

## **Talwamodellen**

### **– en organisasjonsmodell for kreativ næring**

*En studie av Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble*

**Karoline Nordby**

*Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, mai 2018*



## Forord

Ideen til denne studien har opprinnelse i min interesse for sosialpsykologi, som jeg ble introdusert for i løpet av min bachelor utdanning innen psykologi. Under min studietid i Tromsø arbeidet jeg samtidig med organisering av arrangementer innen dans og musikk. Det ble etter hvert tydelig hvor viktig god interaksjon mellom aktørene var. Kvaliteten på utfallet og sluttproduktet av arrangementsarbeidet ble en konsekvens av graden av samarbeid og kvaliteten på kommunikasjonen under planleggingen. Dette ledet igjen til en interesse for organisasjonskultur og hva som bygger en organisasjon.

Valget av kasus til studien falt på Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble på grunn av min særlige interesse for dans. Jeg er godt kjent med ulike dansemiljø i Oslo, etter å ha deltatt og bidratt på flere typer kurs og opplæring, eventer, festivaler og arrangementer for publikum og scener. Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble synes jeg har markert seg spesielt i Norsk dansekultur. Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble drives av Thomas Talawa Prestø, som i mine øyne har gjort en fascinerende jobb ved å innføre denne spesielle typen bevegelsesmønstre innenfor dans i Norge.

Som han selv sa da han sto på scenen sammen med sine dansere på Den Norske Opera og Ballett; «Sånn kan det gå! Kort tid tilbake lånte vi mine foreldres garasje for å komme sammen for å danse, og i dag står vi her, på den Norske Opera og Ballett.»



## Innhold

Del 1: Innledning.....	1
1 STUDIENS TEMA og PROBLEMSTILLING .....	1
Del 2: Empirisk kontekst.....	5
2 TABANKA AFRICAN AND CARIBBEAN PEOPLES DANCE ENSEMBLE .....	6
2.1 De fire faktorer .....	8
2.2 De syv satsningsområdene.....	9
2.3 De syv utviklingsstadier .....	11
Del 3: Teoridel .....	16
3 BEGREPSAVKLARING.....	17
3.1 Kunst og kultur .....	17
3.2 Kultur i organisasjoner .....	18
3.3 Verdier .....	19
3.4 Kreative næringer .....	22
3.5 Organisasjonsmodell .....	24
4 HISTORISK BAKGRUNN FOR DAGENS KULTURPOLITIKK.....	24
4.1 Regjeringen og statsbudsjettet .....	25
4.2 Norges kulturpolitikk 1814.....	25
4.3 Kulturrådet 1965 .....	25
4.4 Kulturløftet 2004 .....	26
4.5 Kommunen tar ansvar i 2005.....	27
4.6 Mer inkludering i 2012 .....	28
4.7 Lov om Norsk kulturråd etter 2014 .....	28
4.8 Norsk kulturråd 2016.....	29
4.9 Regjeringens satsninger i 2018.....	29
5 PHILIP SELZNICK: INSTITUSJONALISERING.....	30
5.1 Organisasjon og institusjon .....	31

5.2	Indre og ytre drivkrefter .....	32
5.3	Organisasjonens identitet.....	32
5.4	Organisasjonens rolle i samfunnet.....	33
5.5	Å skape et felles verdigrunnlag .....	33
6	EDGAR SCHEIN: ORGANISASJONSKULTUR .....	35
6.1	Formelle og uformelle organisasjoner .....	35
6.2	Rekruttering .....	37
6.3	Grunnleggende antakelser, verdier og artefakter.....	38
6.4	Organisasjonens overlevelse i samfunnet.....	40
Del 4: Metode.....		41
7	FORSKNINGSDESIGN OG DATAMATERIALE .....	41
7.1	Forskningsdesign .....	41
7.2	Datainnsamling .....	42
7.3	Evaluering av metode .....	45
7.4	Forskningens etiske vurderinger.....	45
Del 5: Analysedelen .....		46
8	ANALYSE .....	46
8.1	Eksterne faktorer.....	46
8.2	Interne faktorer .....	51
Del 6: Avslutning .....		54
9	OPPSUMMERING .....	54
10	DISKUSJON OG KRITIKK.....	56
11	LITTERATURLISTE .....	58

## **Del 1: Innledning**

Tema for denne studien er institusjonalisering av organisasjoner. Emnene som blir undersøkt er først og fremst organisasjonskultur og organisasjoners verdigrunnlag, samt den norske kulturpolitikken. Kasusstudien er Talawamodellen, som er en organisasjonsmodell for kreativ næringsvirksomhet. Denne teksten blir da følgelig en studie av Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble som organisasjon. Talawamodellen har som formål å bygge en kulturinstitusjon med et bærekraftig virke. I denne studien vil det undersøkes hvorvidt modellen er med på å underbygge Tabankas virksomhet. Innledningskapittelet gir et bilde av de kulturpolitiske utredningene i Norge. Disse gir rammene for Tabankas empiriske kontekst. Problemstillingen er hvilke interne og eksterne faktorer i Talawamodellen er med på å underbygge driften av organisasjonen Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble? Oppgaven begrenser seg til et statsvitenskapelig teoretisk perspektiv, Norges kultur politikk, samt to teoretikere innenfor organisasjonspsykologi.

Kapittel én er en innledning til studien. Denne masteroppgaven er en fordypning av den særegne organisasjonsmodellen til Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble. Modellen er utviklet av grunnleggeren for dansekompaniet Thomas Prestø (født 1983). I denne delen av oppgaven introduseres mitt valg av tema i en faglig og politisk utredning, samt studiens problemstilling og avgrensning. I andre kapittel skal vi studere organisasjonsmodellen. Ved videre lesning i del tre, skal vi fordype oss i den kulturpolitiske historie fra tidenes morgen og helt frem til aktuelle tilskuddsordninger. Deretter følger en grundig begrepsavklaring av alle aktuelle kulturbegrep. Dette er en del av teoriapparatet som er brukt for analysen, som avsløres i nest siste kapittel.

### **1 STUDIENS TEMA og PROBLEMSTILLING**

Kapittel én er en innledning til studien. Denne masteroppgaven er en fordypning av den særegne organisasjonsmodellen til Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble. Modellen er utviklet av Thomas Prestø (født 1983), grunnleggeren av dansekompaniet. I

denne delen av oppgaven introduseres mitt valg av tema i en faglig og politisk utredning, samt studiens problemstilling og avgrensning.

Tema for denne studien er tar utgangspunkt i institusjonalisering av organisasjoner. Vi skal se på hvordan dansegruppen Tabanka er etablert over tid. Emnene som blir behandlet er organisasjonskultur og organisasjoners verdigrunnlag, sett i sammenheng med den norske kulturpolitikken. Som kasusstudie er Talawamodellen, Modellen er en organisasjonsmodell for kreativ næring. Denne teksten blir følgelig en studie av Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble som organisasjon og næringsvirke eller kreativ næring.

Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble er bare én av flere virksomheter som driver med kultur i Norge. Det er ikke rent tilfeldig at dette dansekompaniet ble valgt som kasusstudie. Jeg har fulgt denne gruppen i ti år, og vært selv deltagende på dansetimer der grunnleggeren av dansekompaniet selv har vært instruktør. Flere år sene har jeg vært blant publikum på Den Norske Opera og Ballett for å se et fullt utviklet profesjonelt dansekompani.

I løpet av disse ti årene har jeg fått anledning til å ha sporadiske samtaler med Thomas Prestø, som har ført meg til ytterligere interesse for denne dansesjanger. Ved en tilfeldig samtale etter en dansetime nevnte jeg at jeg ønsket å skrive min master oppgave om en danseorganisasjon i Oslo. Det var da Thomas Prestø grep sjansen og foreslo at jeg kunne gjøre en analyse av organisasjonsmodellen til virksomheten Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble. Han fortalte at dansekompaniet var blitt registrert som organisasjon (stiftelse), og de ønsket nå å institusjonalisere virksomheten.

I tillegg har jeg genuin interesse for hvordan vi som levende mennesker tar vare på vårt verdigrunnlag gjennom kulturutøvelse. Og jeg observerte hvordan grunnleggende verdier hos Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble ble vist i dansen. Verdiene kom til uttrykk gjennom dansen, som er deres kultur. Nå ti år etter kan Thomas Prestø bekrefte at dansekompaniet har tiltrukket seg flest personer med afrikansk eller karibisk familiebakgrunn. Dette mener Thomas er på grunn av at nettopp disse personene har en mye dypere seriøsitet ovenfor temaet som utspiller seg i denne danse formen.

Norge befinner seg i en kontinuerlig utviklingsprosess når det gjelder ivaretagelsen av norske kunst og kulturtradisjoner, samt kunst og kulturuttrykk som tilhører våre *nye landsmenn* (Kulturloftet, 2014). Denne utviklingen skjer ved en gjensidig påvirkning mellom folkets



ønsker og statens imøtekommenhet. Dagens samfunn rommer et til stadig ekspanderende flerkulturelt miljø, som inspirerer til implementering av nye kunst og kulturuttrykk.

Det bevilges i dag økonomiske midler av den norske stat både til ivaretagelse, utviklings-, og produksjon av nye og gamle kunst uttrykk, slik kan Norges landsmenn kan ta del i mangfoldigheten (Regjeringen, 2018). I tillegg, har utviklingen innen teknologi, ført til at nye medier benyttes til formidling av kunst og kultur (Kulturrådet, 2018).

For å nyttiggjøre de ressurser som finnes i både folk og teknologi, er det opprettet flere forskningsgrupper med formål å studere eksisterende tilskuddsordninger innenfor kunst og kultur, samt ansvar for forslag til nye bevilgninger. Et eksempel på en slik forskningsgruppe er Kunnskapsverket. Forskerne får oppdrag fra Kulturdepartementet, og rapportene legges ut fortløpende på deres hjemmeside (Kunnskapsverket, 2018).

Denne kontinuerlige debatten i kulturpolitikken viser til den stadige moderniseringen som kreves av både reformer og nye organisasjoner innenfor kulturelle virksomheter (Kulturrådet, 2018), og Regjeringen (2018) oppfordrer til entreprenørskap og innovative prosjekter i kulturelle virksomheter (Innovasjon Norge, 2018). I moderne tider kreves også moderne organisasjonsmodeller, og Talawamodellen er et godt eksempel på dette innenfor kultur virksomheter.

Organisasjonsmodellen til Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble er en unik og helhetlig modell som viser fremgangsmåte, opprettholdelse og etablering for publikumsutvikling, påvirkning, utvikling og rekruttering til skolering av utøvere. Modellen viser også rent forretningsmessige aspekter som er nødvendig for en kulturbedrift.

«Talawamodellen gir en oversikt over alle de bevegelige delene som en leder for et unikt kompani må navigere. Den kartlegger samfunnsansvar, ungdomsarbeid, talentutvikling, publikumsutvikling og salgsmønstre» (Prestø, 2018). Grunnleggeren av modellen Thomas Prestø ønsker å videreformidle ideene i modellen og ønsker at flere kulturorganisasjoner vil ta i bruk modellen.

Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble er en organisasjon som ble etablert som en virksomhet for profesjonell utøvelse av kunst. Den spesifikke kunstformen som utøves er et moderne uttrykk av bevegelsesmønstre med opprinnelse i tradisjonell afrikansk og karibisk dans. Dette er en uttrykksform som kalles Talawa teknikken. Denne teknikken er grundig eksaminert og organisert til et komplett system av opplæringsenheter for den

utøvende danser. Tabanka skaper, produserer, formidler og driver salg av kulturelle uttrykk (Prestø, 2018). Virksomheten fungerer i tillegg som distributør og kompetansesenter for kunstneriske uttrykk og vil derfor falle inn under kategorien for *kreativ næring* ifølge Regjeringens nye retningslinjer (2018).

Kulturelle virksomheter står ovenfor mange utfordringer i dag. En virksomhet må alltid forholde seg til samfunnet på en eller annen måte (Selznick, 1957). Foruten om strategiske målsetninger, må virksomheten i tillegg etablere, i en eller annen grad, en organisasjonskultur (Schein, 1980). Jeg har fått muligheten til å gjøre en grundig studie av Talawamodellen ut i fra et statsvitenskapelig og organisasjonspsykologisk perspektiv. Det er ikke funnet andre lignende studier innenfor feltet. Modellen har fungert i over 16 år og organisasjonen har resultater som ingen andre i Norge kan vise til (Prestø, 2018). Det er derfor spennende å gjøre en teoretisk analyse av organisasjonsmodellen. Modellen er komplekst sammensatt av indre og ytre faktorer. Den har en tydelig definert organisasjonskultur og et sett med kjerneverdier. Disse virker som drivkrefter til opprettholdelse av virksomheten.

Jeg har gjort en grundig litteraturgjennomgang av kulturpolitikken for å sette Talawamodellen inn i en empirisk kontekst. I tillegg har jeg tatt for meg teoriene til Edgar Schein (født 1928) og Philip Selznick (1919 – 2010), for å studere modellens organisasjonskultur. De fokuserer begge på både indre prosesser og ytre påvirkninger fra omgivelsene.

Philip Selznick (1957) hevder at en organisasjon baserer seg på ivaretagelsen av et internt indre sosialt miljø, og på samme tid må en organisasjon opprettholde et forhold til sine ytre omgivelser. Dette kan beskrives som to motpoler av drivende krefter. Scheins teori baserer seg på ideen om at hver organisasjon dyrker sin kultur, og denne kulturen har sitt utspring fra organisasjonens kjerneverdier. Disse kjerneverdiene former hvordan organisasjonen oppfører seg i forhold til omgivelsene.

Teoriene sammenfaller også med Talawamodellens byggesteiner. Når det gjelder Tabankas kjerneverdier, ligger disse skjult i den forliggende Talawamodellen. Disse vil jeg derfor utforske ved hjelp av e – post korrespondanse med Tabankas grunnlegger.

### **Problemstillingen:**

Hvilke interne og eksterne faktorer i Talawamodellen er med på å underbygge driften av organisasjonen Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble?

## **Avgrensning:**

Problemstillingen er avgrenset til å gjelde organisasjonsmodellen til Tabanka Dance Ensemble. Teorigrunnlaget i denne oppgaven er begrenset til Norsk kulturpolitikk (2011 - 2018), Philip Selznick og Edgar Schein. Philip Selznick har i sine teorier behandlet organisasjoner og institusjoner i lys av et kulturperspektiv, mens Edgar Schein har utviklet teorier innenfor organisasjonskulturen. Datamaterialet er basert på samtaler og korrespondanse med kompaniets leder, Thomas Prestø over flere år, samt andre kilder offentliggjort i media. Den siste korrespondansen er foretatt 8. mai 2018. Datagrunnlaget vil være i stor grad preget av hva som var situasjonen da.

## **Del 2: Empirisk kontekst**

Denne studien er en gransking av virksomhetens grunnleggende modell, som beskriver organisasjonens hovedfaktorer, satsningsområder og utviklingsområder. Denne modellen kalles Talawamodellen. Talawamodellen har som formål å bygge en kulturinstitusjon med et bærekraftig virke. Virksomheten fungerer også som formidler, distributør, og kompetansesenter, samt salg av kulturelle uttrykk, og kategoriseres dermed under kreativ næring i henhold til Regjeringens nye retningslinjer i 2018.

Innledningskapittelet skisserer de kulturpolitiske rammene for Tabankas empiriske kontekst. Problemstillingen er hvilke interne og eksterne faktorer i Talawamodellen er med på å underbygge driften av organisasjonen Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble? Og oppgaven begrenser seg til et statsvitenskapelig teoretisk perspektiv, Norges kultur politikk, samt to teoretikere innenfor organisasjonspsykologi. I dette kapittelet skal vi studere organisasjonsmodellen som gir et sammensatt bilde av både indre og ytre faktorer. Ved videre lesning i del tre, skal vi fordype oss i den kulturpolitiske historie fra tidenes morgen og helt frem til aktuelle tilskuddsordninger. Deretter følger en grundig begrepsavklaring av alle aktuelle kulturbegrep. Dette er en del av teoriapparatet som er brukt for analysen, som belyses i nest siste kapittel.

## **2 TABANKA AFRICAN AND CARIBBEAN PEOPLES DANCE ENSEMBLE**

Kapittel to er en beskrivelse av organisasjonen som er valgt til denne studien. I dette kapitlet presenteres den kunstneriske virksomheten Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble, samt en kort presentasjon av grunnlegger og daglig leder Thomas Talawa Prestø. Deretter følger en utarbeidelse av virksomhetens grunnleggende modell, som beskriver organisasjonens hovedfaktorer, satsningsområder og utviklingsområder.

Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble er et produkt av et pilotprosjekt som Thomas Prestø startet i 1998 som en frivillig gruppe med interesse for afrikansk og karibisk dans. Tabanka er viet til å i all hovedsak å representere og fortelle historiene til melaninrike nordmenn. Dette handler om at disse kroppene fremdeles er marginaliserte i samfunnet. Det handler ikke om utestengelse av andre perspektiver. I 2002 lagde Prestø en organisasjonsmodell for gruppen, og ut i fra denne modellen, som Prestø kaller Talawamodellen, utviklet den organisasjonen som Tabanka er i dag.

Tabanka er en organisasjon som ble etablert for å drive en virksomhet med profesjonell utøvelse av kunst. Denne kunstformen er et moderne uttrykk av bevegelsesmønstre som stammer fra tradisjonell afrikansk og karibisk dans. Talawa-teknikken som ifølge Prestø er en av verdens få fullt kodifiserte teknikker for afrikansk-estetisk og afrikansk diaspora-estetisk dans, som baserer seg på 81 afrikanske og 56 karibiske danser. Det at den er fullt kodifisert betyr at den er fullt systematisert, i form av øvelser, tekniske korrekser med posisjoner, stillinger og så videre. Det finnes rett og galt, og det finnes maler og prinsipper for hvordan man tilnærmer seg bevegelsene.

Prestø understreker videre at teknikken er alt annet enn enkel. Teknikken er først og fremst en fysisk polyrytmisk teknikk, hvor man gjennom å isolere kroppen, kan bevege flere kroppsdelene uavhengig av hverandre i ulike rytmer samtidig. Her må det derfor en god del koordinasjons-trening til. Ballett jobber med ett senter, men afrikansk dans har opptil syv sentere som beveger seg samtidig.

Dansekompaniet ble opprinnelig grunnlagt på som svar på et sterkt behov i Norge av for en stemme innenfor afrikansk og karibisk bevegelsesenergi. Denne teknikken er grundig eksaminert og organisert til et komplett system av opplæringsenheter for den utøvende danser.

*“The company was founded because of and rooted in a real need for a kinetic voice. A voice that speaks the stories and histories of African diasporic bodies in a modernistic and futuristic reality. Tabanka has a unique approach to art and community that deals in Afromodernism, Afrofuturism, and Caribfuturism (coined by the company).”* (Tabankadance, 2018).

