



Guro Honningdal

Å lede i spennet mellom kunst, kultur og politikk

- **Hva kjennetegner kultursjefsrollen i kommunene?**

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

FORORD

Masterstudiet i styring og ledelse på OsloMet har vært en spennende tid. Det har vært verdifullt å møte andre studenter som også har jobbet med ledelse i mange år. Jeg har lært mye både gjennom forelesninger og gjennom diskusjoner med medstudenter. Jeg har utvilsomt fått et mer nyansert syn på både styring og ledelse. Størstedelen av studietiden min har foregått i de to årene med koronapandemi. Det med koronapandemienes begrensninger på reise og oppmøte på studiested kan sies å ha vært både bra og mindre bra: OsloMet har lagt mer til rette for digital undervisning og deltagelse, noe som er en fordel når en bor et stykke unna studiestedet og har jobb ved siden av. Samtidig har den samme grunnen gjort at vi som voksne studenter ikke har fått så mye tid til å kunne diskutere i pausene og bli kjent.

Jeg har skrevet masteroppgave om et tema som engasjerer meg, og med utgangspunkt i et felt jeg selv er en del av. Prosessen har vært inspirerende, morsom og krevende. Jeg vil rette en god takk til de syv informantene som satte av tid til samtale med meg. De har alle gitt verdifulle bidrag for at jeg har kunnet svare på denne oppgaven, ikke minst har deres interesse gitt meg drivkraft til å fullføre masteroppgaven. Kultursjefrollen har et stort ledelsesspenn innenfor et område som ikke har så mange tydelige rammer for styring og ledelse som andre områder i den kommunale forvaltningen. Informantene har bidratt til en dypere forståelse av denne rollen. Jeg vil rette en ekstra stor takk til veilederen min Dag Jansson som interessert og inviterende har hjulpet meg til å komme i mål med studiet mitt.

Guro Honningdal

Skien, mai 2022

SAMMENDRAG

Denne oppgaven handler om kultursjefrollen på kommunalt nivå, og hva som kjennetegner denne rollen. Problemstillingen er: Hva slags rolle fyller den kommunale kultursjefen, og hva kjennetegner hennes handlingsrom for ledelse? Studien beskriver de ulike rollene en leder har, og noen forhold som synes sentrale i utøvelsen av nettopp kultursjefrollen. Studien avdekker forhold som kan brukes til å forstå kultursjefens rolle i det lokale kulturlivet. Kulturpolitikken i Norge har gjennom åra blitt forma i et samspill mellom kulturaktørens egne behov, fellesskapets interesser og politiske prioriteringer på ulike nivå. Det offentlige ansvaret for feltet er delt mellom kommuner, fylker og stat. Den lokale kulturpolitikken utvikles og iverksettes med større frihetsgrader enn mange av de andre kommunale tjenesteområdene. Kulturlivet i en kommune er totalen av tilbud innen hele kulturfeltet, og inkluderer det som geografisk befinner innenfor kommunegrensene, uavhengig av organisasjonsform, eierskap og struktur. I det lokale feltet befinner landets kultursjefer seg, og utøvelsen av rollen er interessant for å forstå hvordan kulturområdet ledes.

For å undersøke problemstillingen har jeg gjennomført intervjuer og fortolket disse i lys av etablert teori på ledelse av Mintzberg, Kotter og Birkinshaw. Det er lagt særlig vekt på Mintzberg. Jeg har også fortolket materialet opp mot teori om kunst- og kulturledelse av Wennes, Lapierre, og Elstad og De Paoli. Funnene kommer fra kvalitative intervjuer med syv kultursjefer i kommuner som har sammenlignbar kontekst. Studien har et innsideperspektiv, og det er kultursjefenes egen forståelse av rollen som er undersøkt. Studien viser at rollen til en kultursjef i hovedsak knytter seg til informative og mellommenneskelige roller, og at det med å bevege seg i ulike kontekster og i ulike nettverk er en sentral del av rollen. Det å være kontaktskaper og synlig i lokalt kulturliv er fremtredende. Konteksten påvirker hvordan omgivelsene ser på rollen, og forventningene fra omgivelsene påvirker forståelsen av de ulike rollene. Rollen som frontfigur for fagfeltet er sentral, særlig for kulturlivet utenfor organisasjonen og mot politikken. Kultursjefene har en indre motivasjon i at det er meningsbærende å jobbe med kunst, kultur og frivillig kulturliv, og dette påvirker utøvelsen av kultursjefrollen.

Studien vil kunne ha verdi for praksis i feltet, kollegial utveksling, refleksjon og rekruttering. Den vil kunne være et kunnskapsbidrag til hvordan kultursjefrollen i kommunene fungerer, i spennet mellom kunst, kultur og politikk.

ABSTRACT

This thesis is about the role of cultural director at the municipal level, and what characterizes this role. The issue is: What kind of role does the municipal cultural director play, and what characterizes her room for maneuver for management? The study describes the different roles of a leader, and some factors that seem central in the exercising in the role as a cultural director. The study reveals conditions that can be used to understand the cultural director's role in the local cultural life. Over the years, cultural politics in Norway has been shaped by an interplay between the cultural actors' own needs, the interests of the community and political priorities at different levels. The public responsibility for the field is divided between municipalities, counties and the state. The local cultural politics is developed and implemented with greater degrees of freedom than many of the other municipal service areas. The cultural life in a municipality is the total of offers in a wide range (within the entire subject area), and includes what is geographically located within the municipal boundaries, regardless of organizational form, ownership and structure. The country's cultural directors are located in the local field, and the exercise of the role is interesting for understanding how the cultural area is managed.

To investigate the problem, I have conducted interviews and interpreted these in the light of established theory led by Mitzberg, Kotter and Birkinshaw. Mintzberg is emphasized. I have also interpreted the material against the theory of art and cultural management by Wennes, Lapiere, and Elstad and De Paoli. The findings derive from qualitative interviews with seven cultural directors in municipalities that have a comparable context. The study has an inside perspective, and it is the cultural directors' own understanding of the role that has been investigated. The study shows that the role of a cultural director is mainly linked to informative and interpersonal roles, and that moving in different contexts and in different networks is a central part of the role. Being a contact creator and visible in local cultural life is significant. The context affects how the environment views the role, and the expectations from the environment affect the understanding of the different roles. The role as a front figure for the field is central, especially for cultural life outside the organization and towards politics. The cultural directors have an inner motivation in that it is meaningful to work with art, culture and voluntary cultural life, and this affects the exercise of the cultural director role.

The study may have value for practice in the field, collegial exchange, reflection and recruitment. It could be a contribution of knowledge to how the role of cultural director in the municipalities works, in the field between art, culture and politics.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innhold	1
1. Innledning	3
1.2 Tema	3
1.3 Problemstilling	4
1.4 Avgrensning	5
1.5 Disposisjon	5
2. Teori	6
2.1 Ledelse og roller	6
2.2 Ledelse av kunstnerisk virksomhet	9
2.3 Ledelse versus administrasjon	10
2.4 Nettverk	12
3. Metode	13
4. Analyse	17
Mintzbergs ti ledelsesfunksjoner	17
4.1 Mellommenneskelige roller	18
4.1.1 Frontfigur	18
4.1.2 Leder	19
4.1.3 Kontaktskaper	20
4.2 Informative roller	21
4.2.1 Overvåker	21
4.2.2 Informasjonspreder	22
4.2.3 Talsperson	23
4.3 Beslutningsroller	23
4.3.1 Entreprenør	23
4.3.2 Problemløser	24
4.3.4 Ressursfordeler	25
4.3.5 Forhandler	25

4.4 Når rollen fungerer på sitt beste	26
5. Drøfting	27
Enda en rolle?	28
Spenninger i kontekst.....	29
Talsperson	30
Beslutningsroller	30
Administrasjon versus ledelse.....	31
De ti rollene og ledelse versus administrasjon.....	32
Særtrekk ved ledelse av kunst og kultur	34
Frihet i rollen.....	35
6. Konklusjon	36
7. Litteratur.....	40
Vedlegg	41

1. INNLEDNING

Kulturlivet i landets kommuner oppleves for mange som selve limet i eget samfunn. Kulturpolitikken har over tid utviklet seg i dynamisk forhold mellom lokalt, regionalt og statlig nivå, og mellom offentlige og private aktører. Kommunesektoren har tatt ansvar og initiativ som i neste omgang har påvirket politikken på nasjonal nivå. Kulturens kraft – kulturpolitikk for framtida (Meld. St 8 (2018-2019)) beskriver at kulturlivet og frivilligheten er selvstendige byggesteiner i samfunnet, og at de skal utvikle seg mest mulig uten statlig overstyring. Det er i stor grad kommunene selv som legger til rette og beslutter nivå og omfang på en kommunes kulturliv. Utviklingen i feltet skjer i samspill med kommunens administrative organisasjon, det frivillige feltet, det profesjonelle kulturlivet, regionale kunstinstitusjoner, lokalt næringsliv, fylkeskommuner og noen ganger statlige aktører.

For å lede arbeidet i kommunen har de fleste av landets rundt 350 kommuner en kultursjefstilling i en eller annen form. I tillegg har mange en kulturadministrasjon og flere tjenester innunder kulturområdet. Med begrepet kultur forholder jeg meg til det utvidede kulturbegrepet hvor også idretten er inkludert. Jeg er nysgjerrig på rollen som kultursjefene har. Hva slags rolle er egentlig det? Hvilke funksjoner ligger det i rollen som skal lede i spennet mellom kunst, kultur og politikk i kommunene. Jeg jobber selv som kultursjef i Skien kommune, og har gjennom oppgaven fått mer innsikt i hva som kan kjennetegne stillingens ulike roller og handlingsrom for ledelse.

1.2 TEMA

Kulturfeltet er et komplekst økosystem der man gjennom ulike roller bidrar til hverandres eksistens. Det skapes og produseres, utøves, undervises, forskes, ivaretas, formidles, og tilrettelegges. Feltet består også av en rekke ulike organisasjonsformer, hvor vi finner både private, offentlige og frivillige eiere, samt kombinasjoner av disse som premissleverandører. Det offentlige ansvaret for feltet er også delt mellom kommuner, fylker og stat. Kulturfeltet skal fra et faglig ståsted sikre at egenverdien i de ulike fagene ligger som et grunnleggende fundament, samtidig skal de ivareta et stadig økende krav om tilpasning for å realisere ulike samfunnsverdier. Politiske svingninger legger ulike verdimeslige føringer. Rollene til de enkelte aktørene og institusjonene kan derav i seg selv være ganske komplekse. Feltets primære funksjon kan beskrives som å være en arena for kunstnerisk kommunikasjon og frie ytringer gjennom musikk, scenekunst, visuelle kunstarter, litteratur, film, tv, video og

dataspill. Videre skal feltet ivareta vår felles hukommelse gjennom bibliotek, arkiv, museum og kulturminnevern. Feltets nedslagsfelt er hele befolkningen, og handler om opplæring, produksjon formidling og bevaring. Kulturfeltet har en egenverdi hver enkelt av oss opplever i møtet med kultur (Kommunesektorens organisasjon, 2021, s. 25). Kulturloven (Kulturlova, 2007, §1-6) har som formål å fastlegge offentlige styresmakters ansvar for å fremme og legge til rette for et breitt spekter av kulturvirksomhet, slik at alle kan få mulighet til å delta i kulturaktiviteter og oppleve et mangfold av kulturuttrykk. Loven sier at det kommunale og fylkeskommunale nivået skal sørge for økonomiske, organisatoriske, informerende og andre relevante virkemiddel og tiltak som fremmer og legger til rette for et breitt spekter av kulturvirksomhet regionalt og lokalt, men gir ellers få føringer.

