktes som særegne fenomener for denne regionen?
22. Hvilke aktører er involvert i mannskapsmodellen (hvilken bakgrunn har disse)?
23. Sitter noen plassert flere steder i "kjeden"? (Er også et strukturelt sp.mål)
- Er det noen bevisste valg mht plassering av ulike "kategorier" mennesker flere steder?
  - Hva oppnår en i så fall med dette?
24. Er det noen fellestrekk mht menneskene som deltar? Hvilken kopling er det mellom menneskene. – Ulike typer mennesker/utdanningsbakgrunn
25. Hva er drivkreftene for at de ulike deltar?
- Lønn, frivillighet? (evt fordeling mellom lønnede og ulønnede)
  - Fordi de er ansatt i en stilling?
  - Fordi de er genuint interessert?
26. Hva med turnover?
- Hvor lenge har de ulike aktørene sittet ved roret?
  - Bevisst/ubevist turnover?
  - Innen hvilken kategori er det evt turnover?
  - Maktkamper?
27. Se også fra historikk i dokumentene som er utlevert omkring Kultursamarbeidet i Vesterålen.
28. Er det og evt hvilke kritiske suksessfaktorer er det mht organisasjonskulturen?

### ANNET

29. Problemområder i forbindelse med de tre F'ene over? (Når forvaltning, forretning og forening "tørner sammen")
- Forholdet mellom den kommunale logikk og den regionale logikk. Utfordr:
    - Det kommunale byråkrati versus det regionale ad-hocrati:
    - Den kommunalpolitiske logikk versus den regionale (potensiell motsetning)
  - Håndtering av fordelingsproblemer
  - Fordeling av goder/aktiviteter (det man produserer – hvor skal det?) Ingen arrangementer må tørne sammen og ødelegge for hverandre.
  - Fordeling av kostnader/utgifter
  - Fordeling av oppmerksomhet/ære
  - Fordeling av informasjon
    - Komplisert i regional sammenheng i forhold til kun kommunal plan
    - Det å være informert er ikke bare kunnskapskapital men også sosial kapital – en kan bli fornærmet når en ikke får info

## 8.1 Intervjuguide 2

En del ting er noe uklart for oss med hensyn til det samarbeidet som foregår i Vesterålen. Vi ser klare indikasjoner på at det er "noe" som "limer" mye (kanskje det hele) sammen på en underfundig måte. Våre tanker går mot nettverk. Nettverk av ulike slag og koblinger mellom de ulike nettverkene. Det er liksom ingen klare grenser for hvor organisasjonen stopper – det er med andre ord porøse grenser og som vi mistenker nettverkene for. Vi ser at det hentes inn folk som ikke står på "lønningslistene" til kultursamarbeidet, vi ser politikere som deltar i "førstelinja", vi ser/hører om sentrale politikere som er involvert (de kjenner til samarbeidet) osv. Det forekommer oss som om det er noen "svampaktige" forhold mellom kultur og omgivelser. Vi "værer" altså noe usynlig som vi ikke helt har kontrollen på i forhold til det vi skriver om nå. Vi snakker om både nære og fjerne nettverk som muligens "stråler" inn i de tre F'er (Forvaltningsverdenen, Forretningsverdenen og den Frivillige verden). Vi har årsrapporter fra kulturutvalget, men vi kunne derfor tenke oss en nærmere redegjørelse/noen tanker omkring dette fra deg Erik på følgende:

### **Generelt:**

- Hvordan er forholdet mellom deg og næringslivet på Sortland?
- Er det noen nettverk mellom "kulturfolket" (spesielt rundt kultursamarbeidet) og forretningsverdenen i Vesterålen og spesielt i Sortland?
- Hvordan ser dette nettverket ut?
- Kan du nevne dine 4 viktigste nettverk (gjern med navn og posisjoner/yrke/tilhørighet)?
- Hvilket kan sies å være det aller viktigste?
- Hva/hvilke vil være de viktigste i fremtiden?
- Har Harald Michael Jacobsen noen relasjoner inn i kulturverdenen?

### **Ang. deltakelse i nettverket:**

- Hva er kriteriene for å være med i nettverkene? Hvem kan delta?
- Hvilke formelle krav må deltakerene i nettverket utfylle?
- Hvor mye må deltakerene i nettverket utfylle?

### **Ang. organisering, hvordan er:**

- Nettverket er designet?
- Hvordan det er styrt?
- Kjenner du til hvordan det har oppstått?
- Nettverk kan være designet på ulike måter: en snakker om linjestruktur, stjernestruktur og fullstendig koblet nettverk – hvilken type nettverk av disse tror du at det er?
- Hvordan kan nettverkene inndeles (lokale, nasjonale, internasjonale)?
  - o Kan de brukes om en annen evt samtidig – med "trykk" fra flere kanter?
- Hvis ett nettverk svikter – vil det være andre som overtar (dvs andre en kan spille på hvis noen svikter)?
- Er kultursamarbeidet en typisk flatstruktur organisasjon?
- Og er nettverkene organisert som ad hoc prosjektgrupper?