Denne studien er en gransking av virksomhetens grunnleggende modell, som beskriver organisasjonens hovedfaktorer, satsningsområder og utviklingsområder. Denne modellen kalles Talawamodellen. Talawamodellen har som formål å bygge en kulturinstitusjon med et bærekraftig virke. Virksomheten fungerer også som formidler, distributør, og kompetansesenter, samt salg av kulturelle uttrykk, og dette fyller igjen kriteriene som faller inn under kategorien for kreativ næring ifølge Regjeringens nye retningslinjer i 2018.

Dansekompagniet Tabanka ble etablert i 2008 som en frivillig organisasjon som jobber for å fremme afrikansk og karibisk dans i Norge. Den har en leder, 11 fulltids-, og fem deltidslønnede dansere, 58 kjernemedlemmer (styret og resurspersoner). De har hatt forestillinger i mer enn 20 land, 61 dansere har vært igjennom dansekompaniets sentrale opplæringsprogram, 600 ungdomsmedlemmer og 1700 internasjonale medlemmer. Tabanka har hatt flere sesonger forestillinger på Den Norske Opera og Ballett, de holder workshop over hele landet, underviser skoleelever under Den kulturelle skolesekken, og ifølge Prestø har 728 000 personer sett kompaniets fremførelser (15.02.2018). Tabanka har aktiviteter spredt utover hele Norge, og har sin base i Oslo.

Thomas Talawa Prestø er grunnlegger og daglig leder av Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble. Han har ledet African Youth in Norway samt vært rådgiver ved Antirasistisk Senter og i Organisasjonen mot Offentlig Diskriminering. Han er prosjektkoordinator i Norges Danseforbunds prosjekt for urbane stiler under prosjektet Drømmefanger som tilbyr barn og unge gratis dansekurs hver uke. Prestø er svært engasjert i Norges politikk som retter seg mot både kultur og diskriminering i samfunnet.

Talawamodellen er utviklet som en helhetlig organisasjonsstruktur der hensynet til enkeltindividet ivaretas parallelt med interaksjonen til omgivelsene i samfunnet. Modellen er basert på fire faktorer, syv satsningsområder, og syv utviklingsområder som påvirker og fremmer muligheten til å utøve kunsten og profesjonen.

De fire faktorene; publikum, utøverne, støtte og arena danner en indre sirkel, som er avgjørende for å gjennomføre et bærekraftig kunstnerisk virke. De syv satsningsområdene;

etterspørsel, workshop, kurs og klasser, skolering, profesjonalisering, institusjonalisering og scenisk kunst er arenaene som gir rom til personlig og profesjonell utvikling. Disse satsningsområdene danner den ytre sirkelen i Talawamodellen. Modellen viser også utøvernes trinnvise utviklingsområder og beskriver interaksjonen som skjer mellom faktorene, satsningsområdene og utviklingsområdene.

I tilleggsinformasjon datert 8. mai 2018, er det utarbeidet en billedlig oversikt over hvordan den tverrfaglige tilnærmingen er lagt opp. I tillegg har Prestø (2018) utarbeidet en oversikt over *Seven "areas of influence"*, *"seven areas of artistic development"* og *"seven areas of audience/costumer engagement"*. Jeg har ikke fått fordypet meg i denne tilleggsinformasjonen angående disse tre forskjellige områdene siden det kom meg i hende kun kort tid før innlevering av masteroppgaven. Men til tross for at den kom så sent så har jeg inkorporert deler av den når jeg beskriver modellen.

Prestø (2011) sier at kompanier som etablerer seg innenfor ballett, moderne ballett, jazz og samtidsdans kan fort ta en del ting for gitt. Deres kunstneriske felt er ikke bare en idé, men et ideal, med normer, standarder, kriterier og rammeverk. Nasjonale dansekompanier er etablerte og fungerer som et mål og en mal for hvordan det ideelle bør være. Rammeverket til støtte for kompaniene er allerede institusjonalisert. En del av etableringen av Tabanka har nettopp vært å bygge opp dette fra bunnen av. Etablerte dansestiler har etablerte institusjoner der dansere trenes opp. Ofte er disse institusjonene for opplæring i dansekunsten blitt etablert for å fremskaffe unge utøvere som dermed vil passe rett inn i den kunstneriske uttrykksformen som den spesifikke scenen har til formål å fremme. Derfor vil veien for å få tilgang til etablerte scener være mye mer kronglete for en ny sjanger av utøvende kunst som Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble representerer. Ensemblet er etter hvert kommet godt på vei i å bevise sin legitimitet og berettigelse som utøvere av dansekunst slik de har blitt mottatt ved forestillinger på Den Norske Opera og Ballett, mener Prestø.

## 2.1 De fire faktorer

**Publikum:** I modellen anses publikum som en første faktor. Dette fordi etterspørselen fra publikum skal imøtekommes, men også fordi den kunstneriske sjangeren som idé må leve opp til idealet som utøvelse av kunsten krever.

**Utøverne:** Utøverne rekrutterer nye dansere fra publikum. Hvem publikum er vil på denne måten påvirke hvem som ender opp som utøver. Nye dansere rekrutteres gjennom inspirasjon, ideer, idealer, drømmer og ambisjoner.

**Støtte:** Utøvernes evne til å påvirke publikumet avgjør hvorvidt det utløses støtte. Faktorene for å utløse støtte er blant annet popularitetsnivå, danseteknisk og kunstnerisk nivå, og evnen til målrettet påvirkning av kulturpolitikken i Norge. Med støtte menes hovedsakelig statlig eller privat økonomisk støtte, andre sponsorer, tilsagn, arrangører som gir kortere oppdrag, og betalende publikum. «Statlig støtte sier noe om hvor sterk institusjonen rundt ens kunstneriske virke er etablert, men trenger ikke å reflektere verken nivå, eller mengden støtte fra publikum» (Prestø, 2011). Denne støtten frigjør utøverne til å kunne fokusere på kunsten, som igjen gir tilgang på mere ideelle scener for fremvisning som for eksempel Den Norske Opera og Ballett.

**Arena:** Den utøvende kunsten blir presentert for forskjellige publikumsgrupper, avhengig av hvilke scener og arenaer som er tilgjengelig for ensemblet. Tilgjengeligheten av scener og arenaer er derfor én av faktorene som vil være med på å forme ensemblet og bidra i prosessen til institusjonalisering.

Disse elementene samlet utvikler sjangeren til en organisasjon for utøvere med ulike formål, scenekunst, undervisning. Målet er å frigjøre utøvere til å drive bærekraftig kunst, hvor arena, støtte, publikum og nyrekruttering skjer i sammenheng.

## 2.2 De syv satsningsområdene

De syv satsningsområdene er etterspørsel, workshop, kurs og klasser, skoling, profesjonalisering, institusjonalisering, og scenisk kunst. Hvert område blir beskrevet nedenfor.

**Etterspørsel:** Modellen bygger på ideen om en gjensidig påvirkning der økt tilgang på arenaer og større publikumshorisont vil føre til økt etterspørsel.

**Workshop:** Enkelttimer eller intensive kurs kalles workshop. Disse hever kunnskapen, planter ideer, skaper idealer og drømmer. Workshoptimene bidrar til å rekruttere publikum over til utøversiden, samt skaper lojalitet til kunstformen.

**Kurs og klasser:** Et fast og stabilt tilbud av kurs og klasser til interesserte vil føre til økt etterspørsel og legitimitet. Elever på disse kursene vil tilegne seg kunnskap i denne bevegelsesformen, som kan være et godt grunnlag for all form for danseuttrykk og profesjonalisering.

**Skolering:** Utdanningsprogrammer og faste kurs som også blir inkorporert i andre intuisjoner som utdanner profesjonelle utøvere. Etablerte og legitime institusjoner innenfor dansefeltet i Norge har vi for eksempel i videregående skole med danselinje, Spin Off, Khio, Den Norske Balletthøyskolen m.m. Dette gir mulighet til å konkretisere idealer og normer rundt Tabankas kunstneriske uttrykksform. Det vil også skape legitimitet, samt bygge ferdigheter og kunnskaper hos utøverne. I dette miljøet kan utøvere av Tabanka teknikken appellere til et nytt karrierevalg hos studentene. Modellen nevner også lobbyvirksomhet som en satsning under dette punktet. Lobbyvirksomhet vil si at interesseorganisasjoner, bedrifter og pressgrupper forsøker å påvirke folkevalgte politikere og andre beslutningstakere i staten. «Lobbyvirksomhet med premissleverandører om rammene rundt det kunstneriske og de faktorene som påvirker. Dette for å kunne bygge en plattform som fremmer profesjonalitet og kvalitetssikring, samt kan frigjøre kunstnerne til å kunne utøve sin kunst» (Prestø, 2011).

**Profesjonalisering:** Skolering og erfaring med opptredener og møte med feltet fører til bedre kunnskap. «Høyere nivå med profesjonalitet, påvirkning av ideen om at det kan finnes profesjonelle innen feltet, påvirkning av idealet for hva som er profesjonelt og normene de må leve opp til, utløser ulike former for støtte, og gir tilgang til flere arenaer for både skolering, utøvelse og rekruttering, som igjen vil utløse mer støtte og tilgang på institusjonalisering» (Prestø, 2011).

**Institusjonalisering:** Modellen beskriver hvordan man kan nå frem til institusjonalisering av den kunstneriske virksomheten når alle de øvrige punktene som virker fornyende blir satt i system. Som en institusjon på lik linje med balletthøyskolen har Tabanka mulighet til å skape en legitimitet og stabilitet rundt skolering, scenene, utøverne, etterspørselen, og leveransen. Det vil gi rom til å skape faste rammer og betingelser for elevene og utøverne av sjangeren. Dette kan bidra til å skape forutsigbarhet og en trygg plattform for utøverne, på denne måten vil de er være frie til å satse på kunsten sin, (Prestø,2011).

**Scenisk kunst:** Den sceniske kunsten er optimalisert, når etterspørselen og tilgangen til scener og arena, publikum, rekrutteringsprosesser, skolering, profesjonalisering av utøvere,



kunnskap hos partnere, økonomisk trygghet og støtte, samt det kunstneriske virke er trygt og idealistisk forankret i institusjonene. Optimalt har en etablert ens egen institusjon, som kan fokusere på egen sjanger og kunstneriske uttrykksform.

Det er først når disse tingene er på plass, at kunstnerne vil være frie til å kunne fokusere på bare sin kunst, og ikke på institusjonsbygging (Prestø, 2011).

### 2.3 De syv utviklingsstadier

Hvert av de syv områdene påvirker utøverne, derfor er det nødvendig å drive kunnskapsbygging og kompetanseheving på hvert av de områdene som sammenfaller med områdets mål for institusjonsbygging (Prestø, 2011). Modellen viser hvordan de fire faktorer og de syv satsningsområdene påvirker hverandre i Tabankas modell for et bærekraftig kunstnerisk virke. Når det gjelder disse er rangert fra interesse til selvrealisering. Dette er ikke utdypet videre i Prestøs dokument, men her er en beskrivelse ut i fra de opplysningene som har vært tilgjengelig for meg.

Disse syv utviklingsstadiene er såkalt Prestøs tanker om hvorledes organisasjonen som er basert på Talawamodellen trinnvis både har og kan utvikle seg.

**Ide og interesse:** Utøverne av Talawateknikken når ut til et bredt publikum ved å ha tilgang på forskjellige arenaer. De får vist frem sin kunstform til et nytt publikum. Målet er at dette skal føre til økt etterspørsel. Enkeltindividene i publikumet får en idé om hva denne kunstformen er, og interesse for å utforske nærmere.

**Mestring og motivasjon:** Utøverne av Talawateknikken holder workshop for de nyrekrutterte fra publikum. Danseinstruktørene skaper motivasjon hos den enkelte elev til mestring av danseformen. Workshops vil også plante ideer, skape idealer og drømmer, og rekruttere publikum over til utøversiden. Gjennom workshopene vil utøverne også heve kunnskap om Talawa teknikken hos allmenheten.

**Kunnskap og ambisjoner:** Fra enkelte workshop til et fastere tilbud av klasser og kurs, kan elevene få en kontinuerlig opplæring av danseformen. Elevene får økt kunnskap og skaper ambisjoner om videre skoling.

**Utvikling og identitet:** Talawateknikken får innpass i andre institusjoner som driver skoling og utdanning av profesjonelle utøvere innenfor dans. De skaper legitimitet, samt

konkretiserer idealer og normer rundt Talawateknikken og den kunstneriske uttrykksform. Studenter ved andre skoleringsinstitusjoner får mulighet til å bli kjent med Talawateknikken gjennom sine studier. Dette fører til kjennskap til utførelsen av denne kunstformen, samtidig som den gir studentene en mulighet til å identifisere seg med Talawateknikkens historie og kunstneriske uttrykksform.

**Karriere og ferdigheter:** Støtten som dansekompaniet får gjennom økonomiske midler og trofast publikum, vil gå til profesjonalisering av Talawateknikken. Dette fører til videre utvikling av ferdigheter og til en karriere som profesjonell utøver av denne danseformen.

**Fremtid, sikkerhet, stabilitet og utvikling:** Også gjennom den økonomiske støtten Tabanka får, gis det anledning til å grunnlegge en egen skole med faste rammer og betingelser. Det vil gi forutsigbarhet, og en trygg plattform for utøverne slik at de er frie til å satse på kunsten sin. For utøverne betyr dette en stabilitet og sikkerhet i fremtiden.

**Selvrealisering:** Sirkelen er sluttet, når alle punktene nevnt over er på plass og utøverne kan være frie til å fokusere på sin kunst og ikke institusjonsbygging. Med dette mener han en institusjon på lik linje med balletthøyskolen (Prestø, 2011).

Det skjer en gjensidig påvirkning mellom utøverne og hvert av disse syv områdene i organisasjonsmodellen som beskrevet ovenfor. Leder for organisasjonen har derfor fokus på å drive kunnskapsbygging og kompetanseheving på hvert område som sammenfaller med områdets mål for institusjonsbygging (Prestø, 2018). Modellen viser oss en helhetlig og komplett beskrivelse av hvordan de fire grunnpilarer, de syv satsningsområdene og utøvernes utvikling interagerer med hverandre.

Videre har jeg inkorporert opplysninger som Thomas Prestø fortrolig og reflekterende har sent meg på e -post den 8. mai 2018.

Tabankas misjon:

Tabanka er viet til å i all hovedsak å representere og fortelle historiene til melaninrike nordmenn. Dette handler om at disse kroppene fremdeles er marginaliserte i samfunnet. Det handler ikke om utestengelse av andre perspektiver. Når man har mest mørke utøvere er det ofte noen som ønsker å påpeke «motsatt diskriminering». Dette er tull, mener Prestø (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018).

Om å kommuniser med verden:

Talawamodellen har tillatt oss å kommunisere med omverdenen om hva vi gjør forteller Prestø. (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018). Dokumentet er blitt lagt frem for Kulturdepartementet, Kulturrådet, Kultur som næring prosjektene til Kulturrådet, Art Council England, TRAP (trans national art production), Akershus fylkeskommune m.m. Den danner også noe av grunnlaget til Samarbeidsavtalen mellom Tabanka og Akershus Fylkeskommune

Om å føye seg etter kulturrådets skiftende føringer:

Prestø presiserer at Kulturrådet for tiden støtter kunst, men ikke noe som de anser som kommersielt. Dette har dansekompaniet vært seg bevisst på og dempet sin kommersielle tilstedeværelse. Kjerne medlemmene er altså klar over at dette området trengs å bygges opp igjen en gang i fremtiden. «Å ha denne doble tilstedeværelsen ville ikke vært mulig uten modellen», sier Prestø (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018).

Jobbet uten støtte:

Tabanka har i liten grad fått økonomisk støtte fra stat, kommune, Kulturrådet, eller private stiftelser, sett i forhold til den summen andre dansekompanier bruker. Allikevel har Tabanka klart å opprettholde driften i over 16 år. I dag har dansekompaniet 11 fulltids -, og fem deltid lønnede dansere. En utfordring dansekompaniet står ovenfor, er at statens institusjoner som bevilger penger, hovedsakelig bare støtter profesjonell kunst. Derfor er det viktig at det kreves bevis for at det er profesjonelt det en gjør. Og da ikke i kommersiell, men i kunstnerisk forstand. Formelt sett må utøverne enten ha utdanning og eller ha hatt dans som hovedinntektskilde i over 3 år. Samtlige av danserne må ha dette på plass for at kompaniet skal anses som profesjonelt. Rent kunstnerisk har Afrikansk og Karibisk dans en sterkere scenisk tilstedeværelse enn Hip Hop har i Norge. Vi har større publikum enn Carte Blanche og høyere produksjonshyppighet enn ODE, sier Prestø. Det er noe å tenke over med tanke på at Tabanka i all hovedsak har jobbet uten støtte.

Om å rekruttere og å bygge opp publikum:

Talawamodellens første og viktigste fokus er å bygge opp et publikum og deretter rekruttere fra dette. Prestø uttaler at de som booker dansekompaniet til sine scener, vil vite om de har evnen til å tiltrekke seg et stort publikum. Utfordringen til Tabanka har da vært nettopp å bygge opp fra grunnen dette publikumet.

Kjernemedlemmene av dansekompaniet jobber aktivt både i det ungdomsbaserte og i det profesjonelle feltet for å kunne vise til faglighet gjennom å være tilstede i klasserommet, yte

kursvirksomhet og workshops. I andre sjangre tar mange ulike institusjoner seg av denne oppgaven. Tabanka derimot har måttet ta seg av dette helt alene. (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018)

Om overføring av kunnskap om Talawamodellen til nye medlemmer:

Prestø uttaler at alle i dansekompaniets styre og kjernemedlemmer er kjent med modellen. Alle medlemmer som underviser i dans eller befinner seg i en instruktørrolle for dansekompaniet også er kjent med organisasjonsmodellen. Dette hjelper dem i å få et overblikk over deres rolle i organisasjonen, og også organisasjonens neste steg i prosessen til institusjonalisering. (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018).

Om artefakter:

Alle kjernemedlemmer er bevisste på hvordan det de fremtrer. «De må, som er spesielt melaninrike ha en særdeles profesjonell fremtreden for å tas seriøst, de er politiske bevisstgjorte, og vet hvordan de skal prate med media, politikere, kunstneriske ledere, samt ungdommer. Å ha denne multibevisstheten er absolutt et resultat av modellen.» sier Prestø (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018).