Kulturfeltet i kommunesektoren (Oxford Research 2021) konkluderer med at selv om den lokale kulturpolitikken utvikles og iverksettes med større frihetsgrader enn mange av de andre kommunale tjenesteområdene, innebærer ikke det at det på noen måte er enkelt å skape en god, lokal og relevant kulturpolitikk. (Oxford Research, 2021, s 75). Rapporten omtaler en klar tendens til at kommunene ikke forholder seg til nasjonale kulturpolitiske mål i utforming av egen kulturpolitikk, men at et sammenfall mellom lokale mål og målene i Kulturens kraft (Meld. St. 8 (2018 - 2019) heller tilskrives at meldingen har tatt innover seg hvilken rolle kultur kan spille lokalt (Oxford Research, 2021, s 2). Dette gjør meg interessert i å finne ut hvordan kulturfeltet ledes i kommunene. Studien vil kunne ha verdi for praksis i feltet, kollegial utveksling, refleksjon og rekruttering. Den vil kunne være et kunnskapsbidrag til hvordan kultursjefrollen i kommunene fungerer, i spennet mellom kunst, kultur og politikk.

1.3 PROBLEMSTILLING

Med bakgrunn i konteksten som er presentert over ønsker jeg å undersøke rollen og handlingsrommet for ledelse hos de kommunale kultursjefene. Jeg ønsker å se på om det er noen av rollene som utpeker seg når en skal lede dette område i den kommunale forvaltningen: et tjenesteområde som har stor grad av frihet, i et politikkområde som har en sterk lokal forankring, og hvor det samlede kulturtilbudet i kommunene inkluderer både de kommunale tjenesteområdene, det frivillige og det profesjonelle kulturlivet som i de fleste tilfeller befinner seg utenfor den kommunale organiseringen.

Problemstillingen min er: Hva slags rolle fyller den kommunale kultursjefen og hva kjennetegner hennes handlingsrom for ledelse?

- Hva kjennetegner utøvelsen av kultursjefrollen?

- Hvilke funksjoner og oppgaver er mest sentrale?
- Hvilke aspekter ved rollen er spesielt utfordrende?

Spørsmålet skal undersøkes fra et innsiddeperspektiv basert på kultursjefers egne opplevelser og erfaringer. Rollen som kultursjef er mangefasettert, og det er et stort sett med aktører som utgjør en kommunes kulturliv. For å lede kulturområdet i en kommune må kultursjefen forholde seg til egne ansatte i egen organisasjon, det politiske nivået og mangfoldet av kulturaktører utenfor kommunen organisasjon. Til sammen utgjør alt dette en kommunes kulturliv.

1.4 AVGRENSNING

Jeg bruker en kvalitativ tilnærming for å svare på problemstillingen. Jeg har gjennomført intervjuer med syv kultursjefer i norske kommuner. Kultursjefene kommer fra byer som er middels store: Fredrikstad, Larvik, Lillehammer, Molde, Moss, Porsgrunn og Tromsø. Navnet på kommunene er kjent, men øvrige opplysninger er anonymisert. Utvelgelsen av kommuner er gjort for å få en mest mulig ensartet gruppe informanter, og på den måten unngå for mange utenforliggende temaer knyttet til hva som skal undersøkes. Mer om dette omtales i metodekapittelet. Jeg har valgt å bruke hunkjønn på omtalen av informantene selv om det er både kvinner og menn blant informantene. I oppgaven bruker jeg begrepet sjef og leder noe om hverandre. Jeg bruker ordet kultursjef selv om rollen noen steder har en annen tittel. Oppgaven sammenligner ikke rollen som kultursjef med andre sjefsroller i den kommunale forvaltningen, heller ikke med tilsvarende rolle på fylkeskommunalt nivå.

1.5 DISPOSISJON

Innledningen i denne oppgaven har jeg brukt til å forklare hvilken kontekst denne oppgaven befinner seg innenfor, og hvordan dette henger sammen med problemstillingen som besvares. I innledningen har jeg også inkludert referanser til en stortingsmelding og rapporter for å sette dette i sammenheng med den senere diskusjonen. I neste kapittel presenteres teorien som er valgt for å belyse problemstillingen, jeg har valgt å bruke ulike ledelsesroller som et hovedgrep i den senere analysen. Deretter kommer et metodekapittel som beskriver hvordan studien er utført og begrunner de ulike valg av metode. Etterpå kommer en lengre analyse hvor intervjudataene blir analysert opp mot rammeverket om roller som presenteres i teorikapittelet. I analysen er det data fra informantene som presenteres. I kapittelet kalt diskusjon vurderes datamaterialet opp mot teorien, og jeg diskuterer hvorvidt jeg har kommet

nærmere et svar på problemstillingen. Jeg avslutter med en konklusjon som inneholder oppsummering og refleksjon.

2. TEORI

Innen ledelsesfaget er det et mangfold av teorier og retninger. For å svare på problemstillingen har jeg valgt ut teori som er knyttet til to sentrale tema innen ledelse: Ledelse og roller, og ledelse versus administrasjon. Det er teori som beskriver ledelsesroller som er gitt mest plass i dette kapitlet. Lederens mange roller er valgt fordi jeg mener det er relevant for å svare ut problemstillingen. I tillegg har jeg valgt teori som knytter seg til særtrekk ved kunst- og kulturledelse.

2.1 LEDELSE OG ROLLER

Rolleteori er relevant for å forstå topplederen. En rolle defineres som forventninger knyttet til en bestemt posisjon. Lederrollen vil derfor være sammensatt av forventninger knyttet til en bestemt posisjon (Elstad & De Paoli, 2017, s. 193)

Mintzberg (2011) er opptatt av hvor sammensatt en lederrolle er, og han mener at det er en lang rekke funksjoner som må bekles for å kunne lede. Han beskriver et sett ulike kriterier knyttet til rollen. I følge Mintzberg er ledelse i hovedsak en praksis hvor lederen navigerer i den organisatoriske kontekst og samarbeider og understøtter sine medarbeidere. Mintzberg mener at ledelse hverken er vitenskap eller profesjon, men en praksis som læres gjennom erfaring, og er forankret i den konteksten ledelsen foregår (Gottvassli, 2021, s. 172). Dette betyr ikke at ledere ikke har nytte av forskningsfunn om ledelse, men disse må ikke overskygge at ledelse først og fremst er innsikt, intuisjon, følelser og visjoner (Gottvassli, 2021 s. 9-19). Det er et poeng i forskningen til Mintzberg at kompetansen en leder har er kontekstavhengig, og derfor i mindre grad kan gjøres om til generelle prinsipper og anbefalinger om ledelse. Mintzberg mener at ledelse blir skapt i skjæringspunktet mellom erfaring, håndverk og vitenskap. Han er opptatt av at en lederrolle inneholder mange funksjoner, og at disse utøves i større eller mindre grad. Denne rolleterminologien er en beskrivelse av et organisert adferdsmønster knyttet til en posisjon. Utgangspunktet for funksjonene er lederens formelle autoritet og status (Gottvassli 2021, s.30) som i neste omgang fører til ulike former for mellommenneskelige relasjoner som i sin tur gir tilgang til informative roller. Informasjonsrollen setter lederen i stand til å ta beslutninger

Mintzberg deler lederrollen inn i tre hovedkategorier: mellommenneskelige roller, informative roller og beslutningsroller. De tre nevnte hovedkategoriene deler han inn i ti underkapitler. Han mener det er nyttig å organisere de ulike funksjonene for å se helheten i rollen. Han er tydelig på at all ledelse er avhengig av konteksten, og dette med kontekst kommer jeg tilbake til etter at jeg nå går inn i å presentere de ulike funksjonene Mintzberg bruker.

De mellommenneskelige rollene har disse kategoriene: frontfigur, leder og kontaktskaper. De informative rollene har rollene: overvåker, informasjonsspreder og talsperson, og til sist beslutningsrollene med entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler.

Formelt - autoritet - status		
Mellommenneskelige roller	Informative roller	Beslutningsroller
1. Frontfigur	4. Overvåker	7. Entreprenør
2. Leder	5. Informasjonsspreder	8. Problemløser
3. Kontaktskaper	6. Talsperson	9. Ressursfordeler
		10. Forhandler

Figur 1: Min fremstilling av Mintzbergs ulike lederroller (Gottvassli, 2021)

For en leder vil det være nyttig å være bevist på hvilken rolle du tar på den i ulike situasjoner, og sett opp mot Mintzbergs teorier vil det kunne hjelpe en leder til å håndtere kompleksiteten mer målrettet og effektivt. Personligheten til den enkelte leder vil påvirke hvor lett du som leder kan bekle de ulike rollene. Spennet mellom hvilke funksjoner en leder har og hvilke hun bruker, er noe av det jeg vil ta for meg. For å hjelpe meg i den senere analysen går jeg litt mer systematisk inn i hva de ulike funksjonene eller rollene beskriver. Det er viktig å merke seg at i oversettelsen fra engelsk til norsk kan det foreligge noen ulike oversettelser av ordene, men det er funksjonene og forståelsene i disse rollene som er sentrale her, derfor må de utdypes noe mer for å kunne brukes i den videre analysen.

De mellommenneskelige rollene:

1. *Frontfiguren* er organisasjonens ansikt utad og frontfiguren for organisasjonen. Noen steder er begrepet oversatt med ordet gallionsfigur, og det kan også bidra til en videre forståelse av rollen. Jeg bruker allikevel ordet frontfigur i det videre arbeidet.

2. *Lederen* er knyttet opp til både direkte og indirekte kontakt med medarbeideren gjennom rekruttering, opplæring og motivasjon. Lederen har også ansvaret for personalet og ansvarlig for at de ulike menneskelige relasjonen vedlikeholdes, for eksempel via motivasjon, det å oppmuntre den ansatte og drive teambygging.

3. *Kontaktskapende* er forbindelsesleddet mellom de ulike planene i et organisasjonshierarki. Den kontaktskapende rollen innebærer også kontakten med andre ledere og andre som har en annen tilknytning til organisasjonen.

De informative rollene:

Mintzberg skriver at en leder ser til omgivelsene sine for å innhente informasjon gjennom sitt nettverk av en lang rekke personlige kontakter.

4. *Overvåker*. Rollen innehar det å samle informasjon fra hele feltet hun leder for.

5. *Informasjonspredning*. Med det menes at en formidler informasjon til de en leder og til omgivelsene.

6. *Talsperson*. Innunder dette kommer det å formidle budskap til omgivelsene gjennom å direkte kontakt og møter, og også mer indirekte gjennom tidsskrifter, aviser og medier.

Beslutningsrollene er knyttet til å skape og iverksetter planer. Funksjonen brukes når en utarbeider visjoner og planlegger. Rollen er ofte ledende i det med å igangsette endringsprosesser.

7. *Entreprenør* går nye veier for å nå nye mål. Et annet ord som også beskriver denne funksjonen er igangsetter.

8. *Problemløser* er beskrivelsen av det å se muligheter. Dersom det kommer stadige pålagte endringer i organisasjonen er det viktig å finne nye retninger som styrer organisasjonen på rett vei.

9. *Ressursfordeler* er den som fordeler ressursene, som eksempelvis de økonomisk ressursene, og ansatteressurser. Det å fordele de ansatte slik at en har rett ansatt på rett plass til rett tid, vil være viktig i denne rollen.

10. *Forhandleren* er funksjonen som finner løsninger og gjør avtaler både innad og utad av organisasjonen.

Mintzberg er opptatt av at en leder må inneha alle de ulike rollene, men at man i større eller mindre grad bruker dem. Han er spørrende til den kunnskapen som formidles gjennom den offentlige politikken New Public Management som ser på borgerne som kunder. Det offentlige skal yte kostnadseffektiv service, det skal rapporteres og utøves kontroll over ressursbruken. Mintzberg viser tydelig at denne innflytelsen fra verdier, tanker og innhold i MBA- utdanningen (Master of Business Administration) har infiltrert våre organisasjoner i nådd offentlig sektor. (Mintzberg, 2011, s. 180).

Mintzberg sier at all ledelse er knyttet til konteksten rundt lederrollen. Konteksten til kultursjefen er også kunst- og kulturlivet utenfor den kommunale organisasjonen. Forskning på kunst og kulturledelse beskriver at ledelse av kunstnerisk virksomhet har noen særtrekk. Disse lederskapene forholder kultursjefen seg til, og det er nyttig å se til denne teorien for å forstå dynamikken i kulturlivet.