### **Ang. programmering i nettverket, som handler om læringsprosesser nettverket er enige i å gjennomføre:**

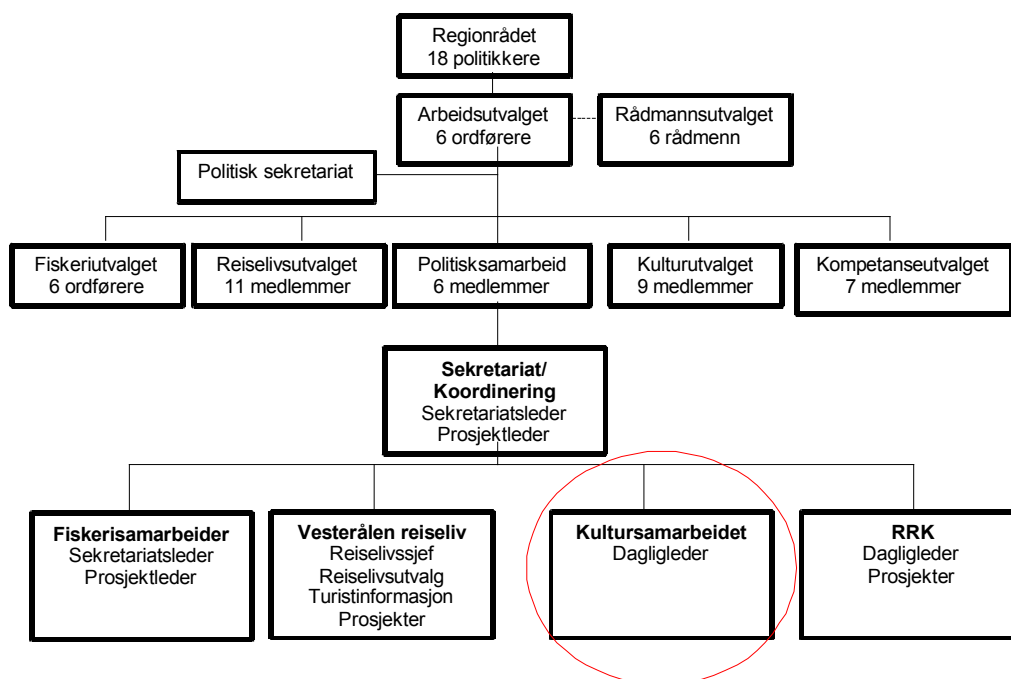
- Finnes det en felles visjon for hvordan nettverket skal arbeide?
- Og er denne visjonen beskrevet?

### **Ang. ressurser som beskriver nettverkets økonomiske rammer.:**

- Hvor mye koster det å drive nettverket(ene)?

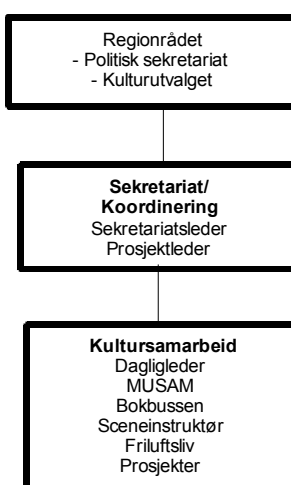
## 9 Organisasjonskart Vesterålen regionråd

Vesterålen regionråd har siden 1983 samarbeidet med kommunene Andøy, Bø, Hadsel, Lødingen, Sortland og Øksnes om en rekke oppgaver som spenner fra kortvarige og enkle tiltak til mer langsiktig innsats innen faste innsatsområder. Vesterålen regionråd består i dag av følgende avdelinger og prosjektaktiviteter:



FIGUR 9 ORGANISASJONSKART VESTERÅLEN REGIONRÅD

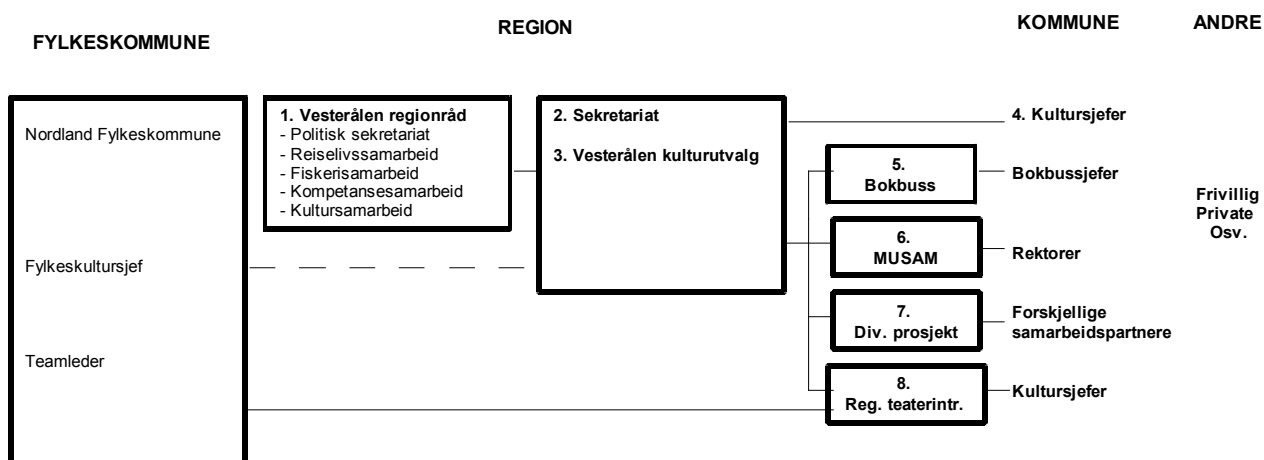
Selve kultursamarbeidet beskrives organisatorisk på følgende måte:



FIGUR 9.1 ORGANISASJONSKART KULTURSAMARBEIDET



## 9.1 Kulturløftet i Vesterålen – det regionale samarbeidet



FIGUR 9.1.1 PLASSERING AV DET REGIONALE SAMARBEIDET

### Sekretariat og administrasjon

Basisbemanning: 1 lederstilling (Erik Bugge), og 50% sekretærstilling (Margrethe Berntsen). Øvrig administrativt og faglig engasjert personell i 2005, se vedlegg til årsrapport.

**Vesterålen regionråd** består av 15 representanter, 3 fra hver kommune. Ordfører, varaordfører og opposisjonsleder er medlemmer. De 5 ordførerne er arbeidsutvalg.

Sekretariatet består av 1 leder, 4 fagansvarlige/avdelingsledere for fiskeri, kultur, reiseliv og kompetanseutvikling.

**Regionalt kultursekretariat** har en grunnbemanning på 1 1/2 stilling (1 lederstilling og 1/2 sekretærstilling) som inngår i regionrådets administrasjon.

**Vesterålen kulturutvalg** består av 7 representanter, 1 politiker oppnevnt fra hver av de 5 kommunene (hovedutvalgsleder der denne modellen er i bruk) og 1 oppnevnt av regionrådet, gjerne en av disse en ordfører. Utvalget er delegert det daglige styringsansvaret for samarbeidet fra regionrådet.

**Kultursjefene** har et kollegium med jevnlige møter. Det regionale kultursekretariatet utgjør sammen med de fem kommunale kulturadministrasjonene et nettverk.

**Bokbussens** styre er Vesterålen kulturutvalg. Bokbussjef i 1/2 stilling er kombinert med kommunal biblioteksjefsstilling. Ytterligere 1/2 bibliotekarstilling er fordelt på øvrige 4 kommuner. Biblioteksjefene fungerer som driftsutvalg for bussen ved å diskutere driftsopplegg, sette opp ruter etc.

**Musikksam arbeidet (MUSAM)** i Vesterålen løser først og fremst oppgaver som musikkskolene ser samarbeidsgevinster i. Koordinatorstilling (1/5 stilling) er knyttet til en av

musikkskolene. Politisk er også MUSAM underlagt Vesterålen kulturutvalg, mens musikkolerektorene styrer innholdet i samarbeidet.

**Diverse prosjekter**, Større prosjekter gjennomføres ofte med egne styringsgrupper og prosjektledere. Styringsgruppe etter prosjektinnhold.

**Regional teaterinstruktør** drives i samarbeid med Nordland fylkeskommune som for denne ordningen er arbeidsgiver. Instruktøren inngår både i et fylkesomfattende nettverk på 7 instruktører og som del av det regionale.

## 10 PROLOG AV LARS SAABYE CHRISTENSEN

### **golfstrømmen**

havet adskiller ikke  
havet binder sammen  
havet holder sammen  
for det er det samme vann som støter mot våre strender  
det er den samme bære som bærer våre skip  
og den samme, dype elv, en elv gjennom havet  
runder vår kyst  
havets store varmekabel:  
golfstrømmen

og uten golfstrømmen  
ville fuglene aldri trekke mot nord  
og varsle våren med sang av sølv mellom fjæresteinene  
og midnattssolen ville henge i en tynn tråd  
som en kald mynt i en død valuta  
kuldens hvelv

uten golfstrømmen  
ville mørket senke seg over våre hus  
og husene vi bor i være forlatt  
og sporene etter oss ville slites ned av stillhet

uten golfstrømmen  
ville potetene fryse fast i jorda og trærne miste  
sine kroner, latteren ville snu og gleden  
melde flytting, fisken ville svømme seg vill  
og Norges nordligste by ville hete Namsos og natten  
ville tømmes for lys og bare avstanden  
mellom stjernene ville være synlig: hjertets mørke

for uten golfstrømmen  
ville isen stige over våre breddegrader  
og legge landet øde

så glem ikke: havet speiler himmelen  
og i havet renner det evige nordlys: golfstrømmen  
denne varmekabelen  
strukket fra kyst til kyst, fra menneske til  
menneske, for vi er kontinenter  
som møtes i dette faste, flytende  
håndtrykk

Prolog av Lars Saabye Christensen framført av forfatteren ute på  
Jennegga ved åpningen av prosjektet *Vesterålen 2000 takker Golfstrømmen*  
den 18.9.99