Om verdier som synlige artefakter:

Tabanka har et sett av kjerneverdier. Verdiene er Representasjon, Resonans, Respekt. Tabanka representerer underfortalte historier og identiteter i Norge. De er antirasistiske, feministiske, LHBTIQ+ vennlige, og jobber for et utvidet identitetsspekter i Norge. Dette er relativt synlig i alt vi gjør. (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018)

Prestø sier videre at verdiene som vises i den sceniske fremførelsen til Tabanka er i tråd med kjerneverdiene til dansekompaniet. Disse er: samhold, å støtte hverandre, direkte kommunikasjon, åpenhet, aspekt for annerledeshet, retten til egen identitet og identitetsutvikling, plass til å være seg selv, en dans og et samfunn som anerkjenner at man er til stede sammen, direkte og «unapologetic» oppgjør med rasisme og diskriminering, retten til å elske seg selv og det man representerer, motstand og robusthet i møte med motgang. (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018)

Om overføring av verdier:

Innlemming av verdiene til nye medlemmer av organisasjonen skjer gjennomgående sier Prestø (2018). En del informeres om organisasjonens verdier allerede under og før audition. Direkte læring. Tabanka har et pensum som alle utøvere må gå gjennom. Organisasjonen har månedlige teorikurs om feltet og arbeidet til gruppen, samt møter hver fredag hvor arbeidet gjennomgås. «Arbeid med kulturen er pågående og konstant og varierer ut ifra gruppedynamikk. Denne prosessen arbeider jeg aktivt med hver dag. Det er ikke noe som går av seg selv.» sier Prestø (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018).

Prosesen mot en institusjonalisering er nå mer eller mindre bærekraftig, sier Prestø. Men ingen slik prosess *ruller av seg selv*. Det krever ledelse, delegering og finansiering. Den største utfordringen er det stadig skiftende politiske klimaet, og den fiendtligheten som den høyrepopulistiske vrien har mot alt som kan virke som flerkultur. Samtidig er Tabanka «elitisk» noe som denne regjeringen liker. Det kan være mer problematisk at institusjonene er redde for å bli oppfattet som noen som støtter flerkultur. Dette er i seg selv interessant. Tabanka har heldigvis en kvalitet og et nivå som ikke handler om flerkultur men om kunst på høyt nivå. Denne distinksjonen er viktig, sier Prestø (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018).

Tabankas rekruttering- og seleksjonskriterier er i hovedsakelig åpne for alle personer i alderen 16-35, alle legninger og alle farger. Tabanka har vist at de er langt mer åpne for ulike kroppsfasonger enn øvrige organisasjoner innen dette feltet. Men Tabankas danseforestillinger krever hard trening, så en grunnleggende god fysisk helse, styrke og utholdenhet er et krav hos de nye rekruttene. Tabanka er hovedsakelige melaninrikt i dag, men har hatt utøvere som er etnisk norske (hvite), russiske, polske, koreanske, kinesiske, filippinske, svenske, m.m. (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018)

Det handler om hvem som er best på audition, og hvem som er villig til å ofre alle helger, inklusive ferier, og betydelig med fritid for å tilegne seg en utdanning, en skoloring, samt må representere 24/7 for en sjanger og et virke. De som er villige til å ofre så mye for det arbeidet vi gjør i Tabanka, som også krever at man gjør ungdomsarbeid på toppen. (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018). De har som oftest Afrikansk og Karibisk bakgrunn, da de særlig føler kampen, føler historiene i dansen, har en sterk tilknytning til sjangeren utover «det er gøy, eller jeg elsker musikken».

Om etablering og institusjonalisering:

«Vi har kommet til det nivået at vi har fått karantene på flere av scenene. Altså at de ulike scenene konkurrerer om oss og ønsker at vi skal være hos dem, fremfor hos konkurrenten. Dette er fint. Samtidig er Norge et lite land med få scener. Vi jobber nå i større grad opp mot distriktene. Vi jobber også med høyere grad av internasjonalisering. Dette er for oss viktige steg.» hentet fra intervju med Thomas Prestø. (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018)

### **Del 3: Teoridel**

I denne delen skal vi se på det teoretiske begrepsapparatet innenfor det organisasjonpsykologiske feltet, samt bakgrunnen for dagens kulturpolitikk, og til slutt teoriene til Edgar Schein og Philip Selznick. Denne delens først kapittel er et forsøk på en begrepsavklaring av de mest brukte ordene i denne studien. Disse er *kunst og kultur*, *kultur i organisasjoner*, *verdier*, *kreative næringer*, og til slutt litt om begrepet *organisasjonsmodell*. Kapittel fire vil gi en grundig innføring i den kulturpolitiske historie fra tidenes morgen og helt frem til aktuelle tilskuddsordninger. Kapittel fem gir en grundig innføring i teoriene til Philip Selznick og kapittel seks er teoriene til Edgar Schein.

Innledningskapittelet ga et bilde av de kulturpolitiske utredningene i Norge som gir rammene for Tabankas empiriske kontekst. Problemstillingen er hvilke interne og eksterne faktorer i Talawamodellen er med på å underbygge driften av organisasjonen Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble? Og oppgaven begrenser seg til et statsvitenskapelig teoretisk perspektiv, norsk kulturpolitikk, samt to teoretikere innenfor organisasjonpsykologi. I foregående kapittel gransket vi organisasjonsmodellen til dansekompaniet Tabanka, som ga et sammensatt bilde av både indre og ytre faktorer. Etter dette kapittelet følger en metodedel, og i nest siste kapittel avsløres min analyse av det innsamlede datamaterialet.

### 3 BEGREPSAVKLARING

Dette kapittelet undersøker og tydeliggjør de mest brukte begrepene i denne studien. Disse er *kunst og kultur, kultur i organisasjoner, verdier, kreative næringer*, og til slutt litt om begrepet *organisasjonsmodell*.

#### 3.1 Kunst og kultur

I dette dokumentet nevnes ordet kultur over fem hundre ganger. Men hva er egentlig kultur? I dette kapittelet vil jeg forsøke å avklare hva begrepet betyr og innebærer.

Kulturbegrep har sine røtter i den tyske romantikken, da kulturen knyttes til forestillingen om at hvert folk har sin sjel (Volksgeist) og sitt verdensbilde (Weltanschauung) som de har utviklet ikke i kontrast til, men også i tilknytning til, en geografisk bestemt *natur et fedreland* (Schackt, 2018).

Ordet kultur kommer fra latin og betyr å dyrke eller å pleie. I dag er det vanlig å snakke om kultur i forbindelse med tanke-, kommunikasjons- og adferdsmønstre hos mennesker, og da i både vid og bred forstand. Kulturbegrepet kan brukes i vid forstand i forbindelse med «Norsk Kultur», som er samlebetegnelse på visse fellestrekk ved nordmenn. I snever forstand eller sektororientert betydning betegner kulturbegrepet den sektor av samfunnet hvor visse uttrykksformer gir en grad av artistisk bearbeidelse, som «kultursektoren», «kulturlivet», eller «kunst og kultur». Denne inkluderer kunst, musikk og litteratur. Graden av kvaliteten i det artistisk bearbeidete uttrykksformen avgjør om tilhørigheten til enten «finkultur», «folkelig kultur», eller «populærkultur». På denne måten har Schackt (2018) delt opp kulturbegrepet i forskjellige nivåer eller sjikt. Den samme type oppdeling kjenner vi igjen i kulturpolitikken.

I følge oppdelingen til Schackt (2018) havner begrepet «bedriftskultur» eller «organisasjonskultur» inn i en kategori som han kaller «subkultur». På ulike felt av samfunnslivet har det utviklet seg forskjellige underordnede kulturmønstre. Subkultur blir da et uttrykk for spesielle stiler eller miljøer.

Kulturbegrepet i antropologien ble fremlagt av Edward B. Tylor (1871): «Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, jus og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn.» Tylor bryter med antagelsen at «kultur» er noe som har oppstått som en motpol til natur

(Schackt, 2018), han hevder at kultur er noe alle folk eller samfunn har fullt og helt, uavhengig av hvordan man ellers måtte bedømme deres «sivilisatoriske utviklingsnivå».

Mangset (1992) hevder det er tre forskjellige måter man kan definere kultur som omfatter menneskenes åndelige og materielle aktiviteter og utvikling. Det første er det hva kvalitative, verdiorienterte eller humanistiske kulturbegrepet. Det tar utgangspunkt i at det finnes en kulturell verdimålestokk. Kulturbegrepet har gjennomgått en historisk utvikling fra vekst i naturen til det alminnelige åndelige utviklingsnivået i samfunnet som helhet. For det andre har vi det samfunnsvitenskapelige, kulturrelativ eller beskrivende kulturbegrep. Det dreier seg om ideer, normer og verdier i ulike samfunn som må forstås på disse samfunnenes egne premisser. Dette inkluderer normer, trosforestillinger og den åndelige arven i form av verbale tradisjoner. Den tredje definisjonen kaller Mangset (1992) for det kulturpolitiske kulturbegrepet. Dette har sin bakgrunn i en samfunnsvitenskapelig, tradisjonell kultur, der kulturen tilhører en sosial elite. Likevel har den moderne, demokratiske kulturpolitikken i dag omfattet «et kulturliv for folk flest», og kultur har blitt et sosialt og institusjonelt felt, med en tilhørende økonomisk sektor.

Kultur blir definert som «skapende åndsliv i litteratur og kunst» i Stortingets vedtekter i 1965. der heter det at Staten må ta ansvar for "stimulere skapende åndsliv i litteratur og kunst, verne den norske kulturarven og arbeide for at flest mulig kan få del i kulturgodene" (Kulturrådet, 2018).

### **3.2 Kultur i organisasjoner**

En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål, mens organisasjonskultur består av verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben (Bang, 2013). Videre hevder han at det konseptuelle grunnlaget for dagens begrep *organisasjonskultur* ble lagt i 1980 årene og frem til 1990 tallet. Og mange av disse bøkene er fremdeles brukt som klassikere. Det har vært liten teoretisk utvikling siden 90 tallet. Først når forskere ble opptatt av kulturen i organisasjoner, kom også verdier i organisasjonen til syne.



Bang skiller mellom to begreper innenfor organisasjonslæren: det ene handler om kulturinnhold i en organisasjon, mens det andre dreier seg om et kulturuttrykk i organisasjonen. Han hevder det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. Kulturens innhold manifesterer seg i kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold, uttaler Bang (2013).

Martin (1992) hevder man kan avdekke kulturelle temaer eller klynger av elementer og kulturuttrykk. Et kulturelt tema er en gruppering av bestemte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kommer til uttrykk i ulike handlinger, symboler og strukturer i organisasjonen (Martin, 1992). Dette kulturelle temaet kan uttrykkes for eksempel høflighet og respekt gjennom historier, handlinger og uformelle belønningssystemer, klesstil og omgangstonen med hverandre.

### 3.3 Verdier

Verken et samfunn eller en organisasjon kan fungere uten felles verdier, skriver Busch (2012). Han mener verdiene skaper trygghet og tillit og gjør det mulig å leve sammen i harmoni.

Verdier kan forstås som et mentalt kart, som gjør det lettere å ta de riktige valgene for å oppføre seg *riktig* i forhold til personens ståsted og sosiale setting (Kirkhaug, 2013). Verdier vil representere en persons idealer, tilstander som søkes, eller måter å være på (Rokeach, 1968). Samtidig vil det blokkere for impulser og påvirkning, og således regulere en persons handlingsmønster og ambisjoner. Verdier betraktes som latente begrep. Dette betyr at verdier kan være ubevisste, mer underliggende konsept, som påvirker individenes vurderinger. Verdier kan også være mer generelle enn spesifikke. For eksempel at de samme sett med verdier kan være gyldige i flere situasjoner. Verdier kan også materialisere seg på flere nivåer. Vi kan nevne individuelle verdier, gruppe verdier og organisasjonsverdier (Klenke, 2005).

Når en organisasjon velger et verdigrunnlag, formidler det hva den mener er bra, og implisitt hva den mener dårlig. Verdiene skal komme til uttrykk gjennom valg og beslutninger som tas, planer som legges og den filosofi som organisasjonen legger til grunn for virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En organisasjons verdigrunnlag er først og fremst myntet på internt bruk for å styre atferden til sine ansatte (Kvåle & Wæraas, 2006). På denne måten skapes det unike for hver enkelt organisasjon.

Ledere som opptrer konsistent med verdiene i visjonen for organisasjonen, viser en positiv effekt på sine underordnede i arbeidet med implementering av verdiene (Bass, 1985). På denne måten vil lederen vise til hvordan visjonen gir mulighet til personlig vekst og utvikling hos den enkelte. Underordnede som blir inspirert av visjonen og målsetninger for organisasjonen, vil også gjerne akseptere og internalisere verdier lederen gir uttrykk for. Disse vil derfor få økt indre motivasjon til å prestere mer. Felles visjon blant lederen og underordnede er essensielt viser flere studier (Jung & Avolio 2000).

Dhal (2010), hevder at folk flest er gjerne lojale mot det som oppleves som verdifullt og ønskelig, og som de kan identifisere seg med. Samtidig påpeker Dhal (2010) at de fleste blir inspirert av å være en del av et større hele og bidrar til å gjøre livet verdt å leve.

En retning innenfor lederskap kalt *verdibasert ledelse*, forsøker å forklare hvordan ledere fremmer motivasjon, beundring, respekt, tillit, entusiasme, lojalitet og prestasjoner hos sine underordnede (Glasø & Thompson, 2013). Denne type lederadferd ble kalt transformasjonsledelse, og oppsto som en kontrast til transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse er en ledelsesutøvelse som er preget av mål – og regelstyring. Fokuset ligger på transaksjonen, eller samspillet mellom leder og underordnede, der leder angir krav og belønninger for å innfri forventningene. Når lederen for organisasjonen legger vekt på individets vekst og indre motivasjon, i motsetning til ytre motivasjonsfaktorer som f. eks. høyere lønn, er lederen mest opptatt av verdibasert lederskap (Glasø & Thompson 2013).

Verdibasert ledelse er avhengig av at verdier både kan endres og på samme tid har en viss stabilitet og varighet. Schein (2004) hevder verdier er med på å bygge opp organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe. Disse grunnleggende antakelsene, kaller Schein for verdier eller kjerneverdier, som gir opphav til de prinsippene medlemmene retter seg etter i sine daglige gjøremål i organisasjonen.

Kjerneverdier kan oppstå når mange i en gruppe deler de samme verdiene. Dette betyr at når mange ansatte i en organisasjon er enige i ett sett med verdier, kan disse karakteriseres som kjerneverdiene i organisasjonen (Weiner, 1988). På samme tid kan kjerneverdier være uttrykk for en persons mest grunnleggende overbevisning om hva som er rett og galt. Disse er ofte ervervet gjennom oppvekst og grunnleggende utdanning (Kaufmann og Kaufman, 1996).

Schein (2004) hevder at organisasjonens sett med verdier må være fullstendig implementert hos den enkelte for at disse skal være gyldige. Kirkhaug (2013) hevder at når kravene de ansatte i en organisasjon av ulike grunner blir uforenlige med sine egne grunnleggende antagelser og verdier, vil ansatte forsøke å endre disse verdiene. Hvis ikke det lykkes, vil de heller skifte jobb enn sine personlige kjerneverdier. Dette kan oppstå når kjerneverdiene krever for rask konformitet i standarder for handlinger og holdninger.

Nettopp på grunn av stabilitet og dypforankring av kjerneverdier er det mulig å beregne forutsigbarhet, definere ønskede fremtidstilstander, og etablere standarder for ønsket adferd. Blir kjerneverdiene i organisasjonen for uforanderlige, vil verdibasert lederskap begrenset til å forvalte eksisterende verdier.

Kluckhohn (1951) foreslår at verdi har tre dimensjoner. Det er en kognitiv dimensjon, en emosjonell dimensjon, og en motivasjonell dimensjon. Den kognitive dimensjonen er når verdiene har en mental eller kognitiv basis og representerer et konsept som ikke kan observeres direkte. Verdier har også en emosjonell side. Atferd som er i konflikt med viktige verdier, skaper negative følelsesmessige reaksjoner. Verdiene vil da også linkes mellom det som er riktig vil også føles godt. Det siste punktet her gir verdiene en motivasjonell dimensjon og påvirker våre handlinger. Verdier som er internalisert, har en selvregulerende funksjon ved å angi en personlig standard for adferd.

Kluckhohn (1951) sier videre at verdier kan både være eksplisitte og implisitte. Når verdien er blitt språksatt og fått en konkret betegnelse uttrykker den en eksplisitt verdi. Dette betyr at den kan lett identifiseres utenifra og samtidig avsløre dens innhold. De implisitte verdiene er altså de som ikke er språksatt. Allikevel er en gruppe kan verdsette og samhandle i tråd med en rekke verdier uten at den er blitt skrevet ned. For eksempel i en organisasjon kan alle medarbeidere opptre respektfullt ovenfor hverandre, uten at denne verdien på noen måte er pålagt de ansatte. I organisasjoner der det er viktig for ledergruppen å konkretisere verdiplattformen, kan det arbeides med å synliggjøre de implisitte verdiene. På denne måten blir det også lettere å arbeide med en bevisst verdiutvikling i organisasjonen (Busch, 2012).

Samfunnet vårt styres av verdier. Dette er en blitt uttrykt av filosofer og samfunnsforskere helt tilbake til Homer, Platon og Aristoteles. Verdier på et samfunnsnivå, er sosialt delte kognitive og følelsesmessige representasjoner av samfunnets behov og mål, samt midler for å tilfredsstille og nå disse behovene og målene (Rokeach, 1976). Platon hevder at et hvert

samfunn må ha betraktninger, bevissthet og enighet rund et sett med kjernesporsmål, for at samfunnet ikke skal gå i indre oppløsning. Sentrale elementer i samfunnets verdigrunnlag vil styre hva som er godt og ondt, galt og rett, rettferdig og urettferdig, ønskelig og ønskelige hos folket (Kirkhaug, 2013).

Williams (1968) hevder at verdiene i samfunnet vil være med på å fylle de tomrom som lovverket ikke uttaler seg direkte om. For eksempel vil verdier gi retningslinjer for akseptabel adferd, hva som er legitimt å strebe etter, hvordan konflikter kan løses og fordeling av goder.

Kirkhaug (2013) mener det er viktig at organisasjonens ledelse har oversikt over hvilke verdier som faktisk eksisterer i samfunnet. Fra dette grunnlaget kunne de bygge et sett med formelle systemer som regler, rutiner, hierarkier og konkrete mål i og for organisasjonen. Han anbefaler at organisasjoner tar i bruk verdier som harmoniserer med verdiene som er rådene i samfunnet og måten verdiene fungerer på her.

### **3.4 Kreative næringer**

«Dagens kulturminister har fått mye kritikk for at hun vil gjøre mer næring ut av kultur» skriver Hauge (2018) skriver i Kunnskapsverket. Han hevder at det er mye som tyder på at Trine Skei Grande tar med seg venstres føringer over i fremtidens kulturpolitikk da hun blir den nye kulturminister i 2018. Venstres fokus de siste årene har vært på innovasjon, entreprenørskap og et «grønt» næringsliv. Og dette er grunn til å tro at det blir fortsatt stor satsning på kulturelle og kreative næringer. Kunnskapsverket er et frittstående kunnskapssenter om kulturelle næringer, som driver forskning innenfor feltet og har fortløpende publikasjoner på oppdrag av Kulturdepartementet.