2.2 LEDELSE AV KUNSTNERISK VIRKSOMHET

Wennes (2007) mener at ledelse av kunstneriske institusjoner skiller seg fra øvrig ledelse på et område: konteksten. Konteksten er kunsten. Ledelsen skal foregå i kunstneriske virksomheter og med tilhørende kunstnere og andre ansatte. Produksjonen er kunst, kommunikasjonen er både mål og middel, og det meste er prosessrelatert. Den kunstnerisk konteksten skaper ifølge Wennes både generelle og spesielle utfordringer for ledelse. «Kunst og kapital» er et motsetningsfylt begrepspar. Det går et skarpt skille mellom disse to «verdener». Det er derfor vi snakker om to forskjellige liv: kunstlivet og næringslivet. (Wennes, 2007, s 77). Wennes kaller motsetningen mellom kunst og foretak det store paradokset. Dette paradokset utspiller seg og kommer til uttrykk på mange måter, både i kunstlivet, kunstvirksomheten og i samfunnet for øvrig. Ledere av kunstinstitusjoner står i dette spennet. Å drive med kunst kan anses å innebære følelser, drømmer, det rare og det avvisende (Wennes, 2007, s. 77 – 78). Ledelse av kunst ser ut til å være en motsetningsfylt, paradoksal og vanskelig oppgave, der det uforenlige skal forenes. (Wennes, 2007, s167). Hovedtesen er at det finnes en veldig ulik aksept av ledelse av kunstinstitusjoner. I utøvelsen

av kunstnerisk ledelse er tyranniet, eller autoritær og gjerne karismatisk ledelse fullt mulig. Det beskrives et motsetningsfylt forhold her: kunstnere virker mer tilbøyelig til å følge kunstneriske ledere de har respekt for, og er mindre tilbøyelige til å følge administrative ledere. Kunstinstitusjoner har oftere karismatisk, synlige ledere som står i denne motsetningene. Mange er synlige fordi yrket deres gjør at en er frontfigur i sin virksomhet: som direktør av museet, teatersjef, leder av festspill eller orkestre. I tillegg har virksomheten de leder også en stemme ut til øvrig samfunnsliv: meningen med å forvalte kulturarven, repertoaret på konserten, programmet på teaterscenene. Å være leder for en kunstvirksomhet vil innebære en søken etter innsikt i en rekke dimensjoner. Det er få krystallklare dimensjoner å orientere seg fra, noe som skaper en dynamisk og løsningsorientert lederrolle. Ambivalensen og mangfoldet er nødvendig og utgjør derfor forutsetningen og ikke hinderet for at kunstnerisk virksomhet skal fungere.

2.3 LEDELSE VERSUS ADMINISTRASJON

Tema ledelse versus administrasjon er et stort felt innen ledelsesforskningen. Kotter (2019) mener det er forskjell på administrasjon og ledelse, og at disse to rollene er distinkte og utfyllende handlingssystemer (Kotter, 2019, s. 55). Administrasjon handler om å takle kompleksitet, og at dette er sentralt for å kunne lede voksende organisasjoner. God administrasjon innebærer en viss orden og konsekvens i forhold som kvalitet og økonomi. Ledelse handler derimot om å takle forandringer. Større endringer i organisasjoner blir mer og mer nødvendig for å kunne overleve og utvikle seg effektivt. Det med å kunne takle kompleksitet og takle forandringer, former begge aktivitetene som karakteriserer henholdsvis administrasjon og ledelse.

Skillet blir ofte satt opp i tabeller for å illustrere forskjellen i innhold. For å forenkle hva en forståelse av administrasjon versus ledelse kan settes opp slik:

ADMINISTRASJON	LEDELSE
Planlegging	Visjon og kommunisere visjon
Fordeling av ansvar	Motivasjon
Kontroll	Innovasjon
Skape balanse	Maktspredning

Vekt på kontrakt	Skape engasjement
Rasjonalitet	Vekt på ekstra ytelse
Avstand til andre	Intuisjon og innlevelse
Reaktiv holdning	Proaktiv holdning

Figur 2 – Min fremstilling basert på Kotter (2019)

På engelsk er disse begrepene ofte knyttet til ordene «leadership and managing». Mintzberg bruker begrepet managing i sin litteratur om lederens mange roller.

Også innenfor ledelse av kunstorganisasjoner er det med administrasjon versus ledelse et tema det er forsket på. Lapiere (2001) mener at i kunstorganisasjoner er lederskap rettet mot oppnåelse av et kunstnerisk mål og er kunstnerens ansvar. Han mener at det er uavhengig av sjefens stilling i organisasjonen. Ledelsen er i tjeneste for og underordnet dette målet. Oppdraget til kunstorganisasjonen er forankret i konteksten som er kunsten, ikke i et marked som oppfattes som en forretningsmulighet til å generere rikdom for enkeltpersoner eller en gruppe. Oppdraget til kunstorganisasjonen har sin kilde i kunstnerne selv, og disse har gjort kunst til fokus i deres profesjonelle og personlige liv. Kunst blir en måte å se og skape på, et middel til selvoppfyllelse og til å forholde seg til sin tid. Det å lage et kunstverk innebærer et ønske om å kommunisere. Forfattere skriver i håp om at de vil bli lest, komponister komponerer slik at musikken deres blir hørt, og teatersjefer og dirigenter streber etter å lage verk som vil nå ut. For en leder av en kunstorganisasjon er det ikke nok at hun er kompetent innen sitt valgte fag, men hun må utmerke seg i det, samtidig dyrke et forhold til publikum. Vellykkede kunstorganisasjoner skal være i stand til å vekke lidenskapen til et bredt publikum. Den suksessrike kunstneren og hans selskap utøver genuint lederskap over et publikum som er forberedt på å følge dem. Det er sentralt i ledelse av kunstorganisasjoner å kunne få publikums hengivenhet. Denne spesielle formen for ledelse, krever at kreative ledere etablerer et autoritetsforhold som ikke kan formaliseres. Autoriteten til dirigenten, regissøren eller koreografen hviler nesten utelukkende på hennes troverdighet som kunstner. Andres anerkjennelse av hennes kompetanse er det som gjør at hun kan utøve ekte kunstnerisk lederskap. Mer enn noen annen type leder er den kunstneriske lederen engasjert i en evig kamp mot ledelsens normale og legitime tendens til å anvende en logikk for organisering, byråkratisering og rasjonalisering. For en kunstnerisk leder går det kunstneriske oppdraget foran kommersielle, administrative eller samfunnsmessige hensyn (Lapiere, 2001, s. 10).

Ifølge Lapierre er altså ledelse i kunstorganisasjoner rettet mot å oppnå et kunstnerisk mål som er nedfelt i arbeidet som skal produseres. Sjefsrollen (ledelsen) er kunstnerens ansvar, uavhengig av deres hierarkiske posisjon eller rolle i organisasjonen (utøver, kreativ leder, regissør, administrasjon er i tjeneste for og underordnet det ultimate kunstneriske målet. Kunstverket som skal skapes påvirker også struktureringen av organisasjonen. På samme måte bestemmes måten ledelse og autoritet utøves på av behovene som pålegges av arbeidet snarere enn av økonomiske eller "humanistiske" hensyn.

Birkinshaw (2018) mener at for å utøve god ledelse må man forstå byråkratiet og heve seg over det. Han er opptatt av at en god sjef må forstå sine ansatte, forstå seg selv, og forstå organisasjonen. Han sier at ledelsesprosessene er legemliggjøring av en organisasjons prinsipper, også kalt byråkrati. Ordet byråkrati ble gjort allment kjent av Max Weber (1864 – 1920). Weber sa at organisasjoner kan koordinere sin aktivitet på en av tre måter: ved å bruke tradisjonelle antagelser og normer slik de alltid har vært, ved å sette sin lit til en leders personlighet eller ved å utvikle et system av regler og prosedyrer. Andre ord på dette er tradisjonelt herredømme, karismatisk herredømme, legalt herredømme, eller byråkrati. Den tredje modellen dominerte næringslivets verden gjennom det 20. århundre og kan sies å være et middel for å fremme effektivitet og skape produkter av høy kvalitet. Birkinshaw mener at en vei framover er å prøve å gjøre organisasjonene mindre byråkratiske, og at enkeltpersoner må finne mer effektive måter å jobbe på innenfor det ufullkomne systemet (Birkinshaw, 2018, s 126- 127). Som leder må du altså lære deg å godta at systemet har sine begrensninger, og at du kan foreta forandringer innenfor ditt eget ansvarsområde som er tilstrekkelig for å få ting gjort. Han mener at en god leder må oppdage begrensningene i organisasjonen og finne måter å håndtere dem for å kunne bli en god sjef.

2.4 NETTVERK

Innen kulturlivet på alle nivåer, både knyttet til geografi og til de ulike forvaltningsnivåene, er det et stort mangfold av nettverk. Kunst og kulturorganisasjoner samarbeider fordi de ofte er små og trenger et større miljø å forholde seg til. Dette gjelder innenfor både scenekunst- film, bok, musikk og museumsfeltet. De gjør det for å få tilgang på kompetanse og informasjon, men også for bli styrket og få legitimitet gjennom deltagelse i nettverk og dermed ha større tilgang på offentlige ressurser. Deltagelse i nettverk gir også større sannsynlighet for tilgang på midler fra det offentlige, dette fordi nasjonale og regionale og lokale retningslinjer belønner samarbeid mellom institusjoner og aktører og fordi like kulturinstitusjoner med like

verdier står sterkere enn om de står alene. Dette gjelder både administrativt samarbeid og kunstnerisk samarbeid (Elstad & De Paoli, 2017, s. 247- 248).

Et nettverk består av flere aktører som kan være både personer, grupper og organisasjoner, og de relasjonene som finnes mellom disse. Elstad og De Paoli definerer syv ulike typer nettverk: sosiale nettverk, kunstneriske nettverk, interessenettverk, profesjonelle nettverk, ressursnettverk, legitimeringsnettverk, strategiske nettverk og nettverksorganisasjoner. Kunst- og kulturfeltet har et utall forskjellige nettverk, og alle de nevnte nettverkene finnes i kulturområdet. De ulike nettverkene som er typiske for kunst- og kulturområdet er dannet ut fra ulike nivåer, individ, grupper og organisasjoner, og har ulik grad av størrelse, formalisering og tidshorison. Nettverk inngås i kunst og kulturlivet fordi det er selve kulturfeltets natur, men også fordi de er nyttige og relevante for å oppnå resultater (Elstad & De Paoli, 2017 s. 244).

Nettverk og relasjoner kommer ikke av seg selv. Nettverk bevares og utvikles ikke først og fremst av gode ledere og styring, men av gjensidighet hos mange involverte. Nettverk er en frivillig aktivitet som krever tid og bestemte egenskaper og ferdigheter hos deltagerne. For å etablere og vedlikeholde gode relasjoner til andre mennesker kreves sosial sensitivitet, kunnskap, teknikker og det som på engelsk omtales som «network building skills» å beherske dette systemet krever sosial kompetanse. Arrangement, festivaler, konferanser, konserter, seminarer med mer er arenaer for å utvikle og vedlikeholde nettverk i kunst –og kulturfeltet (Elstad & De Paoli, 2017, s. 271).