Hva mener de egentlig med kreativ næring?

Kulturrådet (2017) skal bidra til at norske kunstnere og kulturaktører oppnår økte inntekter gjennom kunstnerisk virksomhet. På Kulturrådets hjemmeside lover de å gjøre dette gjennom rådgivning og prosjektstøtte. Videre skriver de at «målgruppen for satsingen på kulturell og kreativ næring er kunstnere og mindre virksomheter som jobber med distribusjon, formidling, markedsføring eller salg av kulturelle uttrykk, samt regionale kompetansemiljøer som støtter opp om disse». Kreativ næring omfatter i Kulturrådets satsing på disse bransjene: arkitektur, dataspill, design, film, litteratur, musikk, visuell kunst, scenekunst og kulturarv. Altså: *«kunstnere og mindre virksomheter som jobber med distribusjon, formidling, markedsføring*

*eller salg av kulturelle uttrykk, samt regionale kompetansemiljøer som støtter opp om disse» driver, ifølge Kulturrådet (2018), med kulturell og kreativ næring.*

Kulturrådet utvikler arbeidet med kulturell og kreativ næring i dialog med Innovasjon Norge og Norwegian Arts Abroad. Målet er en koordinert statlig innsats på området. Innovasjon Norge retter sine tiltak mot bedrifter med vekstambisjoner og potensial, mens Norwegian Arts Abroad skal bidra til styrket markedsføring og salg av norsk kunst og kultur internasjonalt.

«Formålet med ordningene er å forsterke støtteapparatet rundt kunstnere og de regionale miljøene utenfor det etablerte institusjonsfeltet. Det langsiktige målet er at økt forretningskompetanse, entreprenørskap og nytenkning skal bedre kunstnerøkonomien og gjøre det mulig for flere å livnære seg av kunstnerisk virksomhet.» (Kulturrådet, 2017).

Regjeringen (2017) skriver om «kultur og næring» at «kunstens egenverdi er et grunnleggende premiss for kulturpolitikken. Samtidig kan kunst og kultur i ulike sammenhenger også ha en økonomisk verdi og betydning. Kulturell og kreativ næring er en samlebetegnelse på næringsvirksomhet basert på fremstilling av kulturelle uttrykk som primært kommuniserer gjennom estetiske virkemidler som symboler, tegn, bilder, farger, bevegelser, former, lyder og fortellinger. Visuell kunst, utøvende kunst, musikk, litteratur, film, dataspill, TV og radio, trykte medier, arkitektur, design og reklame inngår i betegnelsen kulturell og kreativ næring.»

Siden begynnelsen av 1990-tallet har «kvalitet» blitt et stadig mer aktuelt begrep i den kulturpolitiske diskusjonen. Kulturrådet hadde behov for økt kunnskap om hva den kulturpolitiske interessen for kvalitet innebærer. Det var derfor nødvendig med en refleksjon over det grunnlaget vi feller kvalitetsdommene våre på, uttrykker Kulturrådet (2018).

Norsk kulturråd har et forskningsprogram i perioden 2014 - 2018 som kalles Kunst, kultur og kvalitet. Hensikten er å gi kunnskap om og bidra til refleksjon rundt kvalitet, kvalitetsforståelser og det grunnlaget kvalitetsdommer felles på i samtiden. Mer enn sytti forskere, kunstnere, essayister og andre har vært involvert i forskningsprogrammet (Kulturrådet, 2018) Kvalitet i kunsten er «ikke bare knytter seg til personlige estetiske preferanser og de valgene som gjøres underveis, men også til de diskusjoner og forhandlinger med andre aktører i kunstlivet og med de politiske, økonomiske, teknologiske, sosiale og kulturelle rammene i samtiden.» (Kulturrådet, 2018).

### **3.5 Organisasjonsmodell**

Begrepet organisasjonsmodell er det formelle uttrykket for hvordan en organisasjon «ser ut» og ment å fungere, roller, aktiviteter, beslutningsmyndighet (Jacobsen, 2007). I følge Businessmodelhub (2018) er en organisasjonsmodell en plan for forretningsstrategien. Den ser på samspill med kundesegmentene - hvilken verdi er opprettet for hvilke segmenter og hvordan de er tilkoblet via strategier og kanaler. Den ser strategisk ut på den nødvendige infrastrukturen - evner og eiendeler, samt partnerskap for at virksomheten skal lykkes. Til slutt vurderer en forretningsmodell bærekraften og lønnsomheten i virksomheten.

## **4 HISTORISK BAKGRUNN FOR DAGENS KULTURPOLITIKK**

Regjeringen bestemmer hvor mye penger som skal bevilges til kulturelle formål i Norge. I dette kapitlet vil jeg gi et sammendrag av Regjeringens kulturpolitikk. Det blir gitt en kort innføring i fordelingen av statsbudsjettet og kulturpolitiske skiftende føringer. Informasjonen har i hovedsak dreid seg om iverksetting av tiltakene som ble foreslått i Kulturløftet i 2004. Denne analysen ble gjort av et sammensatt utvalget og resultatet ble presentert som Kulturutredningen 2014. Kulturutredningen 2014 ble oppnevnt ved kongelig resolusjon den 18. mars 2011. Utvalget ble bedt om å gjennomgå og vurdere kulturpolitikken etter 2005. Avsluttende rapport ble utgitt 4 mars 2013 (NOU 2013: 4).

Videre i dette kapitlet presenteres nye ordninger som har kommet til etter 2014 og frem til 2018. Mitt fokus er lagt på temaet om et inkluderende kulturliv og kulturpolitikk for et flerkulturelt Norge, samt den nye satsningen på kreativ næring.

Rammene for denne studien er de kulturpolitiske utredningene i Norge som danner Tabankas empiriske kontekst. Dette ble presentert i innledningskapitlet. Problemstillingen er hvilke interne og eksterne faktorer i Talawamodellen er med på å underbygge driften av organisasjonen Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble? Og oppgaven begrenser seg til et statsvitenskapelig teoretisk perspektiv, Norges kultur politikk, samt to teoretikere innenfor organisasjonspsykologi. I andre kapittel gransket vi organisasjonsmodellen til dansekompaniet Tabanka, som ga et sammensatt bilde av både indre og ytre faktorer. I dette kapitlet gis et innblikk i hvem som styrer den norske

kulturpolitikken og en smakebit av hvordan pengene blir fordelt. Etter dette, følger en metodedel, og i nest siste kapittel avsløres min analyse av det innsamlede datamaterialet.

#### **4.1 Regjeringen og statsbudsjettet**

Regjeringen legger frem Statsbudsjettet for Stortinget. Dette skjer i oktober hvert år og budsjettet gjelder da for det kommende året. Det meste av den offentlige økonomien behandles i tilknytning til nasjonalbudsjettet, Gul Bok og skatte- og avgifts proposisjon.

Statsbudsjettets hovedprinsipper bygger fremdeles på bevilgningsreglementet fra 1928 som er ettårsprinsippet, fullstendighetsprinsippet, kontantprinsippet og bruttoprinsippet.

(Regjeringen, 2018) Budsjettet blir oppdelt til forskjellige poster, der den enkelte statsråd tar ansvar for bevilgningene innenfor sitt område. Bevilgningene gis for ett år om gangen.

Regjeringen er delt opp i forskjellige departementer. Vi skal se nærmere på Kulturdepartementet.

Kulturdepartementet har ansvar for den statlige politikken og forvaltningen av områdene kultur, opphavsrett, medier, idrett, frivillig virksomhet, tros- og livssynssamfunn og pengespill og lotteri. Trine Skei Grande står som kulturminister våren, 2018.

#### **4.2 Norges kulturpolitikk 1814**

Norges kulturpolitikk siden 1814 har dreid seg om å bygge landet som en kulturnasjon. Med dette menes det kulturpolitiske ansvaret vi har ovenfor kommende generasjoner om å ta vare på, og stadig utvide mangfoldet av uttrykksformer i kulturlivet. Fokuset lå allikevel på å verne den om den nasjonale enhetskulturen fra utenlandske påvirkning (Kulturutredningen, 2013).

Kulturpolitikken i etterkrigstiden utviklet seg i to hovedlinjer. Det ene er *høykulturen* og den andre er *det sosiokulturelle*. Den høykulturelle linjen vises ved etablering av riksinstitusjonene og Norsk Kulturråd. Den sosiokulturelle linjen vises i de sosiale, miljømessige og lokale aspektene ved kulturen som bygging av samfunnshus og idrettsanlegg for befolkningen og lokalsamfunn.

#### **4.3 Kulturrådet 1965**

Kulturrådet ble opprettet i 1965, med det formål om å være en rådgiver for statens kulturspørsmål, drive utviklingsarbeid, og være en pådriver for nye kunst- og kulturprosjekt.

Kulturrådet fikk i oppgave å ta avgjørelser om å anvende pengemidler til å dekke bestemte utgifter for Norsk Kulturfond. Det ble opprettet en fordelingsnøkkel mellom stat, fylkeskommuner og kommunene for utdelingen bevilgningene.

Kulturmeldingene på 1970-tallet la grunnsteinene til den nye offentlige kulturpolitikken. I meldingene sto det at «kulturpolitikken er et offentlig ansvar og skal bidra til å bygge et kvalitativt rikere samfunn» (NOU 2013: 4).

På 1990 – tallet ble ansvaret for det offentlige tilskuddet til også delegert til større kulturinstitusjoner. Staten fikk ansvaret for nasjonale og landsomfattende tiltak, og fylkeskommuner og kommuner har ansvar for regionale og lokale tiltak.

#### **4.4 Kulturløftet 2004**

Våren 2004 presenterte de rød-grønne partiene et 15 punkters dokument for sin kulturpolitikk, under navnet Kulturløftet. Utvalget i Kulturløftet argumenterte for at kultursektoren var underrepresentert og krevde en voldsom ressursinnsats fra Regjeringens side. De krevde at én prosent av statsbudsjettet hvert år burde gå til kulturformål innen 2014.

Utvalget framhevet, som en sentral begrunnelse for kulturpolitikken at et rikt og variert kulturliv er en forutsetning for et levende demokrati og for ivaretagelse av ytringsfriheten (Kulturutredningen, 2013), dessuten ville det bidra til økt inkluderende kulturliv for delte referanserammer i et nasjonalt fellesskap. Utvalget la vekt på viktigheten av at kulturlivet må etterstrebe kvalitet slik at verdier som dannelse, nyskapning, kritikk og mangfold blir bærende momenter i kulturlivet og vil kunne oppfylle andre samfunnsmessige oppgaver. (Lov om Norsk kulturråd, 2013).

«Kulturaktiviteter gir arena for tilhørighet og sosialt fellesskap» (Kulturutredningen, 2013). Utvalget argumenterer for at deltagelse i aktiviteter gir mulighet for utvikling som menneske og samfunnsdeltaker.

Kulturpolitikken etter utgivelsen av Kulturløftet i 2004 viser flere endringer. Tidligere har fokuset dreid seg om å verne den nasjonale enhetskulturen fra utenlandske påvirkning, men nå blir globalisering og mangfold politiske nøkkelord.

Kulturløftet tar også opp fem temaer som på ulike måter kan true bærekraften i kulturpolitikken. Disse er mangfolds utfordringer, digitaliseringsutfordringen, utfordringer



knyttet til kostnadsveksten ved kulturinstitusjonene, utfordringer knyttet til kunstneres levekår og utfordringer knyttet til å innlemme kvalitetsvurderinger av kulturvirksomhet i kulturpolitikken. Det kommer frem i Kulturløftet at det har tidligere vært for vage retningslinjer for kulturpolitikken filosofi, begrepsavklarende definisjoner, eller konkrete definisjoner for iverksetting av tiltakene som er besluttet.

Utvalget foreslår å innføre et nytt begrep: *Ytringskultur*. Dette fordi det ikke har foreligget noen presis forklaring på fenomenet kultur, og har dessuten ført til svingende forståelse for hva som er det kulturpolitiske ansvarsområdet. Ytringskultur defineres som *virksomheter som har ekspressive formål* (Kulturutredningen, 2013). Denne definisjonen refererer til to dimensjoner. Det ene er *kunstneriske virksomheter i vid forstand*, og det andre viser til *formidling, vern og videreføring av materiell og immateriell kulturarv*.

Kulturvirksomhet gir grunnlag for demokrati, for sosiale fellesskap og for økonomisk verdiskaping. Drivkraften er utøveres og publikums interesse for kulturuttrykkenes innhold og kvaliteter. Det er denne ekspressive interessen som bestemmer hvilken retning kulturelle uttrykksformer utvikler seg i. poengteres i Kulturløftet (Kulturutredningen, 2014).

Etter innføringen av Kulturløftet fra 2004 har det vært en stor økning av bevilgning til kultur. Innvilget for 2005 var på 5 milliarder. I 2013 ble det innvilget oppjustert til 9,95 milliarder kroner. Mye av bevilgningene har gått til opptrapping av aktiviteten av Den Norske Opera og Ballett, samt utrustning av nye regionteatre.

En vurdering gjort av utvalget tilsier at den store økningen i bevilgninger har ført til utvikling av en profesjonalisert og kunstnerisk kvalitetsheving på det institusjonelle og frie scenekunstheltet. *Fri scenekunst* defineres som *Scenekunst som er kunstnerisk og organisatorisk uavhengig av hva institusjonene produserer* (Fieldseth, 2014). Men en stor andel av bevilgningene gikk til utgifter som lønn, pensjon, forvaltning, drift og vedlikehold av bygg. Utvalget viser også til at veksten i bevilgninger ikke står i forhold til veksten i kunstproduksjon og publikum.

#### **4.5 Kommunen tar ansvar i 2005**

Etter 2005 er det kommunene som er den største kilden til offentlig finansiering av kulturvirksomhet i Norge. Tidligere har kommunens rolle vært en kulturforvalter. Etter 2005 blir kommunen mye mer en tilrettelegger for kulturlivet. Kommunen er ikke i samme grad

styrt av de samme standarder og rettighetskrav som Kulturrådet ønsket for norsk kulturliv. På denne måten kunne kommunen legge egne føringer på lokal kultursatsning. Kultursatsningen ble nå avhengig av samspillet mellom frivillighet, markedet og det offentlige.

Kulturutredningen (2013) avslører at kommunenes investeringsutgifter til kulturformål, stemmer dårlig overens med rapporter fra aktører innen den kommunale kulturektoren og det lokale kulturlivet.

Forklaringen ligger i budsjettallene som viser at størstedelen av bevilgningene er blitt satt på utgifter tilknyttet idrettsformål. Tallene viser også at en stor andel har gått til begivenhetskulturen, som dreier seg om et *idrettsløft*, et *kulturhusløft* eller kanskje et *festivalløft*. Utvalget presiserer at selv om dette er et godt tegn på kommunalt kulturløft, har samtidig utviklingen av den kulturelle grunnmuren som folkebibliotek, kulturskoler og fritidsklubber stagnert.

Utvalget i Kulturutredningen (2013) hevder at føringene som ble grunnlagt i Kulturløftet i 2004, har blitt det regjeringen sa det skulle bli – et kraftig økonomisk løft for kulturlivet.

Utvalget i Kulturutredningen (2013) legger til slutt frem forslag for nye føringer for kulturpolitikken i tiden etter 2014. De hevder at det bør jobbes videre med infrastrukturene for å få økt produksjon av kunst og kultur, og samtidig et økt fokus på aktiviteter som kommer publikum til gode og om en forsterket vektlegging av kunstnerisk og faglig kvalitet.

#### **4.6 Mer inkludering i 2012**

I stortingsmeldingen 2012 *Kultur, inkludering og deltaking* ble problemstillingen om at mange med minoritetsbakgrunn har utfordringer med å få jobb i kunst og kulturlivet i Norge tatt opp. Det ble da opprettet en ordning der unge talenter med minoritetsbakgrunn får mulighet til å hospitere hos etablerte kulturinstitusjoner og virksomheter. Denne ordningen ble kalt Aspirantordningen, og rapporter viser at ordningen var vellykket. Den er fortsatt aktuell. (Meld. St. 10 (2011–2012)).

#### **4.7 Lov om Norsk kulturråd etter 2014**

Lov om Norsk kulturråd sanksjonert ble i statsråd Fredag 7. juni 2013 (Kulturrådet, 2013). Kulturrådsloven befestet et prinsipp om armlengdes avstand og Kulturrådets uavhengighet. Lovens formål er å sikre at statlig støtte til kunst skal gis av et uavhengig organ med

nødvendig fagkompetanse. Imidlertid tar loven utgangspunkt i Kulturrådet slik det er i 2013 uten å foreslå gjennomgripende endringer. Kulturrådet skal fortsatt være et statlig forvaltningsorgan med hele landet som virkefelt, delt i to enheter, et rådskollegium (råd) og en administrasjon (fagadministrasjon).

Kulturdepartementet fastslår 31. oktober 2014 i en forskrift om at tilskuddet fra Norsk Kulturfond har til formål «å stimulere samtidens mangfoldige kunst- og kulturuttrykk og bidra til at kunst og kultur skapes, bevares, dokumenteres og gjøres tilgjengelig for flest mulig». Videre står det i Kulturrådsloven at «Privatpersoner, private og offentlige institusjoner, organisasjoner og andre virksomheter kan søke om tilskudd fra Norsk Kulturfond.» (Lov om Norsk Kulturråd, 2013). Med andre ord åpnes det opp for kulturvirksomheter både innenfor det private markedet og det offentlige. Kulturlivet hviler fremdeles på de offentlige kulturtiltakene, men det kan også tolkes dit hen at det nå oppmuntres det til at enkeltpersoner kan arrangere, organisere og etablere egne kulturinitiativ.

#### **4.8 Norsk kulturråd 2016**

Kulturrådets prioriteringer skal gjøre det mulig å skape kunst gjennom eksperimentering, dristighet og fornyelse. Gjennom Kulturrådets tildelinger skal en uredd kunst kunne skapes og formidles. Kulturrådet skal satse på prosjekter som er utfordrende, eksperimenterende, annerledes og ukjente, og som kan ha stor fallhøyde, formulert i Strategi for Norsk Kulturråd 2016.