3. METODE

I dette kapitlet skal jeg beskrive valgte metoder for å underbygge kvaliteten på studien. For å undersøke problemstillingen er det valgt en kvalitativ tilnærming, med intervjuer som metode. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres. I studien er det brukt kvalitetskriterier for å sikre presentasjonen av studien. Kvalitetskriterier er pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet (Tjora, 2021, s 259). Et studie skal være transparent for å kunne sikre pålitelighet, og for å oppnå det må det redegjøres for hva slags valg som er tatt, hvordan undersøkelsen er gjennomført metoder som er brukt, hvordan deltagere er rekruttert, hvordan materialet er analysert. Mens pålitelighet og gyldighet reflekterer hvor godt slik valg tas, handler transparens om hvor godt disse valgene formidles i studien (Tjora, 2021, s. 264). For å studere fenomenet kultursjefer er det valgt kriteriebasert utvelgelse. Hovedregelen for utvalg i kvalitative studier er å velge

informanter som vil kunne uttale seg reflektert om temaet (Tjora, 2021). Slike utvalg kalles strategiske eller teoretiske. I noen tilfeller vil informanten først og fremst representere seg selv, men vil også senere i analysen stå som representant for et syn eller posisjon. For å undersøke problemstillingen har jeg valgt ut kultursjefer i syv kommuner som har visse likhetstrekk. Som tidligere nevnt gjelder det kultursjefer i kommunene: Fredrikstad, Larvik, Lillehammer, Molde, Moss, Porsgrunn og Tromsø. Utvelgelsen er gjort for å få et håndterbart datamateriale der kultursjefene er i sammenlignbar kontekst, og at derfor konteksten ikke gir for mye støy til det som skal undersøkes. Kultursjefene jobber i kommuner som er relativt beslektet med hensyn til antall innbyggere og omfang av kulturtilbud. Kommunene som er med i oppgaven har alle både en kommunal kulturorganisasjon, et større frivillig kulturliv, og etablerte kunst- og kulturinstitusjoner på utsiden av kommunens organisasjon (for eksempel museum, teater, kunstorganisasjoner med utstillingsvirksomhet). I de valgte kommunene er informantene organisatorisk plassert på tredje eller fjerde nivå under kommunedirektør. Rekkefølgen kan samlet sett beskrives slik: kommunedirektør, kommunalsjef og dernest kultursjef, noen av informantene har også en etatsjef over seg. Kommunene er geografisk spredt. Kjønnbalansen hos informantene har ikke vært et sentralt hensyn i utvelgelsen, resultatet ble en fordeling på henholdsvis tre menn og fire kvinner.

Informantene ble kontaktet på mail, med spørsmål om de ønsket å delta i en oppgave knyttet til kultursjefens lederrolle. I henvendelsen oppga jeg at i tillegg til å være student jobber jeg som kultursjef selv. Det var lett å få informanter til oppgaven, alle som ble spurt svarte positivt at de ville delta. I tillegg uttrykte flere at det var interessant å sette av tid til å se på denne lederrollen, og at de selv så på selve rollen som kompleks. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt, og jeg så alle informantene på video i intervjuene. Diktafonappen ble brukt til å ta opp samtalen, og intervjuet ble sendt til Nettskjema. I etterkant ble intervjuene transkribert og anonymisert. Før innsamling av intervjudata hadde jeg fått godkjent for metodene fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Informantene samtykket til intervjuene ved å signere samtykkeskjema. Det ble opplyst at jeg ville bruke navnet på kommunene de jobbet i, men at all annen informasjon ble anonymisert. Alle sitater og utsagn i oppgaven er anonymisert. Det å velge anonymisering er begrunnet i at informantene kunne svare friere på spørsmålene jeg stilte, særlig fordi jeg er ute etter kultursjefenes egen forståelse av rollen. Det med å oppgi kommunenes navn er valgt for å sikre at studien er transparent. Kommunene i Norge har så ulik størrelse at ved å oppgi kommunenes navn bekrefter det gyldighet til studien, og vil for noen bli en mer relevant studie å lese.

Digitale intervjuer ble valgt fordi det var praktisk med hensyn til tidsperioden intervjuene skulle gjennomføres, og at jeg kunne velge informanter fra et spredt geografisk område uten å måtte ta hensyn til tiden det tar å reise. For å besvare problemstillingen mener jeg det var en fordel. Etter to år med koronapandemi er de aller fleste fortrolige med å ha møter og samtaler digitalt. Digitale intervjuer kan gjøre noe med stemningen i intervjusituasjonen, og for å innlede samtalen hadde jeg hver gang tre til syv minutters småprat med informanten. I den tiden fikk jeg også sikret at lyd og bilde kom på plass, i tillegg til at det skapte en ramme for hele situasjonen. I invitasjonen til intervjuene hadde jeg bedt om at det ble satt av en time, men at selve intervjuet tok inntil 40 minutter. Hvert intervju varte i rundt 30 – 35 minutter. Det overrasket meg at intervjutiden slo ut såpass likt i alle intervjuene, men kan antagelig forklares ut fra stramheten i intervjuguiden. Jeg hadde på forhånd brukt forholdsvis mye tid på å utarbeide intervjuguiden, og det var enkelt for meg i intervjusituasjonen å stille oppfølgingsspørsmål når det trengtes. Dette fordi jeg kjenner rollen de innehar. I etterkant erfarte jeg at det at jeg hadde brukt mye tid på forhånd med å utarbeide intervjuet hjalp meg senere i jobben med å analysere svarene.

Intervjuene var semistrukturerte med hovedspørsmål, og samtidig så åpne at informanten kunne velge frie svar. Semistrukturerte intervjuer ble valgt fordi det ville gi meg et intervju som kunne gi mer preg av en samtale, og hvor jeg kunne ha oppfølgingsspørsmål som sørget for at jeg fikk bredere innsikt i informantens syn på egen rolle. Samtidig ga intervjuguiden noen strukturert holdepunkter slik at vi klarte å holde oss til tema lederrollen. En semistrukturert intervjuguide åpner opp for større ulikheter, forskjeller og bredde rundt tema som kan være med å spesifisere funnene og øke gyldigheten til resultatene (Widerberg, Hansen og Album, 2011). Temaene til intervjuguiden ble hentet fra de rammene jeg hadde satt i problemstillingen min, og for å få fram noe av spenningsfeltet i konteksten. Temaene var knyttet til noen hovedområder en har i rollen som leder. Jeg hadde på forhånd valgt ut litteratur jeg mener ville være formålstjenlig, og bolket derfor intervjuguiden noe ut fra knaggene i Mintzbergs ti ledelsesfunksjoner. Avslutningsspørsmålet var ganske åpent, og informanten kunne velge å trekke fram egen erfaring og mening om når deres kultursjefrolle fungerte på sitt aller beste. Intervjuguiden ligger som vedlegg (vedlegg 1). Som forsker som også arbeider i fagfeltet kan det at jeg bruker informanter fra samme fagområdet ses fra to innfallsvinkler. Som forsker har jeg god kjennskap til intervjuobjektene arbeidsdager, og kan greit identifisere meg med hvilke ledelsesutfordringer de står i. Som forsker fra praksisfeltet vil jeg med forholdsvis stor sannsynlighet starte intervjusituasjonen med tillit fra informanten.

I og med at både jeg og informanten har samme type stilling vil intervjuet til dels kunne oppfattes som en kollegasamtale, og at en type fortrolighet knyttet til det vil skape trygghet i intervjusituasjonen. På en annen side vil det at jeg selv er kultursjef kunne farge av egen praksis og forut inntakelser knyttet til at jeg skal finne svar på min problemstilling. To av informantene kjenner jeg fra tidligere, de øvrige hadde jeg ikke truffet før. De to informantene jeg kjenner er nære kollegaer grunnet geografisk tilhørighet til egen arbeidsplass, jeg har ingen ledelsesrelasjoner til dem. I og med jeg ikke har noen direkte formell relasjon til noen av informantene mener jeg at dette ikke påvirker resultatet negativt. Som beskrevet informerte jeg om at jeg både var student og kultursjef i den aller første henvendelsen, og i selve intervjusituasjonen kommenterte jeg innledningsvis i intervjusituasjonen at jeg hadde samme stilling som informanten. Jeg understreket at jeg i intervjusituasjonen ville forholde meg som forsker, og at min oppgave var å stille spørsmålene.

For å analysere funnene fra intervjuene bruker jeg i analysedelen Mintzberg ti ulike lederkategorier. Jeg har systematisert funnen fra intervjuene i en tabell ut fra de ti ulike lederfunksjoner. Jeg vekter informantenes svar ut fra intensiteten i svarene og utvelgelsen av hva de ønsket å fortelle om selv. For å få til dette både leste og hørte jeg gjennom intervjuene flere ganger. Jeg lyttet og gjenlyttet på opptakene, og jeg synes selv at jeg fikk mest ut av å høre på opptakene for da kunne jeg registrere stemningen og hvor raskt svarene kom på en annen måte enn når jeg leste fra transkriberingene. I vektingen av svarene fra informanten var jeg opptatt av meningskondenseringen: Hva var det egentlig de forteller om? Hvilke funksjoner mener de selv er sentrale i rollen? Analysen ble gjennomført i tråd med fenomenologisk fortolkningsperspektiv, hvor essensen av intervjunotatene og informantenes utsagn blir trukket ut og drøftet i lys av det teoretiske rammeverket for studien. I analysedelen bruker jeg 2- 4 sitater knyttet til hver funksjon som beskrives for å vise leseren mangfoldet i datamaterialet (Tjora, 2021, s. 265). Fordi jeg hadde en tydelig intervjuguide med relativt åpne spørsmål opplevde jeg at det i etterkant ble håndterbart å analysere intervjuene systematisk. Denne studien viser altså min fortolkning av hva informantene sa, sett opp mot det valgte teoretiske rammeverket. Når det gjelder undersøkelsens reliabilitet, eller pålitelighet, handler dette om undersøkelsen er etterprøvable, og altså om en vil få samme resultat om man gjør nye undersøkelser med samme metode. Jeg har tatt utgangspunkt i Mintzbergs rammeverk, kodet informantenes svar etter intervjuet for å analysere det, og vist det transparente med å sitere informantene, dette bidrar til studiens overførbarhet fordi jeg har gitt fylldige beskrivelser av det som studeres og hvordan intervjuene er utført (Johannessen et

al, 2020, s. 250). I kvalitative studier er det med etterprøvnbarhet vanskelig å sikre, men åpenhet om hvordan undersøkelsen er gjennomført bidrar til å gjøre studien transparent.

Forskning omtales som systematisk nysgjerrighet (Tjora, 2021, s.18). Som forsker erfarte jeg at intervjusituasjonen underveis ble mer og mer interessant og spennende. Jeg gledet meg til hvert enkelt intervju, og var spent på om jeg fikk andre svar enn det jeg hadde fått i foregående intervju. Ved kvalitative intervjumetode vil en kunne oppnå en metning ved dybdeintervjuer. En metning i intervjuet vil si at det ikke synes å komme fram nye momenter i hvert intervju (Tjora, 2021, s. 158). Da jeg planla intervjuene hadde jeg anslått at jeg skulle ha 8 – 10 informanter. Underveis i studien erfarte jeg at det kom det til en metning med syv informanter, og i og med jeg på det tidspunktet ikke hadde avtalt intervjuer med flere, stoppet jeg ved syv informanter.

Referanser til nasjonale styringsdokumenter tilknyttet kulturområdet er presentert i innledningen av oppgaven, og brukes i drøftingen for å understøtte fakta jeg har funnet i analysedelen. Disse dokumentene har også bidratt til å sikre gyldigheten i studien. I kapitlet teori er det litteratur fra forskningen som presenteres.

For å styrke den generelle reliabiliteten må jeg forklare konteksten og fremgangsmåten i undersøkelsen noe som er egnet til å øke påliteligheten (Johannesen et al., 2020). Validitet, eller gyldighet, handler om hvorvidt man ved undersøkelsen faktisk måler det man tar sikte på å måle. Gjennom presentasjonene av valgte metoder mener jeg at studien har reliabilitet, og validitet for å kunne svare på det som undersøkes i problemstillingen. Generaliserbarheten i studien er ikke veldig sentral, men i og med den ser på kultursjefrollen i kommunesektoren vil funn fra studien kunne være relevante for denne type lederrolle, og egne seg til kollegial utveksling og refleksjon rundt rollen.

4. ANALYSE

MINTZBERGS TI LEDELSESFUNKSJONER

I dette kapitlet presenteres funnene fra intervjuene. Disse er systematisert opp mot Mintzbergs ti funksjoner for ledelse, og presenteres først i en matrise. Mintzbergs funksjoner kan også omtales som roller, og jeg bruker både begrepet rolle og funksjon i analysen. Vektingen av hva jeg oppfatter at informanten har sagt er delt inn i tre kategorier: sentralt, relevant og perifer. For å tydeliggjøre de ulike nivåene har jeg valgt tre farger på mine vurderinger. Informantene er i

denne oversikten gitt nummer 1 – 7. Mintzbergs lederroller er nummerert på samme måten som omtalt i teorikapittelet.

Tolkning av hvordan kultursjefene opplever rollen

grønn	sentral
rosa	relevant
blå	perifer

1-3: mellommenneskelige roller **4-6:** informative roller **8-10:** beslutningsroller

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	grønn	rosa	grønn	grønn	rosa	grønn	rosa	blå	blå	grønn
2	grønn	rosa	grønn	grønn	grønn	rosa	grønn	blå	rosa	grønn
3	grønn	rosa	grønn	grønn	rosa	grønn	rosa	blå	rosa	grønn
4	grønn	rosa	grønn	rosa	grønn	grønn	rosa	blå	blå	grønn
5	grønn	rosa	grønn	grønn	grønn	grønn	rosa	rosa	blå	rosa
6	grønn	rosa	grønn	grønn	rosa	grønn	grønn	blå	rosa	grønn
7	grønn	grønn	grønn	grønn	rosa	grønn	blå	rosa	blå	grønn

Figur 3: Min fortolkning av informantenes vekting av Mintzbergs ledelsesfunksjoner.

I den videre analysen fortolker jeg informantenes svar opp mot Mintzbergs ledelsesfunksjoner. Jeg bruker sitater fra informantene, og disse samsvarer naturligvis ikke helt med begrepsbruken jeg har presentert i teorien, særlig er det synlig i informantenes bruke av eget tjenesteområde i kommuneorganisasjonen.

4.1 MELLOMMENNESKELIGE ROLLER

4.1.1 FRONTFIGUR

Rollen som frontfigur oppleves som relevant. Datamaterialet er rikholdig knyttet til forventninger fra omverdenen til at kultursjefen skal være tilstede på en rekke arenaer. En av informantene uttrykker det slik: *Det er store forventninger om deltagelse og synlighet. Jeg strekker ikke alltid til. Det er forventninger fra administrasjonen, ordfører, lag og foreninger.* En annen informant beskriver: *Det er særlig store forventninger fra kulturlivet utenfor. Kultursjefen skal bidra, og være til stede utenom arbeidstid.* Informantene oppgir at det er naturlig at de deltar på arrangementer på ettermiddag og kveld. De inviteres og deltar på

åpninger, foredrag, forestillinger og større møter. I datamaterialet er det mange beslektede uttalelser rundt det med å være kommunens ansikt utad. I datagrunnlaget fremkommer det stor rikholdighet rundt tema konteksten når informantene svarer. Informantene beskriver at de forholder seg til tre ulike kontekster: de som er ansatt i egen kommunal organisasjon, altså de kultursjefene er direkte eller indirekte personalleder for, politikerne de rapporterer til, og kulturlivet for øvrig. I noe ulik grad deles begrepet kulturlivet også opp i det profesjonelle og det frivillige. I det frivillige beskrives idrettsforeninger, festivaler, venneforeninger med mer. I det profesjonelle er det kunstinstitusjoner, profesjonelle festivaler, museer og til dels fylkeskommunen som omtales. Knyttet til rollen som frontfigur er det flere funn som særlig omtaler at denne funksjonen er viktig for kulturlivet utenfor kommunens egen organisasjon.

Informantene trekker fram koblingene mellom egen rolle og ordførerens rolle når det gjelder å være kommunens ansikt utad. I en kommune er det også andre roller som er særlig synlige, administrativt er det ofte kommunedirektør og kommunalsjefer. Politisk er det ordfører eller utvalgsledere. Informantene beskriver at de noen ganger bidrar til å skrive talene til ordføreren, at de stiller på arrangement når ordfører ikke kan, eller at de deltar sammen med ordfører på ulike arenaer. I datamaterialet finner jeg at rollen som frontfigur er særlig knyttet til konteksten utenfor organisasjonen, overfor kulturlivet og politikken. Innad i organisasjonen er datamaterialet mer koblet opp mot rollen som leder (rolle 2). Det fremstår som at rollen som frontfigur er sentral for at de øvrige rollene hos kultursjefene skal kunne ivaretas. I samtalene med informantene omtales denne rollen som viktig for å få gjort andre deler av jobben. En informant beskriver at hun gjerne oftere kan sendes ut på vegne av ordfører, for det å bli sendt ut gjør at hun kan koble folk og ressurser, og ved senere anledninger bruke den kunnskapen til å finne løsninger i feltet. I materialet beskrives det at kultursjefen deltar på mange arenaer og at de gjør dette for at kulturlivet skal oppleve å bli sett og anerkjent av kommunen.

4.1.2 LEDER

Roller som leder oppleves som relevant. Forholdet til konteksten kommer tydelig fram knyttet til funksjonen som leder. *Personalrelaterte forventninger tar mye tid, den biten hører jo med til oss som har lederoppgaver.* I materialet beskrives funksjonen forholdsvis todelt: *Kulturstaben trenger en stabil leder de kan forholde seg til. For øvrig er det andre store forventninger fra kulturfeltet ellers.* Det omtales at forventningene om deltagelse fra øvrig kulturliv kan gjøre at kultursjefen ikke kan følge opp egne ansatte så tett. Knyttet til denne funksjonen ser det ut til at informantene oppfatter det med å ha lederansvar for sine ansatte

som en selvfølgelig, men ikke så sentral del av rollen. Informantene har alle lederansvar for ledere, og dette blir kommentert i samtalene. *Det er naturlig at jeg sparrer med enhetslederne mine, men ellers er det de som følger opp mange av de mer administrative lederoppgavene.* I datamaterialet synes det med lederfunksjonen å være en selvfølgelig del av å være leder i det offentlige, uten at det omtales så veldig.

Da jeg begynte i jobben skulle jeg få lov til å utvikle rollen (som kultursjef) i stor grad selv. Er det å være tjenesteområdeleder og kultursjef det samme? Jeg selv synes det. Det handler om forventningene jeg møter. I offentligheten, hos mine ledere og hos de ansatte har de alle veldig ulike forventninger til meg, men alle deler er med på å bekle rollen. Materialet viser at i noen grad brukes denne funksjonen til å få fram kvaliteter hos de ansatte, slik at administrasjonen på den måten kan fremstå som talspersoner for feltet (se rolle 6). *Jeg er ambisiøs, og bruker tid på at vi (kulturadministrasjonen) skal gjøre en skikkelig jobb hele tida. Det er så lett å synse på vårt felt, derfor holder jeg faglighet og profesjonalitet høyt som fane.* Materialet beskriver at informantene opplever en skvis mellom det som er direkte tjenestebasert, og de mange oppgavene knyttet til den administrative delen av stillingen som er en del av det med å jobbe i den offentlige forvaltningen.

4.1.3 KONTAKTSKAPER

Rollen som kontaktskaper er sentral hos informantene. Det er mange beslektede utsagn som omtaler at det er en viktig del av kultursjefrollen er å skape kontakt mellom de ulike miljøene eller kontekstene. En informant uttrykker at *Det er masse forventninger fra alle hold.* En annen sier: *Det er veldig mange interessenter. Både i egen organisasjon, de andre delene i kommunen (helse, oppvekst), så er det befolkningen, og så er det kulturnæringene, kunstinstitusjonene, fylkeskommunen, staten. Jeg føler det er et evig uforløst potensiale i dette med å svare ut forventninger.* Det synes som at det med å være kontaktskaper oppfattes som nødvendig for å kunne lede i feltet. En informant uttaler at det hjelper på at hun har en utadvendt personlighet, og at den personlige egenskapen gjør det lettere å kunne løse andre deler av oppgaven hun har som leder. Informantene har beslektede utsagn som sier noe om at det med å være imøtekommende og tilstede kan kompensere noe for at kulturfeltet ikke er det området i kommunen med de største budsjettene. Det er stor rikholdighet i dataene knyttet til at rollen er kontaktskapende. Det at en kobler ulike miljøer oppfattes som sentralt for de mange aktørene som utgjør et kulturliv i en kommune. Når kultursjefen er til stede på et arrangement opplever aktøren at arrangementet er viktig for kommunen, og i tillegg etableres en naturlig kontakt mellom kommune og øvrig kulturliv. En informant beskrev også at hun

nylig hadde vært på en åpning av et nytt hotell. Begrunnelsen for at hun prioriterte det, var at hun møtte folk der som det kan være lurt å kjenne i andre sammenhenger. Det er mye i datamaterialet som sier at selv om kultursjefene synes de står i en spagat med veldig mange oppgaver og alt for liten tid, er det å være til stede på mange ulike arenaer en prioritert oppgave for dem. Det fremstår som viktig å være kontaktskaper mellom de mange ulike kontekstene og miljøene. En informant kommenterer at det å bruke språk som mottageren forstår er noe av det hun bruker for å være kontaktskaper: *Jeg er opptatt av å oversette det vi gjør sånn at det oppfattes relevant for andre. Kanskje må du oversette kunstspråket til et næringssspråk. Det handler om å skape kontakt ved å bruke språket smart.*

4.2 INFORMATIVE ROLLER

4.2.1 OVERVÅKER

Rollen som overvåker er sentral. Rollen er en forlengelsen av rollen som kontaktskaper. Det at kultursjefen er på så mange arenaer i kommunens kulturliv gjør at hun samler informasjon om feltet, og beskriver at hun overvåker det. En informant sier: *Jeg ser på rollen min som en som sørger for at det skal være god flyt og samarbeid. Jeg er opptatt av å holde de folkevalgte orientert om hele feltet, ikke bare den kommunale virksomheten.* En annen informant sier: *Jeg er opptatt av kommunikasjon om feltet, og der er jeg på detaljnivå. Eksempel på det er at jeg henter opp informasjon om en aktivitet på biblioteket og ber dem formidle det videre og informere til kollegaer og publikum.*

Det med å kunne jobbe på tvers i kommunens organisasjon, og også i samarbeid med de som er utenfor kommuneorganisasjonen fremkommer i datamaterialet som en selvfølgelighet for kultursjefene, og også at det er noe av fagfeltet sin styrke. En informant sier: *Kultursjefrollen har mange roller på tvers i kommunen. Jeg tror få i kommunen har så bredt inne i så mange enheter og tjenesteområder som vi er.*

En av kultursjefene sier: *Jeg skulle ønske jeg var mer utenriksminister enn inneriksminister.* Det begrunner hun i at hun mener det vil være enda mer å hente på å løfte kulturfeltet i kommunen hvis hun visste enda mer om det som skjer på utsiden av eget kommunale tjenesteområde. Det med å overvåke og følge med i hele feltet bidrar til at kultursjefene får anerkjennelse fra kulturlivet. Det fremkommer at denne oversikten kan brukes til å oppnå tillit på fagområder som har forventninger til kultursjefsrollen. Eksempel på det kan være at kultursjefen er på ulike idrettsarrangement, og får anerkjennelse av idretten fordi hun følger

med. Dette kan være spesielt viktig dersom hun ikke har fagkompetanse innen idrett, eller også dersom ikke idretten får så mye økonomisk støtte av kommunen. Det med å overvåke beskrives som det med å være på mange arenaer, og være en del av mange uformelle nettverk.

4.2.2 INFORMASJONSPREDER

Rollen som informasjonsspreder oppleves både som sentral og relevant hos informantene. Kultursjefene formidler at en større del av deres arbeidsdag brukes til denne rollen. Av datamaterialet fremkommer det en noe ambivalent holdning til, samtidig som den er nødvendig for at de skal kunne fordele og prioritere ressursene. *Noen ganger føler jeg aller mest som en sentralborddame. Jeg bruker mye tid på å sende informasjon videre i organisasjonen, og også å koble den informasjonen jeg har til de ulike aktørene både innenfor og utenfor organisasjonen.* Rollen som informasjonsspreder er rikholdig beskrevet i materialet, men oppleves ikke sentral hos alle, men heller noe som bare må gjøres for å få jobben gjort. Hvis ikke informasjonen de innehar spres videre til de ansatte uttrykker sjefene at medarbeiderne ikke får gjort det de skal. Informantene uttrykker at å spre informasjon er noe som hele veien har et forbedringspotensiale, og at det med å formidle kontakter og aktiviteter alltid kan gjøres bedre, og oftere. *Vi bidrar til ting som er relevant for andre. Jeg er ofte bindeleddet mellom omverdenen og organisasjonen.* Informantene svarte på at dette gjelder både innad i kommunens organisasjon og i dialog med kulturlivet utenfor organisasjonen. Når kommunes egne organisasjon omtales er det særlig mange utsagn knyttet til det å kunne jobbe på tvers i den kommunale forvaltningen. Det kommenteres som en styrke for fagområdet at de kan jobbe så tverrfaglig. Datamaterialet viser at det med informasjonsspreder og overvåker kan oppfattes som to sider av samme sak, og det er vanskelig å skille disse to rollene helt. Rollene beskrives som gjensidig avhengig av hverandre, og nødvendig for å utrette sjefrollen; når en har samlet og overvåket organisasjonen krever det også at en utøver informasjonsspredning til omgivelsene.