#### **4.9 Regjeringens satsninger i 2018**

Kulturpolitikken tar nå på alvor de utfordringer et mer globalisert og digitalisert samfunn krever. I 2017 ble det etablert et regionskontor for Kulturrådet med ti ansatte kalt *Kreativt Norge* med kontor i Trondheim. Kreativt Norge inngår i Erna Solbergs regjeringens satsing på *kulturell og kreativ næring*. Kreativt Norge skal arbeide for å styrke kunnskapen om potensialet for verdiskaping i kunst og kreativ næring, og gi muligheter for økte kunstneriske inntekter (Kulturdepartementet, 2017). I Statsbudsjettet for 2018 styrker Regjeringen Norsk kulturråd og Kreativt Norge med ytterligere 12 millioner kroner (Pressemelding, 2017). Tilskuddet gjelder for tidsrammen 2018-2022. Denne bevilgningen skal blant annet nyttes til kunnskapsutvikling, kompetanseprogram, møteplasser og andre tiltak som bidrar til at enkeltkunstnere, mindre kulturbedrifter og etablerte kulturinstitusjoner kan utvikle sine virksomheter (Kulturrådet, 2018).

*Inkluderende kulturliv i Norden* er et annet prosjekt opprettet av Kulturrådet som består i å identifisere hvilke muligheter og utfordringer som finnes på veien mot et mer mangfoldig kulturliv. Prosjektet gjelder for hele Norden, skriver Kristin Danielsen, direktør i Kulturrådet. Her er det satt sammen et utvalg med kulturell kompetanse og flerkulturell bakgrunn, som danner en spisskompetanse på feltet. Selv om døren står åpen for aktører som ønsker et mer inkluderende kulturfelt, må kultursektoren selv ta ansvar for å komme med innspill (Kulturrådet, 2017).

Kulturrådet arrangerte i samarbeid med *KulturAnalys Norden* den 29 januar 2018 i Stockholm et panel av nordiske anerkjente kunstnere med flerkulturell bakgrunn. Konferansen på Kulturpolitisk dag, ble kalt *Vem får vara med*, og formålet med arrangementet var for å høre panelets inviterte sine erfaringer med barrierer og løsninger for et mer inkluderende kulturliv. (Nordisk kulturpolitisk dag 2018, 2018)

«Kulturrådet vil, som et nasjonalt ledende fagmiljø for kunst og kultur, fortsette å ta en aktiv rolle i utviklingen av et inkluderende kulturliv», sier Mariann Komissar, avdelingsdirektør kunstavdelingen, Kulturrådet. Dette arbeidet har pågått allerede i over 20 år. Viktige ordninger har vært Mosaikk-prosjektet (1998-2002), *Aspirantordningen*, og *Styrende mangfold*. Alle har fått store bevilgninger og fokuset har vært på kursvirksomhet og nettverksbygging sammen med kulturinstitusjoner, ordningene har åpnet opp for nye muligheter både for nyere innvandrede grupper og nasjonale minoriteter, og det ble lyst ut midler til kunst og kulturprosjekter som særlig skulle bidra til et kunst- og kulturliv preget av bredde og mangfold både for utøvere og i uttrykk.

## **5 PHILIP SELZNICK: INSTITUSJONALISERING**

Dette kapittelet handler om teoriene til Philip Selznick (1919 - 2010). Selznick publiserte boken *Leadership in Administration* i 1957, den er utgitt utallige ganger og er like aktuell i dag.

Vi skal se på de viktigste argumentene i prosessen som en organisasjon gjennomgår ved utvikling til en institusjon. Denne prosessen kalles institusjonalisering. Selznick (1957) hevder at den viktigste betydning av å institusjonalisere, er å innføre verdier som ligger utenfor de tekniske, rasjonelle, upersonlige og oppgaveorienterte formelle kravene i

organisasjonen. Hensikten er at verdiene skal gi organisasjonen en meningsfull funksjon innenfor sine omgivelser, slik at man kan bygge legitimitet omkring organisasjonens virksomhet. I tillegg hevder han at en institusjonell leder er først og fremst en ekspert i å formulere, fremme og beskytte verdier. Philip Selznick sitt ledelsesperspektiv omtales i moderne litteratur som *et institusjonelt perspektiv* eller *et verdibasert perspektiv* (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

## 5.1 Organisasjon og institusjon

Selznick tydeliggjør et skille mellom begrepene *organisasjon* og *institusjon*, dette er viktig for å klargjøre overgangen fra det ene til det andre, og den prosess det måtte innebære.

En organisasjon er styrt av formelle system og målsetninger. Disse regler og målsetninger, er inntatt i et offisielt godkjent mønster. De beskriver hvilken måte organisasjonens arbeide skal utføres på. Det kan dreie seg om fordeling av arbeidsoppgaver, delegere myndighet, eller kanalisere kommunikasjon. Denne type organisasjon kan også kalles en *administrativ organisasjon* (Selznick, 1957).

En *institusjon* er på den annen side et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk. Den er en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme. Det er kompliserte blandinger av både tilsiktet og tilpasset menneskelig adferd (Selznick, 1957).

Overgangen mellom organisasjon og institusjon er avhengig av flere grunnleggende årsaker. Disse kan beskrives som både interne og eksterne faktorer. Faktorene er med på å drive og å forme organisasjonen i en institusjonaliseringsprosess.

Det formelle, tekniske systemet i den administrative organisasjonen er aldri mer enn en del av det levende foretaket vi har å gjøre med i praksis. Dette levende foretaket består av personer med følelser, tanker, holdninger, individualistiske interesser, samt behovet for selvrealisering. Personer og grupper som utgjør organisasjonen, finner seg ikke i å bli behandlet som om de kunne manipuleres eller skiftes ut. Menneskene som former gruppen vil opparbeide seg en tilknytning til organisasjonen, enten det dreier seg om integritet, personlig tilknytning, identifisering eller individuell selvrealisering. Når denne tilknytningen har skjedd hos individene vil de begynne å verdsette organisasjonen som en høyt skattet kilde til personlig tilfredsstillelse (Selznick, 1957). En organisasjon må derfor i stedet behandles som en sosial struktur.

## 5.2 Indre og ytre drivkrefter

Selznick (1957) beskriver flere grunnleggende faktorer som er med på å drive og å forme organisasjonen i en institusjonaliseringsprosess. En av kildene til institusjonell erfaring er det forholdet en organisasjon har til sine ytre omgivelser. Den andre kilden er det interne sosiale miljø som også må ivaretas. Dette kan beskrives som to motpoler av drivende krefter. Det ene er ytre press som uttrykkes i den avhengighet organisasjonen har for støtte i sine omgivelser. Det andre er et indre press som er individenes holdninger og indre motivasjon.

Det ytre presset som organisasjonen står ovenfor er avhengig av dens støtte i sine omgivelser. Disse gjelder støtte fra andre institusjoner og statlige interesser. Organisasjonens ytre press danner de såkalt eksterne faktorer. Disse er: Rekruttering av nye medlemmer, en åpen arena for verdiskapende arbeid, og oppslutning om dens idealer og mål. Faktorene er helt avgjørende for at organisasjonen skal overleve hevder Selznick (1957).

Det indre presset som organisasjonen står ovenfor er de verdier og kulturer som dannes internt av organisasjonens medlemmer. Det er her individenes holdninger og indre motivasjon kommer frem, og blir en kraftkilde i institusjonaliseringsprosessen.

## 5.3 Organisasjonens identitet

I Selznicks tekster (1957) er organisasjoner beskrevet som tekniske, rasjonelle, upersonlige og oppgaveorienterte formelle systemer. Og på samme tid er organisasjoner allikevel betinget interaksjonen i gruppen. Samspillet mellom de eksterne og interne faktorer fester seg til et mønster over tid. Mønsteret kommer tydeligere og tydeligere frem, når organisasjonen opparbeider seg en rekke erfaringer i den kontekst den befinner seg i. Disse erfaringer blir til slutt funksjonelle på en eller annen måte, ved at organisasjonen til stadighet må tilpasse seg et indre og ytre sosialt miljø. Samtidig skaper organisasjonen nye og aktive krefter fra et pulserende engasjement rundt organisasjonen. Når organisasjonen har opparbeidet seg en rekke erfaringer over tid, skapes også organisasjonens egen historie. Organisasjonen begynner således å danne sin egen karakter. Denne karakteren er organisasjonens distinktive kompetanse. Kompetansen begynner således å reflektere allerede aksepterte interne normer og formelle regler. Slik danner organisasjonen til slutt sin helt spesifikke identitet.

Organisasjonens karakter og identitet, er støttet opp av en sosial struktur. Den sosiale strukturen er limt sammen av verdier. Disse verdiene er også med på å forme organisasjonens identitet.

I organisasjoner der institusjonaliseringen er kommet langt, er bestemte holdninger, skikker og andre former for engasjement blitt ensartet og på denne måten farger alle aspekter ved organisasjonens liv. Organisasjonens *indre liv* det danner den sosiale integrering som strekker seg langt utover den formelle samordningen og strukturen (Selznick, 1957)

#### **5.4 Organisasjonens rolle i samfunnet**

Organisasjonen skaper sin egen plass blant andre organisasjoner i samfunnet. Eller med andre ord inntar den en helt bevisst og bestemt rolle i samfunnet. Selznick (1957) poengterer at å innta en rolle er en avgjørelse som hver enkelt av oss tar, og en beslutning om hvordan man skal fungere. Og dette innebærer at han vurderer sin egen plass i forhold til andre mennesker, og også de krav som stilles til ham og hans evner. På samme måte inntar organisasjonen sin rolle eller plass i samfunnet.

Derfor er det viktig at i en første fase i organisasjonens liv, må organisasjonen foreta en grundig granskning av dens egne omgivelser og ressursene som finnes i den. For både *public relations* og rekruttering av medlemmer til organisasjonen vil legge sin sosiale basis i nettopp disse omgivelsene. Dette vil påvirke markedet, kundekrets, mål og fremtidige forbundsfeller. Valg av riktig *sosial basis*, må være et bevist valg som en del av organisasjonens første fase. Blir derimot dette overlatt til tilfeldighetene, kan organisasjonen bli presset av ytre forhold, i uønsket retning.

Den retningen organisasjonen ønsker å opprettholde, henger altså sammen med hvor flink organisasjonen er til å arbeide med å integrere organisasjonens skikker og grunnverdier for de nye rekruttene. På denne måten handler det egentlig om å omforme en nøytral gruppe mennesker til et engasjert felleskap. Dette er ifølge Selznick (1957), organisasjonens *oppdrag og rolle* i samfunnet. Med andre ord er det avgjørende om organisasjonsmedlemmene, som yrkesgruppe, oppfyller sin funksjon i samfunnet.

#### **5.5 Å skape et felles verdigrunnlag**

Selznick (1957) hevder at en sentral forutsetning for en organisasjon er å legge til grunn både mål og virkemidler med en sterk verdimesig forankring. Den verdimesige forankringen blir

da de styrende retningslinjer som utvikler måter å handle og reagere på innad i og utad for organisasjonen. På denne måten blir valgte verdier innlemmet i organisasjonens struktur. Dette danner da den sosiale strukturen i organisasjonen. Dette er nevnt tidligere i forbindelse med identitetsdannelse av organisasjonen. I denne sammenheng er betydningen av verdier som lim i den sosiale strukturen ment å underbygge ideen om at disse danner et felles verdigrunnlag for organisasjonens medlemmer.

Et bevis på at organisasjonens skikker og grunnleggende verdier blir ivaretatt er når medlemmenes kjernegruppe avspeiler i sine egne synspunkter den samme policy og verdigrunnlag som organisasjonen. Først når de har kommet til dette punktet, kan organisasjonens ledere være sikre på at nye medlemmer blir indoktrinert på en riktig måte.

Først når organisasjonen er gjennomsyret av verdier, er organisasjonen blitt en institusjon. Selznick (1957) mener med dette at organisasjonen ikke kun blir sett på som et redskap, men også som en kilde til direkte personlig tilfredstillelse og som bærer av gruppeintegritet. Selznick hevder at testen for å se om verdier er gyldige, er hvor lett de kan skiftes ut.

Når organisasjonen oppnår en tilstand av uavhengighet, tilstrekkelig til å la en gruppe utforme og holde fast ved en spesiell identitet, har den klart å danne sin egen autonomi. På denne måten får organisasjonen også en kulturell levedyktighet. Tilstrekkelig autonomi vil derfor kunne utvikle og forsvare organisasjonens verdier. Har dermed organisasjonen svak autonomi kan den stå i fare for å miste sin eksklusivitet, på grunn av ytre press.

Selznick (1957) sier at ledelse er å skape et felles verdigrunnlag i bedriften – å velge noen bestemte nøkkelveidier for deretter å skape en sosial struktur rundt disse. Å være en institusjonell leder vil si å være ekspert på å formulere, fremme og beskytte virksomhetens verdier. Selznick (1957) hevder at lederskap omfatter fire funksjoner: 1) Utforme visjon og mål, 2) institusjonalisere formål 3) forsvare institusjonell integritet, og 4) mestre intern konflikt. Selznick teorier har tatt hensyn til at organisasjonen må alltid tilpasse seg de verdier, oppfatninger, normer og forventninger som preger de institusjonelle omgivelsene som organisasjonen er integrert del av.



## 6 EDGAR SCHEIN: ORGANISASJONSKULTUR

Dette kapittelet handler om Edgar Schein (født 1928). Scheins teori (2004) baserer seg på ideen om at hver organisasjon dyrker sin kultur, og denne kulturen har sitt utspring fra organisasjonens *kjerneverdier*. Vi skal se på hans syn på dannelse av kultur og overlevelse i og tilpasning til de ytre omgivelsene, samt integrasjon av indre prosesser for å sikre evnen til fortsatt overlevelse og tilpasning.

### 6.1 Formelle og uformelle organisasjoner

Edgar Schein opererer med to «typer» organisasjoner. Den ene kalles en formell organisasjon, og den andre kalles for en uformell eller sosial organisasjon. En formell organisasjon har tre prinsipper: felles mål, arbeidsdeling og integrering. Derimot i en uformell-, eller såkalt sosial organisasjon, oppstår koordineringsmønstre spontant og som følge av et samspill mellom mennesker, uten at dette medfører styrt koordinering for å nå bestemte felles mål.

En ny organisasjon oppstår først og fremst når én eller flere personer har en idé. Gjennom opprettelse av en gruppe kan de forsøke å manifestere idéen i et produkt eller aktivitet. Schein (1985) hevder at en organisasjon må gå utover sitt opprinnelige mål for å kunne overleve i samfunnet. De blir arbeidsgivere, de gir sine ansatte medlemskap og identitet, og de begynner å spille en rolle i sin del av samfunnet. Samtidig som denne organisasjonen utfyller en funksjon i samfunnet, må den kunne ivareta sin opprinnelige idé.

Schein (1980) slår fast at enkeltmenneskets ressurser i form av evner, styrke, tid og utholdenhet er svært begrenset i forhold til personens behov og ønsker. Slik oppstår ideen om at en organisert samhandling kunne støtte gruppen som helhet. Selve organisasjonsideen har sin rot i det faktum at enkeltmennesket ikke er i stand til å oppfylle alle sine behov alene (Schein, 1980). Ved at folk begynte å koordinere sine anstrengelser, oppdaget de at de sammen kunne få til mer enn noen av dem kunne ha klart på egenhånd. Gjensidig hjelp gjennom koordinert innsats er grunnideen bak vårt samfunn.

Det første prinsipp er felles mål som en viktig faktor bak organisasjonsbegrepet. Gruppen må ha en viss enighet om et eller flere felles mål. Dermed vil koordineringen av aktivitetene bli utøvd med den hensikt å nå disse sluttmålene. Et samfunn har en viss felles enighet om de samme målene. Det dreier seg om økonomiske, politiske, religiøse mål. Det dannes politiske partier, offentlige institusjoner og kirkesamfunn som kan gjensidig påvirke hverandre.

Innenfor hver av disse større enhetene, dannes mindre organisasjoner og grupper, som for eksempel kommunestyre, fagorganisasjoner og landsdekkende institusjoner. Innenfor disse igjen oppstår interesseorganisasjoner, og aktivitetsgrupper som for eksempel et kor i en kirke, eller grupper av kulturutøvere som ønsker å representere sin egen sjanger.

Det andre prinsipp for organisasjonsbegrepet er arbeidsdeling. Menneskene i samfunnet danner en forståelse for de etablerte felles mål, og slik oppstår en aksept om arbeidsdelingen av oppgavene i samfunnet hos enkeltmennesket.

Schein (1980) hevder at samfunnet kan deles i to systemer. Det ene er det økonomiske, og det andre er det politiske. Det økonomiske system skaffer samfunnets medlemmer mat, husly, varer og tjenester. Det er gjennom opprettelse av organisasjoner som kan både tilby disse tjenester, men også skape arbeidsplasser og dermed penger til de ansatte for kjøpe flere tjenester for å dekke sine behov. Det politiske system tjener til å regulere samfunnet, til å skaffe sine medlemmer trygghet og beskyttelse. Det politiske systemet har også til oppgave å koordinere alle institusjoner som bidrar til opprettholdelse av samfunnet som helhet, for eksempel skolesystemet. Den samme type analyse kan brukes på forretningsorganisasjoner. En kan betrakte organisasjoner som et komplekst sett av grupper som er gjensidig avhengig av hverandre (Schein, 1980).

Det tredje og siste prinsipp i organisasjonsbegrepet er integrering. Det kreves en integrerende funksjon som gjør at en får samlet alle de forskjellige seksjoner og undergrupper i organisasjonen for å nå dets felles mål. Dette lar seg gjøre ved at hver enhet underkaster seg en eller annenform for autoritet. Denne autoriteten kom komme utenifra eller innenifra organisasjonen. Poenget er at når alle medlemmer i organisasjonen begynner å følge autoritetens skikker og føringer, blir de samlet om felles mål, og på denne måten integrert i organisasjonens eksistens.

Schein (1980) påpeker et viktig punkt i denne definisjonen om formelle organisasjoner, er at formålet med koordineringen er *aktiviteter* og ikke *mennesker*. Med andre ord oppfyller menneskene visse roller, som er også tilknyttet en spesifikk aktivitet, som er satt i system. Ifølge dette organisasjonsbegrepet er det temmelig irrelevant hvilke personer som utfører oppgavene. Hvis organisasjonen skriver ned hver enkelt rollefunksjon, kan organisasjonen bestå generasjon etter generasjon, selv om alle medlemmene etter hvert blir skiftet ut. Det er

kun når organisasjonens planer forandrer seg, og at rollene blir omdefinert, at organisasjonen vil forandre seg.

I formelle organisasjoner kreves det av medarbeiderne at de skal kun utføre sine gitte oppgaver, problemet oppstår i midler tid når medarbeiderne ikke kun er fornøyd med å utføre sine oppgaver, men også ønsker å snakke med hverandre, utvikle erfaringer og bekymringer, tilbringe tid sammen i lunsj pausen og på denne måten etablere et sosialt forhold til hverandre. Medarbeiderne danner da et eget nettverk som vi kan godt kalle for uformell organisasjon. Nettopp her oppstår mange viktige psykologiske problemer i organisasjoner som en følge av dette kompliserte samspill mellom formelle og uformelle organisasjoner, skriver Schein (1980). Faktum er et de uformelle prosedyrer oppstår nettopp for å kunne mestre problemer som formelle prosedyrene og reguleringer ikke kan løse.