I datamaterialet er det særlig i det med informasjonsspredning de uttrykker at de kommer til kort, og at det hele tiden er forbedringspotensiale i den delen av arbeidet. Det kan se ut som om kultursjefene ikke synes de har nok ressurser til å utøve den informative rollen de mener at trengs på området, om enn de oppfatter det som en sentra del av rollen. Eksempler på at de ønsker mer av dette kan være begrunnet med behovet for en åpen og systematisk dialog med kulturfeltet.

4.2.3 TALSPERSON

Rollen oppfattes som sentral, og kan ligne noe på rollen som frontfigur. Hos kultursjefen kan det se ut til at disse to rollene er to ganske like sider av samme sak, men at konteksten påvirker hvordan denne rollen oppfattes. Selv om informantene også uttrykker at denne funksjonen kan det være andre i organisasjonen som innehar. Eksempelvis at kollegaer på feltet uttaler seg om kulturavdelingen på vegne av hele organisasjonen, ikke nødvendigvis bare den som er frontfiguren av organisasjonen. I en av kommunene beskrev også informanten at for noen år siden hadde rollen som kultursjef i kommunen vært kombinert med rollen som informasjonssjef. Dette var i utgangspunktet gjort for å spare penger. Sett utenfra kan denne sammenslåingen av disse to funksjonene tyde på en forståelse av at disse to rollene henger godt sammen. Informanten fortalte at disse to rollene ikke hadde latt seg forene over tid, og at det nå var to ulike stillinger i hennes kommune.

Ut fra intervjuene finner jeg at denne funksjonen kan oppfattes som at kultursjefen er en talsperson for fagområdet kultur inn i selve kommuneorganisasjonen, en av informantene uttrykte det slik *Deler av kulturlivet ser på rollen min som fagforeningsleder for kulturen*. Beskrivelsen som fagforeningsleder gjelder fra kulturlivet og inn mot den kommunale forvaltning, og forklares med at kulturlivet er opptatt av at kulturområdet skal sikres ressurser til sin drift. Informantene er noe ambivalente i sin forståelse av denne oppgaven. Det er påfallende at de mener denne er viktig, men opp mot det med frontfigur kan denne rollen virke noe mindre viktig. Allikevel er det i matrisen gitt samme vurdering på kategori på disse, fordi det fremstår som at de er gjensidig avhengig av hverandre, selv om denne rollen kanskje er mer farget av konteksten utenfor den kommunale organisasjonen. Hos informantene er rollen som talsperson viktig for å tale hele kulturområdet sin sak.

4.3 BESLUTNINGSROLLER

4.3.1 ENTREPRENØR

Rollen som entreprenør fremstår som relevant. Informantene uttrykker at kulturområdet i kommunen og igjen rollen som kultursjef kan brukes som en «potet», med det mener de at de kan brukes til det meste av oppgaver. Datamaterialet viser at fagområdet kultur også brukes til veldig mange oppgaver. I dialog med informantene uttrykker det at *når en oppgave ikke helt hører hjemme noen steder i forvaltningen får vi det*. Særlig i tilknytning til dette tema ønsker informantene en dialog med meg som intervjuer for å få bekreftet at det er vanlig innenfor kulturområdet i kommunene å få tillagt oppgaver som er i ytterkant av hva som forstås som kulturområdet i en kommune. Datamaterialet viser at kultursjefene løser disse mange ulike

oppgavene, så det fremkommer ikke som underlig at de egentlig får dem. Utsagnene fra informantene tyder på at det henger sammen med hvordan de forholder seg til oppgaveløsningen, og at de i mange tilfeller er entreprenører på veien til at det blir fattet en beslutning. Materialet viser at oppgavene kan være helt praktiske ting som kommunen ikke har gjort tidligere, eller politiske saksområder som ikke helt opplagt hører hjemme i andre kommunalområder i kommunen. Kultursjefene forteller at de analyserer oppgaven, og alltid finner løsning og en vei videre fram til en beslutning. Rollen som entreprenør kan også beskrives som igangsetter, og det er kultursjefene i noen tilfeller. En informant forteller at hun satt i gang ulike tiltak for å sikre informasjonsflyten i organisasjonen, og inkluderte kulturlivet utenfor organisasjonen. Dette gjorde at hun markedsførte kulturlivet bedre. En annen informant sier at hun satte i gang kulturplanarbeidet, og i den videre dialogen kom det fram at dette skjedde i samsvar med vedtak i politikken. Denne rollen er litt utydelig å analysere, og vurderingen min er at rollen som entreprenør både inneholder å finne nye løsninger på oppgaver, og det å være igangsetter av aktiviteter, planer, tiltak med mer. Rollen påvirkes tydelige av konteksten, og innenfor rammen av de styringsdokumenter kultursjefen har er hun en igangsetter av disse, men det ser ut at hun fungerer som entreprenør ved å finne nye måter å løse oppgaver på, jamfør eksempler om oppgaver som blir tildelt kulturadministrasjonen.

4.3.2 PROBLEMLØSER

Funnene viser at rollen som problemløser oppfattes som perifer. En informant uttrykker det slik: *Jeg er nok mer en forhandler enn en problemløser. Det er ikke store utfordringer i min jobb nå knyttet til det med (direkte) problemer*

I datamaterialet er det rikt på data om at kultursjefrollen skal verne om og framsnakke fagfeltet sitt både innad og utad i organisasjonen, og det er heller lite i materielt som er knyttet til det med å løse problemer. Informantene har noen kommentarer knyttet til det med personalledelse og at det naturligvis ligger i oppgaven til en med personalansvar at det noen ganger tilhøre rollen å løse problemer knyttet til personalutfordringer og personalproblemer.

I de tilfellene informantene beskriver at de bruker beslutningsrollene er det heller knyttet til forhandlerrollen som beskrives noe lenger ned. I intervjuene blir det heller trukket fram at fagområdet kan løse problemer for samfunnet, heller enn at kultursjefrollen innehar en sentral funksjon i det. Det er flere beslektede utsagn av denne typen i datamaterialet: *Når det kommer hundre nye ukrainske flykninger til vår kommune har vi som felt en masse ting kommunen skal*

benytte seg av. Rollen som problemløser framstår samlet sett som perifer i det innsamlede materialet.

4.3.4 RESSURSFORDELER

Rollen som ressursfordeler oppleves som perifer og relevant. I dialogen med informantene er det særlig når kulturlivet utenfor organisasjonen beskrives at det med ressursfordelingen blir kommentert: *Internt er rollen som kultursjef en etatsjef som skal svare opp i kommunens organisasjon. Eksternt for kulturlivet er rollen en sjef for feltet. Og mange der ute tenker at en bestemmer mer enn man gjør.* Deler av datamaterialet viser at det med ressursfordeling ligger hos andre enn kultursjefen. Det kan være hos kommunalsjefer eller kommunedirektører internt i organisasjonene, eller oftest i de politiske beslutningene som gjøres i den årlige politiske budsjettprosessen. I dialog med kultursjefene er det særlig mange beslektede utsagn knyttet til stolthet over kommunens kulturtilbud. Dette ser ikke ut til å nødvendigvis være direkte koblet til ressursene til feltet. En informant uttrykker det slik:

For ikke lenge siden kom jeg fra et politisk møte og både jeg og politikerne var så fornøyde: kulturområdet hadde fått 500 000 kroner til et tiltak, og jeg synes vi var heldige. I samme møte ble det bevilget 30 millioner kroner til helseområdet, og alle synes det var helt selvfølgelig. Det er også funn som sier noe om at prioriteringer og ressursfordelinger til området fra regionalt og statlig hold besluttes av andre enn kultursjefene. Ut fra datagrunnlaget finner jeg at kultursjefene bidrar til beslutninger via rollen som forhandler, informasjonsspreder og talsperson, men ikke så sentralt via rollene som ressursfordeler og problemløser. En informant omtalte at kulturlivet i kommunen nesten oppfattet henne som en kulturminister, i det la hun at kulturaktører trodde at dersom hun var opptatt av det de jobbet med, kunne hun sørge for at de ville få tilskudd til virksomheten sin. Forventningen var at hun i egen person kunne beslutte at kunstinstitusjonen skulle få økonomiske ressurser, og at det ikke alltid er forståelse for at søknader om tilskudd må gjennom et kommunalt forvaltningssystem.

4.3.5 FORHANDLER

Funnene viser at rollen som forhandler oppleves relevant. Jeg viser til utsagnet presentert over, og delen av sitatet. *Hvis det er ting som kan være kontroversielle eller omfattende går jeg i dialog med leder over meg, og vi finner sammen en beslutning der, eller den blir løftet til politikken.* I lys av et slikt utsagn forstår jeg at i informantene beskriver at deres rolle som forhandler er avgjørende for å få til beslutninger. Kultursjefene forhandler med sin leder for så å legge den endelige beslutningen til noen andres avgjørelse. Allikevel viser funnene at oppgaven vektet som sentral for å få til en løsning. En av informantene beskrev det slik: *Jeg*

er så avhengig av å finne gode løsninger, og tenker at jeg aldri kan la en sjanse gå fra meg for å sikre at vårt fagområde skal få de nødvendige (økonomiske) ressursene. Derfor er det viktig for meg at jeg er på mange arenaer i tro på at jeg har mulighet til å påvirke og forhandle. Ressursen de har med seg inn i denne rollen basere seg i stor grad på den oversikten og den relasjonen de innehar ved å ha særlig oppmerksomhet rundt rollene som informasjonerollen beskriver. I lys av at også rollen som frontfigur vil både forhandlerrollen og rollen som frontfigur kunne brukes gjensidig til å komme fram til beslutninger. I datamaterialet beskrives det at særlig kulturlivet utenfor organisasjonen tror at kultursjefen fordeler ressurser direkte. Et eksempel kan være at kultursjefen inviteres til et møte med en frivillig forening, og at disse tror at det er kultursjefen alene som kan bestemme at de får et større økonomisk tilskudd fra kommunen. I dialogen med informantene uttrykker de at deres rolle frem til en beslutning heller er å bruke andre deler av rollen sin for å sørge for at foreningen får tilskudd. Hun bruker de byråkratiske arenaen – eksempelvis lager sak til politisk behandling. I innstillingen følges kommunaldirektørens innstilling, som kanskje er avslag på henvendelsen. I tillegg sørger hun for informasjon til politikerne om aktiviteten eller tiltaket, og formidler også kontakt mellom foreningen og politikerne. Det kan se ut som om kultursjefen noen ganger unngår byråkratiet i den strengeste formen, i det forstår jeg at hun heller forhandler enn fordeler ressurser. Hun gjør dette for eksempel ved å gjøre politikerne oppmerksom på ulike kulturaktører, og ellers oppfordre kulturaktører til å kontakte, informere og påvirke politikerne aktivt. En informant beskrev at hun særlig hadde denne rollen da en sentral kulturarrangør i kommunen hadde fått varsel om at de kom til å miste statstilskuddet. Hun gikk da inn i en forhandlerrolle sammen med politikerne, kulturaktøren og staten for å sikre at kulturarrangøren fortsatt skulle beholde det statlige tilskuddet de hadde. En informant uttrykker at hun kunne tenke seg mer kontakt med politikken, nettopp for å sikre at de hadde informasjon om hele bredden av kulturlivet i kommunen