En sosial eller uformell organisasjon, står i motsetning til en formell organisasjon. En sosial organisasjon er koordineringsmønstre som oppstår spontant og som følge av et samspill mellom mennesker, uten at dette medfører styrt koordinering for å nå bestemte felles mål. Eksempler på slike organisasjoner er familier, gjenger, klubber og fellesskap. En vennegjeng som organiserer seg for å ha det hyggelig er et godt eksempel på en uformell organisasjon.

Til gjengjeld vil denne uformelle organisasjonen fokusere på å ivareta enkeltindividenes oppfatninger, følelser og holdninger. Medlemmene av denne gruppen, for eksempel en interesseorganisasjon eller en underavdeling i en større organisasjon, vil begynne å føle seg ivaretatt. De vil oppleve at deres egne oppfatninger, følelser og holdninger kommer til uttrykk i gruppen som helhet, og de kan til gjengjeld identifisere seg med den. Slik dannes også tilhørighet og sterk lojalitet til denne gruppen eller såkalte uformelle organisasjonen. Schein (1985) hevder at i siste instans skriver en persons grunnleggende identitetsfølelse seg hovedsakelig fra direkte kontakt med denne uformelle sosiale gruppen, og ikke fra formelle organisasjonsregler. Videre uttrykker Schein (1985) at nettopp disse uformelle sosiale gruppene kan til en viss grad påvirke de formelle regler. Omforming av reglene vil skje når lederne ser potensialet til en mer effektiv organisasjon.

## **6.2 Rekruttering**

Opprettholdelse av kulturen i organisasjoner kan gjøres enklere ved en mer selektiv rekruttering av nye medlemmer. Om nye medlemmer har med seg sin egen kultur som står i mer eller mindre motsetning til organisasjonens kultur, vil det bli vanskelig ikke bare for

organisasjonen, men også de nye medlemmer å komme til enighet. Om organisasjoner oppretter en strategi for rekruttering, der de nye medlemmer allerede kjenner til denne type kultur, vil den såkalte prosessen med sosialisering eller innkjøring bli enklere. Dette betyr også at ønsker organisasjonen en kulturforandring, kan man nettopp rekruttere nye medlemmer som oppfyller de nye kulturelle antagelsene.

Schein (1985) beskriver rekruttering av nye medlemmer som det første og viktigste psykologiske problem for organisasjonen. Dette innebærer hvordan de skal velges ut, læres opp og sosialiseres og hvordan de skal fordeles til forskjellige oppgaver for å bli mest mulig effektive i sine roller. Problemet oppstår når organisasjonen glemmer å ivareta personlige behov, evner og interesser. Dette kan føre til at den enkelte kan føle seg fremmedgjort, usikker og i verste fall bitter. For en vellykket rekrutteringsprosess har organisasjonen klart å ivareta enkeltindividets behov for følelsen av trygghet, selvaktelse og muligheten for å vokse og utvikle seg.

### **6.3 Grunnleggende antakelser, verdier og artefakter.**

Scheins definisjon (2004) av organisasjonskultur er satt sammen av flere sentrale momenter: Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe. Kultur er basert på læring til å mestre problemer med intern integrering, som for eksempel kommunikasjon og samhold innad, og ekstern tilpassing til omgivelsene som for eksempel klienter, kunder, konkurrenter og leverandører.

Schein (2004) hevder at det som skjer når en kultur dannes, er på en måte identisk med den prosessen som foregår når en gruppe dannes, fordi det som gjør en gruppe til en *gruppe* og som utgjør gruppens identitet, er de felles mønstre av tanker, tro og følelser som strammer fra felles læringsbetingelser.

Schein (1985) viser til at organisasjonskultur best kan forstås ved en inndeling i tre nivåer: Nivå én er de grunnleggende antagelsene som mennesket har om omgivelsene, menneskenaturen, aktiviteter og mellommenneskelige relasjoner. Nivå to er verdiene som tilhører et høyere bevissthetsnivå, og som derfor kan artikuleres og observeres. Dette er kulturens kognitive representasjon. Nivå tre er artefakter i form av adferd, produkter, teknologi og kunst – altså substansielle representantene for kulturen.

Nivå én er de grunnleggende antagelser. Kulturens verdier er nå blitt inkorporert hos den enkelte og blir tatt for gitt. De er nå en selvfølge og som en del av organisasjonen kultur, og vanskelig å grave frem og endre disse, da de er blitt udiskuterbare og uangripelige per definisjon. På dette nivået er verdiene usynlige for den utenforstående.

Det andre nivået for å bygge opp organisasjonens kultur er verdier. Kulturell lærling vil gjenspeile personlige verdier. Disse verdiene er også observerbart i det synlige miljø. Disse vil ikke være gyldige før de har gått igjennom den transformasjon til å bli fullstendig akseptert av hvert enkelt individ i gruppen. Normalt sett er det gruppens leder som vil presentere sin overbevisning om hva virkeligheten består i og hvordan man skal forholde seg til den. Gruppen vil i første omgang kun se på dette som en markering av en verdi, fordi det ennå ikke finnes noe grunnlag til å avgjøre hva som er fakta og virkelighet. Er det slik at verdien stemmer overens med virkeligheten, vil denne verdien bli inkorporert som en del av hvert enkelt gruppelem. Til slutt vil denne verdien bli en del av deres eget verdisystem og de vil glemme at de en gang betvilte den.

Schein (1985) vektlegger at verdien forblir gyldig som en del av organisasjonens kultur kun så lenge den fortsetter å oppfattes som riktig og at den stemmer overens med virkeligheten.

Nivå tre, er beskrevet som *artefakter og produkter*. Dette er det synlige og hørbare adferdsmønsteret. Det konstruerte og sosiale miljø. Her kan en utenforstående observere den kunstneriske produksjon og medlemmenes adferd. Det er ikke alltid at medlemmene er klar over sine artefakter, noe man eventuelt kan spørre etter. Schein mener en forsker kan prøve å analysere de sentrale verdier til organisasjonen som gir opphav til de prinsippene medlemmene retter seg etter i sine daglige gjøremål.

Disse tre nivåer, grunnleggende antagelser, verdier og artefakter har et kontinuerlig samspill mellom seg. De grunnleggende antagelsene vil bli utprøvd ved enighet som en vei mot å manifestere verdiene, slik blir de fullstendig synliggjort ved organisasjonens artefakter og produkter som kunstutøvelse og synlig atferdsmønstre. Likeledes vil påvirkningen gå i motsatt retning og det hele vil forsterkes.

Forskjellen mellom kultur og verdier er derved at kultur er den noe diffuse helheten i oppfatningen blant ansatte og eksterne interesser av hva som kjennetegner en organisasjon, mens verdiene er mer bevisste oppfatninger blant organisasjonens ansatte om hva som er rett

og galt, viktig og uviktig. Kultur kan derfor også sies å være en effekt av verdier – det er sjeldent omvendt, utdyper Schein (1985).

#### **6.4 Organisasjonens overlevelse i samfunnet**

Alle organisasjoner må ha et eller annet forhold til staten, politiske partier, sosiale grupper og andre institusjoner og organisasjoner. Hvordan den hankses med disse er avgjørende for dens overlevelse. Schein (1980) hevder at de ytre realitetene avgrensner gruppens grunnleggende misjon, primære oppgave eller kjerne funksjon. Og det er primært lederen av gruppen som bør ta hensyn til viktige spørsmålene som kan beskrive hvordan gruppen kan ivareta disse, samtidig som å gjøre organisasjonen effektiv og gi medlemmene av gruppen trygghet i sine omgivelser. Det hele dreier seg om ekstern tilpasning og hvordan en kan opprettholde et godt forhold til sine omgivelser.

Schein (1980) ramser opp fem utfordringer som må tas stilling til. Disse er misjon og strategi, mål, midler, evaluering og til slutt forbedring. Det første er misjon og strategi. Organisasjonen må oppnå en felles forståelse av misjon, primære oppgave, manifeste og latente funksjoner. Den andre utfordringen er å utvikle enighet om mål som er utledet fra den viktigste misjonen. Det tredje er å utvikle enighet om de midler som skal brukes for å oppnå mål, f. eks. organisasjonsstruktur, arbeidsdeling, belønningssystem og maktfordeling. Det fjerde er å utvikle enighet om hvilke kriterier som skal brukes for å evaluere hvor godt gruppen arbeider for å oppnå sine mål, f. eks. informasjons- og kontrollsystemer. Det siste er å utvikle enighet om hva som er de riktige forbedrings- eller reparasjonsstrategier hvis målene ikke nås. (Schein, 1980)

## Del 4: Metode

### 7 FORSKNINGSDESIGN OG DATAMATERIALE

I dette kapittelet vil jeg forklare og begrunne forskningsdesign og metode. Videre vil jeg beskrive hvilke kilder oppgaven bruker, samt trekke frem begrensninger ved studien. Det gjøres rede for hvilke data som er samlet inn, og hvorledes, evaluering av metode og til slutt litt om forskningens etiske vurderinger.

#### 7.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet for denne oppgaven er undersøkende, utforskende og beskrivende (Jacobsen, 2005). Denne studien er en oversikt over en situasjon på et gitt tidspunkt, eller en begrenset periode. Jeg ønsket å utforske Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble, og dette dansekompaniet ble da min case for studien. Casestudier vil gi en muligheten til å få en dypere forståelse av en spesiell hendelse, uten å ha mål om å generalisere. Å bruke casestudier som metode, hevder Rystad (2013), vil også kunne belyse samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen.

En kvalitativ undersøkelse er ikke kvalitativ ved å være *av bedre kvalitet* enn kvantitative undersøkelser. Vi er ute etter å beskrive kvaliteter i sosiale fenomener, og denne undersøkelsesmetoden har sjelden som mål å teste en allmenngyldig teori. Den kvalitative forskeren ønsker å få et innblikk for den helheten et hvert sosialt fenomen er en del av. (Nyberg 2012). Kvalitative undersøkelsesdesign passer gjerne til små virksomheter, som befinner seg i en spesiell situasjon, eller hvor man er opptatt av et bestemt aspekt ved arbeidsmiljøet (Hoff og Lone 2014).

Samfunnsvitenskapelig forskning stiller tre viktige krav: Kravet om etterprøvbarehet, kravet om fordomsfrihet og forkastbarhet, og kravet om empirisk støtte (Grenness, 2012). Kravet om etterprøvbarehet innebærer at alle kilder vi benytter og alle konklusjoner vi trekker skal kunne etterprøves av andre. Alle kilder i denne oppgaven er gjengitt i referanselisten. Kravet om fordomsfrihet og forkastbarhet betyr at forskeren må underkaste seg den allmenne norm om falsifikasjonsprinsippet. Dette innebærer at forskeren skal alltid etterstrebe og motbevise sine egne antagelser om utfallet i under forskningsprosessen.

Kravet om empirisk støtte betyr at all *synsing* må legges på sidehyllen, for all forståelse av ny sammenheng må kunne dokumenteres ved andres eller egen forskning. Innenfor

samfunnsvitenskapelig forskning skal vi etterstrebe et idealkrav som sier at forskning skal fortelle oss noe revolusjonerende nytt med store ringvirkninger for faget og praksis, og at den skal bidra med en helt ny forståelse av et sentralt fenomen eller et problem på en overbevisende og holdbar måte. Slik forskning tilhører sjeldenhetene sier Grenness (2012). Denne studien vil nok neppe tilføre forskningsområdet noe revolusjonerende nytt, dog heller ikke gi store ringvirkninger for faget og praksis.

Om ikke denne studien fører til nye teorier eller modeller, kan jeg allikevel tilføre feltet en konklusjon som tilsvarer deres grunnprinsipp: Det er en abstraksjon av virkeligheten, det gir et forenklet bilde av virkeligheten, og det er et forsøk på å tjene forskningsfeltet. Jeg håper allikevel dette skrivet vil bidra til kaste lys over alternative organisasjonsmodeller for virksomheter med utøvende kunst.

En case-studie, studie av én enhet, eller på norsk også omtalt som kasusstudie brukes i de tilfeller der man ønsker å kaste lys over en hel gruppe med fenomener ut fra en grundig, helhetlig beskrivelse av det enkelte tilfellet. Denne kasusstudien er av en spesifikk og helhetlig modell som brukes i en utvalgt virksomhet. Denne virksomheten er Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble, og denne studien dreier seg om dansekompaniets organisasjons modell. Ved bruk av kasusstudie har jeg fått mulighet til å beskrive denne organisasjonsmodellen inngående, i et forsøk på å trekke deskriptive slutninger om hvorvidt modellen er med på å underbygge dansekompaniets virksomhet.

Denne studien har ikke vært til hensikt å utlede generelle betraktninger om andre lignende dansegrupper i Norge. Indikasjoner jeg har kommet frem til er heller ikke nødvendigvis representativt for alle andre kulturelle virksomheter. Likedan, har denne studien ikke hatt til hensikt å identifisere en årsakssammenheng blant de forskjellige variablene jeg har støttet meg på. Dette på grunn av det vidt spekter av forskjellige faktorer som påvirker denne spesifikke virksomhetens utfall. Denne kasusstudien kan allikevel føre til hypoteser om årsakssammenhenger som etterpå kan testes ved hjelp av statistiske metoder.

## **7.2 Datainnsamling**

Jeg har brukt primær, sekundær og tertiær dokumenter for å få tilgang til informasjon for å belyse problemstillingen. Innsamlingsmetoden har vært den såkalte snøball metoden.



Et primær dokument er en bestemt type møtereferater, forhandlingsopplegg som ikke er rettet til en bredere offentlighet. Disse dokumentene er produsert med formål om å sirkulere i et avgrenset og lukket forum (Brinkmann, 2012). I denne studien er det brukt primærdata for å få spesifikk informasjon om organisasjonsmodellen og Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble. Denne informasjonen er blitt tilsendt til meg på e- post, som uoffisielle dokumenter.

I denne studien har jeg brukt hovedsakelig sekundær dokumenter for å samle informasjon angående kulturpolitikken i Norge. Disse dokumentene er blitt begrenset til tidsperioden fra 2011 til 2018. Jeg har støttet meg på lovdata, regjeringsrapporter, høringer, og virksomhetsrapporter. Sekundær dokumenter har ikke nødvendigvis offentligheten som målgruppe, men er offentlige tilgjengelige, og kan bli funnet i umiddelbar nærhet av lignende dokumenter (Brinkmann, 2012).

Jeg har også brukt tertiær dokumenter for innhenting av data for å få dannet et helhetlig bilde av kulturpolitikken i dag. Disse har vært artikler hentet fra offisielle nettsider. De fleste er blitt skrevet med det formål å gi en innføring i en mer dypgående studie. Et eksempel på dette er Kulturrådets hjemmeside. Disse dokumentene har bidratt med data til analysen for å belyse en historisk utvikling og en lengre periode.

Innsamling av data til de spesifikke teoriene, er hovedsakelig basert på norske oversettelser av originaltekster av forfatterne. Utfyllende beskrivelser er hentet fra akademiske bøker og tidsskrifter som er en analytisk bearbeidelse av teoriene.

Gjennomgående har jeg vært oppmerksom på å overveie den tidsmessige konteksten for forskjellige typer dokumenter. Spesielt når det gjelder dagens kulturpolitikk har jeg forsøkt å innlemme rykende ferske rapporter og stortingsmeldinger. Hensikten her har vært å beskrive et helhetlig bilde av den situasjonen virksomheten står ovenfor, og på denne måten komme et stykke nærmere sannheten rundt dette fenomenet. Kombinasjonen av forskjellige typer dokumenter har bidratt til en mer dyptgående nyansert analyse. Jeg har vært klar over at alle tertiære dokumenter er blitt analysert ut fra analytikerens posisjon, som kan være teoretisk og vil befinne seg i en bestemt tidsmessig kontekst.

Jeg har sent spesifikke spørsmål til Thomas Prestø via e -post korrespondanse for å klargjøre spesifikke temaer som ikke var allerede innbakt i dokumentet som beskrev organisasjonsmodellen. Jeg har tatt med utdrag av hans besvarelse jeg fikk tilsendt.

Jeg har brukt den såkalte snøball metoden for innsamling av dokumenter. Denne fremgangsmåten er å forfølge innbyrdes referanser mellom dokumenter (Brinkmann, 2012). Jeg har forsøkt å følge opp alle dokumentenes innbyrdes referanser som kunne lede meg nærmere til et helhetlig bilde av enten kasstudiens kontekst eller teoretiske tilnærminger av aktuelle begreper. Kriteriene for identifisering av dokumenter har vært ut i fra hvorvidt modellen er med på å underbygge dansekompaniets virksomhet.

Jeg har også lagt vekt på at vesentlige dokumenter der avsenderen av dokumentet har hatt en spesiell funksjon. For eksempel Kunnskapsverket, som har utgjort forskning innenfor feltet på oppdrag av Kulturdepartementet. Også Kulturrådet har egne studier og referater av høringer fra Regjeringen. Disse tekstene reflekterer organisasjonsmessige interesser. Deres funksjon har er å opplyse folk om den kulturpolitiske pågående debatten. Og som tidligere nevnt har innsamlet data vært begrenset til tidsperioden 2011 til 2018, med det formål å danne et helhetlig bilde av nåværende kontekst. Denne fremgangs måten har gitt meg anledning til å overveie troverdigheten som er knyttet til bestemte dokumenter og representativiteten av en viss publikasjon og tidsperiode.

Analyse av dokumentene har hatt til hensikt å finne indikatorer som kan beskrive faktorer i organisasjonsmodellen som har vært med på å underbygge dansekompaniets virksomhet. Analysen er forsøkt delt opp i to hoved grupper. De eksterne faktorer og de interne faktorer. De eksterne faktorer er virksomheten Tabanka målt opp mot kulturpolitikken og sammenlignet med Scheins og Selznicks beskrivelse av ytre faktorer eller såkalt ytre press. De interne faktorer er virksomheten Tabanka indre organisasjonskultur målt opp mot Schein og Selznicks uttalelser om verdier og utvikling av kultur.

Undersøkelsesmetoden av analysen er en sammenblanding av både en hypotetisk – deduktiv analyse og en analytisk – induktiv analyse. Dette fordi denne studien har forløpt på den ene siden en fordypning av dokumenter for å operasjonalisere av teoriapparatet, til den andre siden for å utvikle indikatorer og pakke ut variabler, til og med forskningsspørsmålet er revidert utallige ganger. Målet har allikevel vært å danne en slags meningssammenheng.

Brinkman (2010) hevder at det ikke er gitt at ansikt til ansikt-interaksjon er den beste måten ved intervju. En undersøkelse gjort av Skårderud (2003), rapporterer at intervjuer foretatt via e-post resulterte i mer informative svar fra informanten. Denne undersøkelsen gjaldt spiseforstyrrelser, og flere forskere (St. Perrier 2008) støtter opp om antagelsen om at

informanten vil kunne slappe mer av og ikke ta hensyn til, eller føye seg etter selve intervjueren under intervjuprosessen. Jeg opplever at den e- post korrespondansen jeg har hatt med virksomhetens leder Thomas Prestø er usminkede og ærlige svar.

### **7.3 Evaluering av metode**

Jeg har for så vidt strevd litt med tolkningen av tekstene til Philip Selznick og Edgar Schein. Spesielt Philip Selznick fordi hans tekster er ofte rettet mot store tunge virksomheter som offentlige forvaltninger eller politiske partier på 1940 og 50 tallet. Jeg har allikevel valgt å bruke disse da Selznicks teorier ikke har tapt noen som helst aktualitet i løpet av de siste 40 år. De institusjonelle funksjonene ved formelle organisasjoner er fremdeles undervurderte, skriver Tian Sørhaug i forordet til Selznicks bok (1957).

Jeg har også prøvd å unnlate å diskutere temaer rundt ledelse eller lederskap. Dette fordi jeg ønsket å holde fokuset på *organisasjonskultur*, og de indre dynamiske elementene i en bestemt gruppe. Allikevel er en organisasjon alltid avhengig av en eller annen form for ledelse, i alle fall for nyetablerte virksomheter.

### **7.4 Forskningens etiske vurderinger**

Virksomhetens leder Thomas Prestø har fått opplysninger om at hans dokumenter og andre tekster eller løse samtaler vil bli brukt til en analyse av organisasjonsmodellen, og at svært intern og sensitiv informasjon ikke har vært nødvendig. Det dokumentet som gjaldt organisasjonens hoveddokument er ikke beregnet offentligheten og er derfor ikke lagt ved denne analysen.

## **Del 5: Analysedelen**

### **8 ANALYSE**

I dette kapittelet vil jeg drøfte problemstillingen med datamaterialet fra foregående kapittel. Her vil jeg oppsummere mine funn og indikatorer på hvilke interne og eksterne faktorer i Talawamodellen som er med på å underbygge driften av organisasjonen Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble.

Analysen er delt opp i to hovedgrupper, de eksterne faktorer og de interne faktorer. De eksterne faktorer er virksomheten Tabanka målt opp mot kulturpolitikken og sammenlignet med Scheins og Selznicks beskrivelse av ytre faktorer eller såkalt ytre press. De interne faktorer er virksomheten Tabankas indre organisasjonskultur målt opp mot Schein og Selznicks uttalelser om verdier og utvikling av kultur.

#### **8.1 Eksterne faktorer**

Kulturlivet oppfyller flere samfunnsoppgaver, dette er blant annet å skape arbeidsplasser. Kulturlivet etterstrebe kvalitet slik at verdier som dannelse, nyskapning, kritikk og mangfold blir bærende momenter i kulturlivet (Lov om Norsk kulturråd, 2013). Talawa modellen er virksomhetens grunnleggende modell. Den beskriver organisasjonens hovedfaktorer, satsningsområder og utviklingsområder. Talawamodellen har som formål å bygge en kulturinstitusjon med et bærekraftig virke.

Virksomheten fungerer også som formidler, distributør, og kompetansesenter, samt salg av kulturelle uttrykk (Prestø, 2011). Dette innebærer i praksis at virksomheten i trenger arbeidskraft. Organisasjonsmodellen har mye fokus på utdanning av utøverne, og implisitt kan organisasjonen rekruttere sine egne elever til fast ansettelse. Når virksomheten vokser, vil også behovet for flere ansatte vokse. Organisasjonsmodellen er satt sammen på en slik måte at flere funksjoner relatert til samfunnet er aktive på samme tid.

Selznick (1957) hevder at en organisasjon skaper sin egen plass blant andre organisasjoner i samfunnet, og inntar en helt bevisst og bestemt rolle. Schein (1980) hevder at samfunnet har to systemer. Det ene er det økonomiske, og det andre er det politiske. Det økonomiske system skaffer samfunnets medlemmer mat, husly, varer og tjenester. Gjennom opprettelse av en

organisasjon som kan både tilby disse tjenester, og også skape arbeidsplasser- og dermed penger til de ansatte for å kjøpe flere tjenester for å dekke sine behov.

Dansekompaniet oppfyller sin rolle som en virksomhet som driver med kulturelle aktiviteter, også i det nødvendige ved å skape nye arbeidsplasser.

Her må en vurdere om en organisasjonsmodell som er bygget rundt et prinsipp om *selvrekruttering*, altså et system hvor studenter av denne kunstformen vil få garantert jobb med inntekt, enten som instruktør eller profesjonell utøver på scenen, eller begge deler. Vil dette komme til et tak, der markedet er mettet av utøvere av denne kunstformen? Spørsmålet er om Prestø har en plan for disse vekstmulighetene.

Om å danne en helhetlig tilpasningsdyktig organisasjon:

Edgar Schein har en begrepsdefinisjon om organisasjon som beskriver to typer *strukturer* i en organisasjon. Den ene er kalte han for en formell organisasjon og den andre en uformell eller sosial organisasjon. Den formelle organisasjonen er bygget opp av tre prinsipp; felles mål, arbeidsdeling og integrering. Den uformelle organisasjonen derimot, oppstår som følge av et samspill mellom mennesker uten at det medfører styrt koordinering for å nå de bestemte felles mål.

I lys av dette kan dansegruppen, - en gruppe som har felles mål og verdier, sammenliknes med Scheins definisjon på *den uformelle organisasjonen*, og organisasjonsmodellen vil da presentere dansekompaniets formelle organisasjon eller organisasjonsstruktur. Schein hevder at det kan her oppstå mange viktige psykologiske problemer som en følge av det kompliserte spillet mellom disse to typer av strukturer. Prestø har ikke kommentert noe om disse momentene i de dokumentene jeg har hatt til rådighet. Derimot beskriver Prestø på en indirekte måte at fokuset ligger på å ivareta enkelt individenes oppfatninger, følelser, og holdninger. Dette samsvarer med Scheins beskrivelse av den *uformelle organisasjonen*. Schein hevder at i siste instans skriver en persons grunnleggende identitetsfølelse seg hovedsakelig fra direkte kontakt med den uformelle sosiale gruppen, og ikke fra formelle organisasjonsregler.

På den andre siden sier Selznick at en helhetlig organisasjon må betraktes som en sosial struktur. Han er ikke opptatt av å skille fra hverandre de formelle og uformelle systemer som til sammen danner organisasjonen som helhet. Derimot gjør Selznick et skille mellom

begrepene administrativ organisasjon og organisasjonen som institusjon. En administrativ organisasjon styres av formelle system og målsetninger. Det dreier seg om fordeling av arbeidsoppgaver, delegerer myndighet, eller kanalisere kommunikasjon. En organisasjon har utviklet seg til en *institusjon* når den har gitt etter for interne sosiale behov og påtrykk innenfor organisasjonens administrative rammer. Organisasjonen i form av en institusjon er nå blitt en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme i samfunnet. Videre sier Selznick at en organisasjon må være klar over de faktorene som kreves i en overgang fra en organisasjon til en institusjon.

Faktorene som har vært med på å drive og å forme organisasjonen i en institusjonaliseringsprosess hos Tabanka Dance Ensemble står tydelig frem i dansekompaniets organisasjonsmodell. Disse er oppbygging av publikum, og rekruttering fra dette, en legitimitet og stabilitet rundt skoloring, scenene, utøverne, etterspørselen, og leveransen. Prestø forteller at både han jobber aktivt med dette, og i tillegg er alle kjernemedlemmer blitt informert om organisasjonens posisjon, og kan derfor lett forstå organisasjonens neste steg i prosessen til institusjonalisering.

Prestø omtaler således ikke organisasjonen Tabanka Dance Ensemble som en institusjon, men betegner institusjonaliseringen som organisasjonens spesifikke mål.

Om bevilgninger og støtte fra omgivelsene:

Den Norske stat gir støtte til kultur i Norge, men de som søker disse bevilgningene må tilpasse seg de politiske skiftene føringer. Våren 2004 presenterte de rød-grønne partiene et 15 punkters dokument for sin kulturpolitikk, under navnet Kulturløftet, og ber om et kraftig løft i økonomiske midler til kultur fra Regjeringen.

I 2005 får kommunen ansvaret og kulturen blir avhengig av samspillet mellom det offentlige og private marked (Kulturutredningen, 2013). Når det gjelder bevilgningene så er det etter 2005 kommunene som er den største kilden til offentlig finansiering av kulturvirksomhet. Det er nå kommunen som nå skal ta hånd om den lokale kultursatsningen. Det har vist seg at pengene går for en stor del til idrett og eventuelt etablering av kulturhus. Her kommer kunstneriske ytinger langt bak i rekken av bevilgninger.

På samme tid legger kommunen fra 2005 fokus på den såkalte *begivenhetskulturen*, som innbefatter bla annet festivaler.

Prestø (2018) uttrykker at i organisasjonsmodellen starter det hele med rekruttering av publikum, utøvere og kunder på festivaler. På festivaler betaler ofte ikke publikum. Publikum er også svært lite vant med å måtte betale for hverken afrikansk dans eller «urbane» uttrykk. Disse tilbys som oftest gratis som trekkplaster. De trekker publikum, men det må en atferdsendring til for at publikum skal ville betale for det.

Nå er det jo slik at publikum fra festivaler rekrutteres til workshop og timer, og derfra til kurs. Publikum fra festivaler blir til scenisk betalende publikum, elever fra timer blir til betalende publikum, betalende publikum blir til festivaldeltakere og slik går livssyklusen til organisasjonsmodellen. Tabanka har et mer bevisst forhold til dette enn det som er vanlig i Norge, sier Prestø (2018). Prestø bruker bevisst kulturpolitikken trend med festivaler til å bygge opp organisasjonen som helhet.

Prestø oppfatter at i dag har den høyrepopulistiske vrien en motstand mot alt som kan virke som flerkultur, men Tabanka er også «elitisk» noe som denne regjeringen liker. (T. Prestø, e-post, 8. mai 2018). Det stadig forandrende politiske klima er en stor utfordring for dansekompaniet Tabanka, og de organisasjonen som helhet må føye seg etter de givende skiftene klimaendringene.

Kulturutredningen 2013 foreslår å innføre begrepet ytringskultur, dette er her definert som *virksomheter som har ekspressive formål*. Slik kan Tabanka sies å være en del av ytringskulturen og vi kan således si at samfunnets positive mottagelse av Tabanka som dansekompani utgjør en ivaretagelse av ytringsfriheten.

Statsbudsjettet for tidsrammen 2018 til 2022 er styrket yttligere for kulturaktører. Det sier ikke noe direkte om at det skal legges vekt på nyere innvandrede grupper og nasjonale minoriteter, men det deres på offisiell hjemme side sies det at kultursektoren må selv ta ansvar for å komme med innspill. Dette kan tolkes slik at det blir åpnet opp for organisasjoner lik Tabanka Dance Ensemble, som er preget av bredde og mangfold, både når det gjelder i utøvere og i uttrykk.

En av strategiene for Kulturrådet 2016 er å satse på prosjekter som er utfordrende, eksperimenterende, annerledes og ukjente, og som kan ha stor fallhøyde. Dette handler om spørsmålet om hvor vidt Kulturrådet har endret seg i takt med integreringen av kulturuttrykk fra de nye landsmenn. Her kan en si at Thomas Prestø har vært en foregangsmann, hans organisasjon ble dannet allerede 1998, lenge før disse nye strategier fra Norsk Kulturråd.

Om ytre press:

Det ytre press en organisasjon står ovenfor vil, som sagt, til en viss grad være preget av den trend på kulturfronten. Den nye trenden som går under betegnelsen Kreative Næringer, kan forstås som en oppmuntring til private initiativ og opprettelse av små bedrifter. Solbergs Regjeringen imøtekommer de utfordringer et mer globalisert og digitalisert samfunn krever med opprettelse av nye satsingsprosjekter. Disse prosjektene innebærer kunnskapsutvikling, kompetanseprogram, møteplasser og andre tiltak som bidrar til at enkeltkunstnere, mindre kulturbedrifter og etablerte kulturinstitusjoner kan utvikle sine virksomheter (Kulturrådet, 2018).

Tabanka er en stiftelse med 58 kjernemedlemmer, og kan regnes som en liten bedrift med kulturelle formål. Dette gir indikasjoner på at det spiller liten rolle om du er en privat bedrift eller etablert institusjon, så lenge virksomheten tåler det ytre presset. Den eneste fordel er at en mindre virksomhet vil mye lettere kunne endre strategier for egen virksomheten.

Om rekruttering fra samfunnet:

Talawamodellen har belaget seg på rekruttering av nye utøvende dansere fra samfunnet og ikke fra en etablert institusjon. Prinsippet går ut på å bygge opp et publikum og rekruttere fra dette.

Schein poengterer at en selektiv rekrutteringsstrategi vil hjelpe de nye medlemmene til en lettere sosialisering eller innkjøring i organisasjonens kultur og verdier. Dette ved å plukke ut personer til rekruttering som allerede kjenner til disse verdiene. Schein beskriver videre at når nye gruppemedlemmer kan identifisere seg med organisasjonen, vil det også dannes tilhørighet og sterk lojalitet til denne gruppen.

Prestø har sagt at de er flest afro-, og karibiske personer som er innlemmet som medlemmer. En kan derfor si at for medlemmene dreier seg om lojalitet og identitet.

Verdiene og organisasjonskulturen er nettopp grunnsteinen i Tabanka Dance Ensemble, - og denne må være konstant. Ut i fra dette kan vi si at Prestø, som leder av dansekompaniet, har påtatt seg ansvaret for hvem som får innpass i dansekompaniet, - og på denne måten være svært selektiv i rekrutteringen. I følge Prestø ivaretar dansekompaniet en organisasjonskultur der samhold, det å støtte hverandre, direkte kommunikasjon, åpenhet, og aspekt for



anderledeshet, er grunnelementene. Dette i seg selv kan bidra til en sterkere opplevelse av tilhørighet og bygge en sterk lojalitet innad i gruppen og enkeltindividene i den.

Prestø understreker at alle utøverne i dansekompaniet er norske og dansen dannes i den Norske samfunnskonteksten. Som jeg har forstått er den sceniske fremførelsen av Tabanka Dance Ensemble er grunnet i den afrikanske kulturen men tillagt den nåtidige utførelse.

Selznick støtter opp om denne strategien og bidrar ytteligere: om ikke organisasjonen er bevisst sine valg kan organisasjonen bli overlatt til tilfeldighetene og presset av ytre forhold inn i uønskede forhold. Dette vil påvirke markedet, kundekretsen, mål og fremtidige forbundsfeller. Ved å rekruttere medlemmer som passer inn i den eksisterende kulturen, bidrar organisasjonen til å opprettholde seg selv.

## 8.2 Interne faktorer

Om organisasjonens verdier som sine egne:

Det er sannsynlig at personer blir tiltrukket av Tabanka Dance Ensemble på grunn av det som vises på scenen. Altså det som Schein har kalt for artefakter, organisasjonens observerbare verdier og produkter. I følge Prestø vises organisasjonens verdier i de sceniske fremførelsene som Tabanka har. Forstillingene er satt sammen av flere temaer som inneholder samhold, om å støtte hverandre, direkte kommunikasjon, åpenhet, aspekt for anderledeshet, retten til egen identitet og identitetsutvikling, plass til å være seg selv, en dans og et samfunn som anerkjenner at man er til stede sammen, direkte og «unapologetic» oppgjør med rasisme og diskriminering, retten til å elske seg selv og det man representerer, motstand og robusthet i møte med motgang. Ved hjelp av disse uttrykkene avslører dansekompaniet organisasjonens kjerneverdier, som er Representasjon, Resonans, Respekt.

En kan således tolke det dit hen at enkeltindivider blir tiltrukket av dansekompaniet nettopp på grunn av verdiene til gruppen og ikke kun på grunn av dansens artefakter.

Om samhandling og lederens eget verdisyn:

I denne analysen kan det tydes dit hen at det er grunnleggeren av virksomheten Thomas Prestø, som ene og alene hadde en idé og et sett av verdier som han ønsket å få overbevist hos andre enkeltindivider for nye gruppemedlemmer. Prestø har i sine redegjørelser hoppet direkte fra idé til beskrivelse av organisasjonen ved hjelp av Talawamodellen, han sier ikke

noe om den spede begynnelsen til en sosialgruppe, som ifølge Schein danner det nødvendige grunnlaget for en organisasjon. Schein fremhever at grunnideen bak dannelse av organisasjoner, er en organisert samhandling som vil støtte gruppen som helhet. Altså at en organisasjon er dannet ut i fra en felles samhandling av flere individer. Det er denne felles samhandlingen som skaper ideen og verdiene i organisasjonskulturen.

Selznick er opptatt av at gruppen markerer seg som organisasjon i det lederen velger ut bestemte nøkkelverdier, for deretter å skape en sosial struktur rundt disse. Denne dannede sosiale strukturen har da et felles verdigrunnlag.

Om felles læringsbetingelser og usynlige verdier:

Det som gjør en gruppe til *en gruppe*, er de felles mønstre av tanker tro og følelser som strammer fra felles læringsbetingelser, - de grunnleggende antagelser som mennesket har om omgivelsene, menneskenaturen, og aktiviteter og mellommenneskelige relasjoner. Disse er uangripelige og udiskuterbare per definisjon. Den Norske kultur og væremåte usynlige for nordmannen, men kan være ubegripelige for nye landsmenn som har sin egen kultur og sett med verdier.

Selv om Prestø har språksatt verdiene for organisasjonen, kan de virke som usynlige normer for medlemmene. Organisasjonsmedlemmene vil muligens ha en emosjonell tilknytning til verdiene før de har gjort seg bevisst at nettopp disse er de offisielle verdier for dansekompaniet.

Innlemming av organisasjonsverdier til nye medlemmer skjer hele tiden sier Prestø. Gjennom direkte læring både før og under opptaksprøvene blir de introdusert for organisasjonens verdier. Arbeid med kulturen er pågående og konstant og varierer ut ifra gruppedynamikk. Prestø sier at denne prosessen arbeider han aktivt med hver dag, fordi det er ikke noe som går av seg selv.

På denne måten viser Prestø at han er klar over at de nye personene som ønsker å bli tatt opp av dansekompaniet skal få en tidlig introduksjon av organisasjonens verdier. Samtidig viser dette at nye rekrutter får tid til å bestemme seg om de ønsker å være en del av Tabanka Dance Ensemble, ikke bare som et rent teknisk dansekompani, men også en levende organisasjon med tydelige holdninger, meninger og virkelighetsoppfatning. Verdiene er Representasjon,

Resonans, Respekt. De er antirasistiske, feministiske, LHBTIQ+ vennlige, og jobber for et utvidet identitetsspekter i Norge, sier Prestø.