4.4 NÅR ROLLEN FUNGERER PÅ SITT BESTE

Som avslutningen på intervjuene stilte jeg spørsmålet: Når din kultursjefrolle fungerer på sitt aller beste, hvordan vil du beskrive det, hva foregår da? Informantene besvarte dette ved å beskrive samspillet og samhandlingen innenfor feltet. Særlig at de hadde brukt sine funksjoner på det med å koble miljøer og enkeltpersoner sammen, og at det hadde kommet et felles resultat ut av det. En informant beskrev at hun jobbet med et styringsdokument som samlet feltet. En annen opplevde det som viktig i hennes jobb når medarbeiderne hadde omgjort hennes meninger i faglige kompetanse til noe de bruket som sitt eget. Datamaterialet viser at

informantene synes arbeidet de er en del av er viktig for kommunens samfunnsoppdrag. Det med å bli prioritert som fagområde i kommunen henger ikke nødvendigvis sammen med de økonomiske ressursene de har tilgjengelig. Informantene uttrykker at det å jobbe med kulturområdet har noe meningsbærende i seg som gir lederne noe ekstra i utøvelsen av sitt lederskap. Det med å møte så mange mennesker på så mange ulike arenaer oppleves som å være en sentral del av samfunnet. Informantene er opptatt av å beskrive den store satsingen på kulturområdet i egen kommune. Informantene er opptatt av at å jobbe med kunst og kultur gir meningsfulle liv, og de mener rollen fungerer på sitt beste når de kan bidra til å gjøre kulturlivet tilgjengelig for alle. Som ledere er de opptatt av å kunne brukes på tvers av den organisatoriske strukturen i kommunens organisasjon, og det oppleves som et spennende gode i jobben. Friheten til å kunne bevege seg på tvers i den administrative organiseringen innad og utad i kommunen og samtidig kunne forstå hvor i byråkratiet de befinner seg, er en sentral del av hvordan informantene selv ser på rollen sin.

Gjennom analysen av intervjuene fremkommer det tydelig at konteksten påvirker rollene. Mintzberg er opptatt av kontekstens betydning for de ulike funksjonene, og dette finner jeg mye av i datamateriale. Det er tydelig at feltets forventninger er aktive i å konstituere de ti ulike rollene kultursjefen har. Det er særlig tre kontekster som utpeker seg: kommunens egen kulturorganisasjon, kulturlivet utenfor organisasjonen og politikken. Det er i dette spennet lederrollens utspiller seg. Med kommunens egne kulturorganisasjon forstår jeg det område hvor kultursjefens egne ansatte i kommunen er.

5. DRØFTING

Nå skal funnene drøftes mot valgt teori. Jeg deler diskusjonen inn i to deler: diskusjon rundt ledelse og de ti rollene, og diskusjon rundt det spesifikke ved kunst- og kulturledelse. Ut fra analysen ser jeg at det er særlig fruktbart å drøfte det med hvordan kulturfeltets ulike kontekster påvirker rollen. Drøftingen presenteres med overskrifter for å kunne tydeliggjøre de ulike temaene jeg finner interessant å drøfte.

OVERLAPP OG BERØRINGSPUNKTER

Jeg har fremstilt min fortolkning av funnene i en matrise, og intervjuene viser et mønster av temaer som står i forgrunnen og hvilke som vies mindre oppmerksomhet. Min analyse viser at informantene har tilnærmet lik forståelse av de ulike funksjonene i rollen. Selv om intervjudataene er fortolket ved å bruke Mintzbergs kategorier, er det både overlapp og berøringspunkter mellom kategoriene. Det er særlig de informative rollene, og rollene som

frontfigur og forhandler som fremkommer som sentrale i analysen. Jeg finner at det er viktig for kultursjefene å bruke det med å være kontaktskaper, overvåker, informasjonsspreder og talsperson, og at rollen som frontfigur gjør det lettere å utøve disse rollene. Rollen som forhandler er avhengig av den oversikten de andre rollene gir. Det er et bærende element hos kultursjefene at to av de mellommenneskelige rollene og de informative rollene er viktige, disse rollene gir sjefene kontakt og oversikt over kulturlivet. Rollene som kontaktskaper og overvåker går i hverandre, og det er vanskelig å kunne skille de distinkt fra hverandre. Det at kultursjefen er i dialog med kulturfeltet både internt i egen kommunal organisasjon og eksternt mot øvrig kulturliv sikrer at hun har oversikten, og den ene rollen bidrar til at hun kan fylle den andre. Når kultursjefen deltar på uformelle arenaer oppleves det som enkelt å skape kontakt, fordi kulturlivet ønsker at kommunen skal ha kunnskap om hva de driver med. Dette ønsker kulturlivet i neste omgang bruke for å sikre ressurser til sitt felt, noe jeg kommer tilbake til senere i drøftingen. Rollene som kontaktskaper og overvåker gjelder alle de tre kontekstene, men særlig viktig er det for kulturlivet utenfor organisasjonen at kultursjefen er en kontaktskaper og overvåker av feltet.

ENDA EN ROLLE?

I analysen fant jeg at kultursjefene vektet rollene som kontaktskaper og overvåker som så sentrale at det kunne være relevant å legge til enda en rolle til Mintzbergs ti funksjoner. Kultursjefene er opptatt av å kunne være oversettere mellom de ulike grupperingene i kulturlivet, og ser det som viktig at de bidrar til at ulike deler av samfunnet forstår hverandre. I intervjuene kom det fram at kultursjefene eksempelvis ønsket å oversette det de kalte kulturspråket til næringspråket ved å være bevisste på hvordan de bruker ord og omtaler, i neste omgang mener de da at dette skaper kontakt mellom ulike miljøer. Det samme finner jeg igjen at de ønsker å spre informasjon på tvers i hele kommunen slik at bredden av kulturtilbud skal være tilgjengelig for alle. Et annet eksempel er at hun oversetter språket kunstfeltet bruker til et språk som oppleves som tilgjengelig for flere i samfunnet ikke bare de som er delaktige i nettverk hvor kunst er en del av deres preferanser. Kultursjefenes forståelse av at kulturfeltet gir en egenverdi til hver enkelt som opplever kunst og kultur, og at dette bidrar til meningsfulle liv for den enkelte finner jeg igjen i styringsdokumenter til Kommunesektorens organisasjon (KS, 2021). Kultursjefens ønske om å oversette kunnskap på tvers av ulike strukturer ses på som en del av samfunnsoppdraget, og kultursjefen opplever at hun kan bidra inn i det i kraft av rollene hun innehar. Rollen som oversetter vil kunne bidratt som et tillegg

til de ti funksjonene for å forstå kultursjefrollen bedre, og jeg mener den ville kunne bli plassert mellom rollen som kontaktskaper og rollen som overvåker.

Kultursjefene bruker de mellommenneskelige rollene i sin ledelsesfunksjon både når hun deltar på formelle og uformelle arenaer. Rollen som frontfigur bruker hun for å skape kontakt, og jeg finner altså at disse to rollene berører hverandre, og at de brukes begge veier. Fordi hun har rollen som frontfigur får hun innpass i ulike miljøer, og kan bruke denne funksjonen for å skape kontakt og spre informasjon. Hun sprer informasjonen hun får gjennom å møte på en lang rekke arenaer til ulike aktører både innenfor og utenfor kommuneorganisasjonen. Informasjonsrollene fremstår viktige flere veier: både innad i den kommunale organisasjonen, og i kontakten med kulturlivet for øvrig.

SPENNINGER I KONTEKST

Funnene viser at det er et spenningsforhold mellom rollene som frontfigur og leder. Som frontfigur er kultursjefene synlige i kulturlivet i kommunen, og er med på å representerer kommunens organisasjon på ulike arenaer. Rollen som frontfigur gjør også at det er lettere å skape kontakt med kulturlivet både innen og utenfor organisasjonen. Rollen som talsperson kan ha noen sammenlignbare trekk, men funnene viser at denne rollen gjelder mer fra kulturlivet og inn i kommunens organisasjon. Særlig er den viktig når det skal gjøre beslutninger av større betydning, og med det menes politiske beslutninger. Det at en informant beskriver at kulturlivet ser på henne som fagforeningsleder for kulturen og at en annen informant sier at kulturlivet ser på henne som kulturminister sier noe om denne spenningen. Wennes (2007) og Lapierre (2001) forskning beskriver lederne i kunstinstitusjoner som tydeligere frontfigurer. Disse lederne må kultursjefen på kommunalt nivå forholde seg til, og det kan se ut som om den kommunale kultursjefrollen blir sammenlignet med rollen som lederne i kunstinstitusjonene har. Kulturlivet utenfor kommunens organisasjon har tydelige frontfigurer (eksempelvis teatersjefer, festivalsjefer, ledere av kunstforeninger eller store frivillige), og de ser derfor på kultursjefen som en like tydelig frontfigur. De forholder seg til kultursjefen som kontaktperson for kommunen, men samtidig også en kollega som har like mye makt som de selv har i sin organisasjon. Intevjuene med kultursjefene underbygger denne forståelsen også ved at de forteller at de stiller på arenaer sammen med ordfører, eller istedenfor ordfører, og jeg finner derfor at det er lett å kunne forstå at dette kan bidra til at kulturlivet ser på kultursjefen som kulturminister. Kultursjefen er en frontfigur kulturlivet forholder seg til for å få oppmerksomhet og ressurser. Kulturlivet har behov for å bli sett av vertskommunen sin, og det er kultursjefen som er

ansiktet utad fra kommunen til feltet. For kultursjefene kan dette oppleves som et dilemma fordi de er satt til å følge de administrative hierarkiet til kommunen, og skal være kommunedirektørens stemme i saker de fremmer. Så selv om kultursjefen internt i kommunens administrasjon fremstår som en etatsjef og en del av byråkratiet hvor kommunedirektøren er den øverste administrative lederen, og den som har delegert lederskapet utover i organisasjonen, oppfatter kulturlivet i kommunene kultursjefrollen som noe annerledes. Og altså likere en frontfigur slik ledere av kunstorganisasjoner har, eller en kulturminister slik politikken har. Konteksten lederskapet utøves i er et sentralt poeng hos Mintzberg, Lapierre og Wennes, og funnet knyttet til rollen som frontfigur bekrefter dette at konteksten er sentral, samtidig som det understøtter at det oppstår en spenning i denne delen av rollen.

TALSPERSON

Virkelighetens oppgaver i en lederrolle er langt mer kompleks enn forskningen kan vise oss, det er noe Mintzberg er spesielt opptatt av. Dette bekrefter også denne studien: at selv om jeg har systematisert funnene vil virkeligheten aldri kunne systematiseres helt ut i en teori. Dette finner jeg også i teorien om Mintzberg: I starten av 70-årene tillegger han den formelle lederen mye av ansvaret for utførelsen av alle de omtalte informative rollene. Som talsperson sender lederen ofte denne informasjonen til personer utenfor enheten – å være talsperson betyr også å formidle budskap til omgivelsene gjennom direkte kontakt, møter og lignende eller mer indirekte gjennom aviser og tidsskrifter. Nå er mange av disse rollene som talsperson tillagt en informasjonssjef eller pressekontakt. Dette finner vi i Gottvasslis litteratur om Mintzbergs teorier, og bekrefter et funn jeg har i analysen: I en kommunene koblet rollen som kultursjef og informasjonssjef en periode. Sett opp mot Gottvasli kan en slik kobling virke relevant, selv om praksisen i nevnte eksempel ikke holdt over tid, ble endret i den respektive kommunen.