Om å få verdiene til å stemme overens med virkeligheten:

I den informasjon som er gitt meg viser Prestø til hvilke problemer personer med mørk hudfarge står ovenfor i det norske samfunnet. Han sier at spesielt de melaninrike utøvere i Tabanka må ha en særdeles profesjonell fremtreden ovenfor utenforstående for å bli oppfattet på en seriøs måte. Dette kan trekkes dit hen at Prestøs oppfatninger og verdisyn, altså lederens virkelighetsbilde og verdisyn, og organisasjonens virkelighetsbilde og verdisyn stemmer overens med den virkeligheten som mørkhudede dansere står ovenfor i Norge.

I tråd med Schein er det normalt at det er gruppens leder som presenterer sine overbevisninger om hva virkeligheten består i og hvordan man skal forholde seg til den. I denne forbindelse fremhever han også at gruppen vil i første omgang kun se på disse verdiene som bare en måte å markere en verdi, inntil de selv har funnet et grunnlag til å avgjøre om disse verdiene er den riktige eller ikke. Altså om den stemmer overens med deres subjektive virkelighetsoppfatning. Først da vil verdien bli en del av deres eget verdisystem, og de vil glemme at de en gang var usikre på om disse verdiene var sanne. Likedan fremhever Schein at verdien forblir gyldig som en del av organisasjonens kultur kun så lenge den fortsetter å oppfattes som riktig og at den stemmer overens med deres virkelighet.

I Kulturutredningen 2014 beskriver at kulturinstitusjoner og kulturvirksomheter som er etablert i Norge gjenspeiler verdiene demokrati, rettferdighet og mangfold. De må betraktes som en nødvendig infrastruktur for demokratiet.

Målt opp mot Selznick teorier tolker jeg det dit hen at organisasjoner må forsøke å tilpasse seg de omgivelser og det virkelighetsbilde som samfunnet har. Dette igjen understreker hvordan verdier, holdninger og normer i omgivelsene har stor innvirkning på enhver organisasjon. Dansekompaniet Tabanka har et verdisyn som beriker de norske verdier.

## **Del 6: Avslutning**

### **9 OPPSUMMERING**

Tema for mitt studium var institusjonalisering av organisasjoner. Det viktigste i institusjonaliseringsprosessen er, ifølge Selznick, å innføre verdier som ligger utenfor de formelle kravene i organisasjonen. Hensikten er at verdiene skal gi organisasjonen en meningsfull funksjon innenfor sine omgivelser, slik at man kan bygge legitimitet omkring organisasjonens virksomhet. Schein sier at en organisasjon oppstår fra en idé som en eller flere personer har. Gjennom opprettelse av en gruppe kan de manifestere idéen i artefakter og produkter og danne felles mål og verdier. Organisasjonen må gå utover sitt opprinnelige mål for å kunne overleve i samfunnet. Grunnlegger av Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble, Thomas Prestø sier at dansekompaniet fremdeles befinner seg i en institusjonaliseringsprosess.

Emnene som er blitt undersøkt er først og fremst organisasjonskultur og organisasjoners verdigrunnlag, samt den norske kulturpolitikken. Kasusstudien er Talawamodellen, grunnlaget for Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble. Den kan sies å være en organisasjonsmodell for kreativ næringsvirksomhet. Talawamodellen har som formål å bygge en kulturinstitusjon med et bærekraftig virke. I denne studien har jeg undersøkt hvorvidt modellen er med på å underbygge Tabankas virksomhet. Rammene for Tabankas empiriske kontekst er de kulturpolitiske utredningene.

Jeg har drøftet problemstillingen ut i fra datamaterialet som er samlet, og vil oppsummere mine funn og indikatorer på hvilke interne og eksterne faktorer i Talawamodellen som er med på å underbygge driften av organisasjonen Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble.

Kulturlivet oppfylder flere samfunnsoppgaver. En organisasjon skaper sin egen plass blant andre organisasjoner i samfunnet, og inntar en helt bevisst og bestemt rolle, hevder Selznick (1957). Samfunnet kan beskrives som to fungerende systemer i følge Schein (1980). Det ene er det økonomiske systemet og det andre er det politiske systemet. Når det gjelder det økonomiske systemet er det blant annet å skaffe arbeidsplasser. Dansekompaniet oppfylder ikke bare sin rolle som en virksomhet i samfunnet, den skaper også nye arbeidsplasser. Organisasjonsmodellen er bygget opp på en slik måte at utøvere som får opplæring gjennom organisasjonen også kan få jobb som instruktører i samme organisasjon.

Målet for en organisasjon er å bygge opp en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme i samfunnet. Samspeilet mellom mennesker danner en gruppe som har felles mål og verdier. Talawamodellen fokuserer på å ivareta enkeltindividenes oppfatninger, følelser, og holdninger. Faktorene som har vært med på å drive og å forme organisasjonen i en institusjonaliseringsprosess hos Tabanka Dance Ensemble vises tydelig i dansekompaniets organisasjonsmodell.

Kulturelle organisasjoner må tilpasse seg de politiske skiftningene når det gjelder statens bevilgninger. Vi har sett at Prestø er bevisst politikkenes trender, som for eksempel fokus på opptrenerne på festivaler, hvilket har vært kommunenes satsning de siste årene. Med denne bevisstheten bygger han opp virksomheten.

Siden Kulturutredningen 2014 har foreslått å innføre begrepet ytingskultur, kan vi si at Tabanka Dance Ensemble er en del av denne yringskulturen, og således også utgjør en ivaretagelse av yringsfriheten.

Tabanka Dance Ensemble er preget av bredde og mangfold, både når det gjelder utøverne og i dansens uttrykk. Det sies ikke noe direkte i Kulturutredningen 2014 om det skal handle om nyere innvandrede grupper og nasjonale minoriteter, men at kultursektoren selv må ta ansvar for å komme med innspill.

Det ser ut til at den nye satsningen fra 2018 vil være på entreprenørskap, private initiativ og små bedrifter som kan gå under begrepet kreative næringer. Foreløpig gis dette ingen indikasjon på om hvor vidt dette vil innvirke på organisasjonen Tabanka.

Organisasjonens verdier er grunnsteiner i Tabanka Dance Ensemble, og det er viktig at disse er konstante. Schein poengterer at en selektiv rekrutteringsstrategi hjelper de nye medlemmene til å forstå og oppta organisasjonens kultur og verdier. En slik strategi understøtter organisasjonens stabilitet. Selznick støtter opp om ideen om bevisste valg ved rekruttering av nye organisasjonsmedlemmer.

Organisasjonens verdier vises i de sceniske fremførelsene som Tabanka Dance Ensemble har, i følge Prestø. På denne måten avslører dansekompaniet organisasjonens kjerneverdier. Jeg tolker det dit hen at enkeltindivider kan bli tiltrukket av dansekompaniet på grunn av gruppens verdier og ikke kun på grunn av dansens artefakter, det vil si organisasjonens observerbare verdier og produkter.

Prestø forteller at arbeidet med organisasjonskulturen og fokus på verdiene, skjer hele tiden. Ved rekruttering av nye medlemmer er han spesielt bevisst på tidlig direkte læring av verdier. Prestøs oppfatninger og verdisyn, altså lederens virkelighetsbilde og verdisyn, og organisasjonens virkelighetsbilde og verdisyn stemmer overens med den norske virkelighet. Dermed mener jeg at verdiene i Tabankas organisasjonsmodell støtter opp om det norske demokratiet.

## 10 DISKUSJON OG KRITIKK

Talawamodellen- en organisasjonsmodell som tåler indre og ytre press?

Tabanka formidler dansens kultur og røtter i form av foredrag, danse workshops, treningstimer basert på spesielle teknikker og forestillinger både i Norge og utlandet (Prestø, 2018). Tabankas målsetning er å bli en institusjon som profesjonaliserer unge utøvere innenfor alternative sjangre for dansekunst ved å bygge en profesjonell plattform for utøvere som faller utenfor det etablerte dansefeltet. Tabanka ønsker også å bli en institusjon som bruker dans som metode i forebyggende, oppbyggende og helsefremmende arbeid. Tabanka ønsker å være en brobygger mellom nye publikumsgrupper og de etablerte kunstscenene.

Å forske på det som ikke er forsket på før, har gitt meg flere utfordringer. Det ene var tilgjengelighet av gyldige og representative dokumenter. Det andre var mangel på konkrete begrepsavklaringer. Derfor har jeg forsøk å få tak i alle nye begreper og definisjoner ut ifra fortløpende utgivelser av rapporter og studier, og generelt sagt av alt som var aktuelt innenfor dette temaet.

Prestø (1983) sitt arbeide som er gjort er preget av innovasjon, nyskapning og pionerarbeid. Det som er spesielt interessant er om Talawamodellen muligens kan stå som en foregangsmodell og til inspirasjon for den nye generasjonen av organisasjoner.

### **For videre forskning:**

I løpet av denne prosessen oppdaget jeg at det er flere spennende temaer som kan utforsket videre.

Det ene er problemstillingen: Hva er linjene mellom kreativ næring og bærekraftig kunst? Å befatte seg med næring, men med kunst. Å putte i bås kreativ næring og ideel organisasjon vil ikke støtte prosessen til kunstformen. Det er ingen andre alternativer i dag for de

organisasjoner som vil jobbe med bærekraftig kunst som et mål. Flere i scenekunstheltet finner det fremmedgjørende og en smule provoserende å bli vurdert som næring. For tiden jobber Kunnskapsverket med en analyse av virkemiddelapparatet for scenekunst. Der viser både de som arbeider med selve kunsten, de kvalitative, og de som arbeider med administrasjon med mer, de kvantitative, en motstand mot å betrakte seg som næringsvirksomhet. Dette handler om organisasjoner som verdsetter innholdet høyere enn produktet. Og disse *ideelle organisasjoner* må også *passer inn i* samfunnet på en eller annen måte.

Et annet interessant tema kan være om en kan betrakte organisasjoner som et komplekst sett av grupper som er gjensidig avhengig av hverandre. Kan en si at Tabanka er gjensidig avhengig av andre institusjoner og organisasjoner i samfunnet (den sosiale konteksten)? At Tabanka er gjort seg avhengig av dem/ modellen er satt sammen på denne måten at den nettopp støtter seg på andre institusjoner/ får pengestøtte av regjeringen, innpass av instruksjonstimer hos Kio, bruker operaen som scene og «status». Ville de ha klart seg alene?

Det kan også være aktuelt å gjøre en gjentakelse av denne kassustudien, for å se i hvilke retninger kulturpolitikken har tatt etter at Trine Grande tok over som Kulturminister våren 2018. Har hun klart å dreie fokuset til kulturdepartementet mot et mer venstre vennlig syn på mangfold, eller vil fokuset fremdeles ligge på den mer høyrepolitikken videre fostring av den etablerte «høykulturen» og «finkulturen». Og hvilken betydning har dette hatt for virksomheten Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble.

## 11 LITTERATURLISTE

- Brinkmann, S., Tangaard, L. (2012): *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag As.
- Busch, T. (2012): *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmosted & Bjørke As.
- Businessmodelhub. (2018, 4. mai) Hentet fra <http://businessmodelhub.com/forum>
- Dhal, T. (2010): *Verdier som virker, - erfaringer med verdibasert ledelse i kunnskapssamfunnet*. Kolofon forlag AS.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Fielseth, M. (2015): *Fri scenekunst i praksis Utviklingen av fri scenekunst i Norge på 2000-tallet*. Oslo: Norsk kulturråd / Fagbokforlaget.
- Fjelland, R. (1999). *Innføring i vitenskapsteori*. Oslo: Gyldendal forlag.
- Forskning Norsk Kulturfond. (2018, 7. februar). Kulturrådet. Hentet fra <http://www.kulturradet.no/fou/vis-artikkel/-/kvalitet-ma-hele-tiden-diskuteres>
- Glasø, Lars., Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag As.
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter*. Oslo: Cappelen Damm.
- Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. (1995/2003). Biographical work and new ethnography. I:R. Josselson & A. Leiblich (red.), *The narrative study of lives*, s 45-58. Newbury Park. CA: Sage.
- Gulbrandsen, T., Ødegård, G. (2011): *Frivillige organisasjoner i en ny tid: Utfordringer og endringsprosesser*. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Hauge, A. (29. november, 2017). *Vi er ikke næring – heia kulturnæringene*. Kunnskapsverket - Nasjonalt senter for kulturelle næringer. Hentet fra <https://kunnskapsverket.org/nyheter/venstre-inn-i-kulturdepartementet-hva-skjer-na>
- Hauge, A. (17. januar, 2018). *Venstre inn i Kulturdepartementet – hva skjer nå?"Mykje liv og mykje varme"*. Kunnskapsverket - Nasjonalt senter for kulturelle næringer. Hentet fra <https://kunnskapsverket.org/nyheter/venstre-inn-i-kulturdepartementet-hva-skjer-na>
- Hoff, T., Lone, J. A. (2014): *Medarbeiderundersøkelser, en praktisk håndbok*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag As.
- Innovasjon Norge (2018, 8. mai). *Kulturell og kreativ næring*. Hentet fra <https://www.innovasjon norge.no/no/kreativ-naering/>
- Jacobsen, D. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.



Jacobsen, D. I., J. Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., Veiden, P. (2006). *Å forstå samfunnsforskning*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, As.

Jacobsen, D. I., J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G & kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2013): Verdibasert ledelse – betingelser for utøvelse av moderne lederskap. Oslo: Universitetsforlaget As.

Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26 (1):50-66.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. I Pearsons, T. og Shils, E.A. (red.): *Toward a general theory of action* (s. 388 - 433). Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Kreative næringer. (2017, 2.mai). Kulturrådet. Hentet fra <http://www.kulturradet.no/kreativ-naering/vis/-/fakta-kreativ-naering>

Kultur og næring. (2017, 30. januar). Regjeringen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/innsiktsartikler/kultur-og-naring/id2409002/>

Kulturutredningen 2014. (2013). *Norges offentlige utredninger 2013: 4. Utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 18. mars 2011. Avgitt til Kulturdepartementet 4. mars 2013*. Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.

Kulturdepartementet (Sist oppdatert 30. januar 2017). Kultur og næring. Hentet 20. februar 2018 <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/innsiktsartikler/kultur-og-naring/id2409002/>

Kulturdepartementet (sist oppdatert 18. august 2017). Kulturministeren åpnet nytt kontor for kulturell og kreativ næring. Hentet 20. februar 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kulturministeren-apnet-nytt-kontor-for-kulturell-og-kreativ-naring/id2567822/>

Kulturrådet (Publisert 2013, 11. juni). Kulturrådsloven trådt i kraft. Hentet 8. mars 2018 fra <http://www.kulturradet.no/norsk-kulturfond/vis-artikkel/-/aktuelt-kulturradsloven-tradt-i-kraft>

Kulturrådet (Publisert 2017, 28. desember). Et kulturliv for mangfoldige Norge. Hentet 8. mars 2018 fra <http://www.kulturradet.no/inkludering/vis/-/et-kulturliv-for-mangfoldige-norge>

Kulturrådet (Publisert 2018, 09. april). Kulturrådet iverksetter forskning på kulturell og kreativ næring. Hentet 9. mars 2018 fra <http://www.kulturradet.no/fou/vis-artikkel/-/kulturradet-iverksetter-forskning-pa-kulturell-og-kreativ-naering>

- Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006) Organisasjon og identitet. Det Norske samlaget.
- Lorentzen, H. (2003): *Velferdskommunen og de frivillige organisasjonene, dugnad, engasjement og velferd*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Notat KOU 2003:2. [www.samfunnsforskning.no/content/.../AR\\_2003\\_1](http://www.samfunnsforskning.no/content/.../AR_2003_1)
- Lov om Norsk kulturråd (2013). Lov 2013.06.07 nr 89 om Kulturrådsloven.
- Lynggaard, K. (2012). Dokumentanalyse. Brinkmann, S., Tangaard, L. Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling (s. 153 - 170). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag As.
- Mangset, P. (1992) *Kulturliv og forvaltning*. Oslo. Universitetsforlaget AS.
- Martin, j. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Meld. St. 10.(2011-2012): *Kultur, Inkludering og deltaking*.
- Nordisk kulturpolitisk dag 2018. (2018) Kulturanalysis: Vem får vara med?. Hentet 10. mars 2018 fra <https://kulturanalysnorden.se/nordisk-kulturpolitisk-dag-2018/>
- Norsk Kulturråd. (2018, 5. mars). Staten tar ansvar for kultur. Hentet fra <http://www.kulturradet.no/om-kulturradet/vis-artikkel/-/historikk>
- NOU 2013: 4. Kulturutredningen 2014
- Nyberg, F. (2012): *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad As.
- Pant, P.N. & Lachman, R. (1998): Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, 35, 2, 195-212.
- Regjeringen. (2018, Sist oppdatert: 23.09.2014). Norske departementer og embeter 1814. Hentet 4. april 2018 fra [https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/tidligere/departementer\\_embeter/id410057/](https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/tidligere/departementer_embeter/id410057/)
- Rokeach, M. (1968): *Beliefs, attitude and values*. London: Jossey – Bass Publishers.
- Rokeach, M. (1976): The nature of human values and value system. I Holder, E.P. & Hunt, R. G. (red.): *Current perspectives in social psychology*. New York: Oxford University Press.
- Rystad, E. T. (2013): *Politiske reformer og frivillige organisasjoner, samhandlingsreformens reise inn i Diabetesforbundet*. Tromsø: Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi. MBA.
- Pressemelding (Publisert 2017, 12. oktober). Statsbudsjettet 2018: Pressemelding Nr: 85/17. Hentet 8. mars 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/styrker-norsk-kulturrad-og-kreativt-norge-med-12-millioner-kroner/id2574942/>
- Prestø, T. (2011). Talawamodellen. Upublisert materiale. Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble, Oslo.

Prestø, T. (2018). Talawamodellen. Upublisert materiale. Tabanka African and Caribbean Peoples Dance Ensemble, Oslo.

Schackt, J. (2018): Kultur. *Store Norske Leksikon*. Hentet 20. februar 2018 fra <https://snl.no/kultur>

Schein, E. H. (1985). Originalens tittel: *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. Jossey – Bass Inc Publishers.

Schein, E. H. (1980). Originalens tittel: *Organizational Psychology*. Prentice – Hall, inc.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture & Leadership*. United States of Amerika: Jossey-Bass Wiley Imprint.

Selznick, Philip (1957). Originalens tittel: *Ledarship in Administration*. New York. Philip Selznick & Harper and Row.

Tabankadance. (2018, 7. mai). About us- Short introduction. Hentet fra <https://tabankadance.com/about-us-2/>

Tylor, E. B.(1871): *Primitive culture : researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. Hentet fra <http://snl.no>

Weiner, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintains. *Academy of Management review*, 13, 4, 534-545.

Wæhle, E. (2018). Store Norske Leksikon: Case – studie. Hentet 12. mai 2018 fra <https://snl.no/case-studie>