BESLUTNINGSROLLER

Jeg finner at rollen som ressursfordeler er perifer i analysen. Elstad og De Paoli (2017) skriver at aktører i kulturlivet deltar i nettverk for blant annet å sikre ressurser på for sitt felt. Kulturlivets økonomi kan beskrives som en lappetepeøkonomi: en kunstinstitusjon kan få tilskudd fra både kommunen, fylkeskommunen og staten, i tillegg fra stiftelser eller private givere. Noen ganger søker de også om ekstra tilskudd til prosjekter og utvikling, og for å sikre at de får økonomiske ressurser til det de ønsker seg må de delta i nettverk, og må de kommunisere med de ulike tilskudds giverne, eksempelvis kommunen. Kultursjefene er også

delaktige i slike nettverk, noe vi finner igjen i vektingen av rollene som kontaktskaper, frontfigur og overvåker. Jeg finner altså en annen forståelse av rollen som ressursfordeler hos kultursjefene enn det kulturlivet forventer at de har. Jeg finner at det er rollen som forhandler som er det sentrale rollen av beslutningsrollene. Kultursjefen bruker denne rollen i alle tre kontekstene. Det med informasjon begge veier opp mot politikerne er viktig fordi det er de som beslutter nivå på kommunens kulturliv og hvor mye de økonomiske bevilgningene til fagfeltet skal være. Det er også politikerne som bestemmer de største satsingene og retningene for en kommunes kulturliv. Beslutningsrollene hos kultursjefen framstår samlet sett som er mer perifere, og det kan forstås ved at sjefrollen befinner seg i et administrativt hierarki hvor endelig beslutninger som oppfattes som sentrale ligger hos andre enn selve kultursjefen. Beslutningen ligger enten høyere i det administrative hierarkiet hos kommunedirektør, eller i de politiske beslutningsorganene. Funnene knyttet til at kulturlivet utenfor organisasjonen oppfatter kultursjefen som mer besluttosom enn det rollen tilsier kan forstås ved å se til hvordan kulturlivet er organisert, noe som blir bekreftet ved å se til kulturloven (Kulturlova, 2007, §1-6)) og stortingsmeldingen (Meld. St. 8 (2018 - 2019) som åpner for denne type samhandling mellom alle forvaltningsnivåer og strukturer.

ADMINISTRASJON VERSUS LEDELSE

For å forstå hva det betyr er det fruktbart å trekke inn Kotter (2019) og Lapierrres (2001) diskusjon av administrasjon versus ledelse. Kommuneorganisasjonen til de informantene som er med i denne studien er organisert slik at kultursjefen er leder for andre ledere, i tillegg til at hun ofte er leder for en stab eller egen organisasjon. Kultursjefen er plassert på tredje eller fjerde nivå i det administrative hierarkiet i de valgte kommunene. Under seg har disse kultursjefene mellom 40- 100 ansatte i små eller store stillinger. Gitt dette er det forventninger til lederrollen at den skal ha en del administrasjon, og at kultursjefen har det overordnede ansvaret for økonomi og personal. Likevel befinner kultursjefen seg i et kommunalt byråkrati som er med på å sikre at kultursjefen greier å følge opp de nødvendige administrative oppgavene. Dette kan forklare forståelsen av at funksjonen som leder er relevant, men ikke sentral hos kultursjefene. Kotter (2019) ser at ledelse og administrasjon som to sider av lederrollen, men at vektingen av hvilke deler en leder bruker er ulikt. Som tidligere presentert skal rollen som leder inneholde det med motivasjon og inspirasjon. funnene i denne studien er at kommunikasjon og nettverk er sentralt, og det finner vi også i Kotter: Solide nettverk av uformelle relasjoner bidrar til å koordinere ledelsesaktiviteter på samme måte som det formelle strukturer koordinerer administrative aktiviteter (Kotter, 2019, s. 62).

Uformelle nettverk kan håndtere et større behov for koordinering av aktiviteter. Det med et stort omfang av aktiviteter og et stort spenn av hva som inkluderes i en kultursjefrolle kan forstås nettopp i det som beskrives som ledelse i Kotters teorier. Det kreves adskillig mer kommunikasjon for å lede enn for å administrere, og akkurat det kan uformelle nettverk i større grad enn formelle strukturer takle. Funnene i studien viser at kommunikasjon og nettverk er sentrale funksjoner for kultursjefene, og sett opp mot Kotter er det disse egenskapene som gjør at en kultursjef kan lede fagområde, ikke bare administrere det. Jeg forstår det her som å lede et fagområde sammen med aktørene, og i særlig kontakts til politikken.

For handlingsrommet til en kultursjef er det derfor særlig nødvendig å forholde seg til og delta i nettverk som sikrer at kultursjefen har oversikt, er kontaktskapende og sørger for en informasjonsflyt i alle retninger: både fra kulturlivet utenfor organisasjonen, og internt opp og ned i hierarkiet i kommunens byråkrati. For å få innpass og bli inkludert er rollen som frontfigur både nyttig og sentral for kultursjefene. Det sikrer kultursjefen tilgang til en lang rekke arenaer: som tidligere beskrevet alt fra konsert-premierer, til idrettsarrangement til museumsåpninger, og det å være på disse arenaene er nyttig i andre sammenhenger. Kultursjefrollen har en nettverksfunksjon som både skal serve egen organisasjon og organisasjonen utenfor.

Kulturfeltet i kommunesektoren (Oxford Reseach, 2021) beskriver at det i stor grad er opp til kommunene å organisere og prioritere kulturfeltet i kommunene, og i det kan man forstå at det er en del av de sentrale beslutningene som gjøres endelig i lokalpolitikken hvor det ikke er administrasjonen som har den siste og avgjørende beslutningen. Dette følger jo av lokaldemokratiets virkelighet. Videre kan det trekkes inn at fagområdet kultur i utgangspunktet ikke er preget av direkte konflikter slik en del andre samfunnsområder kan tenkes å være.

DE TI ROLLENE OG ADMINISTRASJON VERSUS LEDELSE

Kotter (2019) beskriver at en lederrolle består av to distinktive utfyllende handlingsmønstre, og at disse må forstås som to sider av samme sak. Imidlertid kan det være ulik vektning på de to. For å forstå hele kompleksiteten i en lederrollen mener jeg denne todelingen gir mindre rom for å forstå en lederrolle enn det Mintzbergs ti lederfunksjoner gjør. Imidlertid finner jeg et interessant poeng i denne teorien: For å lede et felt vil det med å takle uformelle nettverk være en styrke knyttet til det med utvikle en retning og lede feltets ulike kontekster. I studien

finner jeg at det nettopp er det kultursjefene gjør ved å bruke så mye tid på informasjonsrollene og det med relasjonsbygging og tilstedeværelse i kulturlivet. Selv om kommunenes tjenesteområder sikrer at administrasjonen følger og er på plass, er det nettopp det med ledelse av feltet som forklarer hvorfor kultursjefene opplever funksjonene til kommunikasjon og nettverk som sentrale. Jeg mener at å bruke de ti ledelsesfunksjonene er nyttig for å forstå rollen, og at det med å se til Kotters og forståelsen av å lede et felt bidrar til økt innsikt i kultursjefrollen og hennes handlingsrom for ledelse.

Kultursjefene ønsker å bruke mer tid på kulturlivet utenfor organisasjonen, og de vekter rolleutøvelsen i den konteksten som noe de ønsker å gjøre med av. Jeg forstår det med at det er det feltet som trenger dem «mest» når det gjelder å lede kulturfeltet. Selv om jeg ikke har skilt konteksten i matrisen jeg har laget, omtales dette i analysen. Når jeg diskuterer funnene opp mot Kotters teorier finner jeg at kultursjefene selv ønsker å utøve ledelse heller enn administrasjon. Jeg har tidligere beskrevet funksjonen som leder som relevant for kultursjefene, og det er i intervjuene begrunnet med at oppgaver innenfor den kategorien i større grad ivaretas av andre i kommuneorganisasjonen enn dem selv. Jeg finner at rollene som frontfigur, kontaktskaper, overvåker, og forhandler er sentrale. Og sett opp mot todeling administrasjon og ledelse, vil disse fire rollene kunne plasseres under ledelsen. Jeg oppfatter at rollen som entreprenør også hører til kategorien ledelse, men jeg finner altså ikke den som like sentral i mine funn. Jeg finner ikke noe belegg i teorien på hvorfor det kan være slik, men på det punktet finner jeg altså noe annet enn det Kotters omtaler. Initiativ og igangsetting innen kulturområdet skjer i samsillet mellom flere aktører, dette finner jeg igjen i Kulturens kraft (Meld. St. 8) og Kulturfeltet i kommunene (Oxford Research). Rollen som entreprenør er ikke bare som en igangsetter, men også en som finner løsninger på hvordan en kan samarbeide og løse oppgaver. Kultursjefene selv opplever at de kan sette i gang planarbeid og ha ideer til satsinger, samtidig som de må jobbe med nettverk og strukturer for å sikre at dette settes i gang. Det kan se ut som om jeg ikke i intervjuene ikke var nok oppmerksom på denne funksjonen, og det kan ha påvirket mine funn. Selv om jeg ikke finner belegg for alle kultursjefens funksjoner i kategoriseringen ledelse er det en hovedvekt på den kategorien.

Omgivelsene utenfor kommuneorganisasjonen ser på rollen som en likeverdig frontfigur for feltet kulturfeltet, og jeg finner det samme i omgivelsenes syn på kultursjefrollen. Studien viser at forventningene til kultursjefen fra kulturlivet er større enn handlingsrommet til en kultursjef er. Dette kan forklares både ved at kultursjefen befinner seg i et administrativt byråkrati, og også at politikerne beslutter mer lokalt innenfor kulturområdet enn mange andre

områder i kommunen. Dette gjør at kultursjefen befinner seg i et spenn der det er viktig å ha oversikt, være kontaktskapende og spre informasjon for å kunne lede i feltet.

SÆRTREKK VED LEDELSE AV KUNST OG KULTUR

Elstad og De Paoli (2013) beskriver nettverk som en sentral del av kunst og kulturlivet, og dette funnet bekrefter at kultursjefrollen har en nettverksfunksjonen som sentralt element. For å kunne utøve lederskapet sitt er det nødvendig for kultursjefen å ha en oversikt over feltet i kommunen, eksempelvis overfor utvikling, økonomi, aktivitet og arrangementer overfor frivillige lag og foreninger, kunstinstitusjoner eller andre kulturaktører.

Kultursjefene har en egen drivkraft i det med å skape mening for samfunnet de er en del av. Det meningsbærende og spesielle med å jobbe med kunst og kultur kommer tydelig fram i datamaterialet. Kultursjefene beskriver at de har en stor oppgaveportefølje i et dynamisk og til tider uoversiktlig felt. Kulturens kraft (Meld. St. (2018-2019)) beskriver at dynamikken i kulturlivet er en vekselvirkningen mellom aktørene i både forvaltningsnivå og organisasjoner. Meldinga sier at et godt samfunn blir bygd nedenfra, og at kulturlivet, frivilligheten og mediaoffentligheten er selvstendige byggesteiner i samfunnet. Kulturlivet skal kunne utvikle seg mest mulig på egne premisser uten statlig overstyring. Kulturpolitikken må medvirke aktivt til kunstnerisk kvalitet og autonomi. Det handlingsrommet som presenteres i en slik statlig kulturpolitikk mener jeg bidrar til kultursjefenes opplevelse av å delta i et samfunnsviktig oppdrag. Wennes (2007) som sier at i ledelse av kunstorganisasjoner å kunne få publikums hengivenhet. Denne spesielle formen for ledelse, krever at kreative leder etablerer et autoritetsforhold som ikke kan formaliseres, og at lederens troverdighet i stor grad knyttes til henne som kunstner. Dette frie og autonome i ledelsesformen til aktører rundt kultursjefen ser ut til å bidra til hvordan kultursjefene ser på utøvelsen av egen rolle. Og det at kultursjefen deltar på kunst og kulturarenaer som representant for kommunen, og samtidig publikummer ser ut til å gi en ekstra positiv dimensjon til oppgavene til kultursjefen. Jeg finner at denne delen av lederskapet oppleves som en positiv del av funksjonene en kultursjefrolle har. Og at tiden det tar å være på disse mange arenaene veksles inn i både det at det er nyttig for å utover kultursjefrollen, men også det at det gir opplevelser i seg selv.

Noe av dette med meningsinnhold i å jobbe med kunst og kultur finner jeg hos teorier om kunstledelse (Wennes, 2007). Forskning knyttet til kunstledelse beskriver at konteksten er særlig viktig i det med å lede kunst og kultur, og at denne dimensjonen gir en ekstra forståelse av det meningsbærende å kunne jobbe med kunst og kultur. Jeg finner det samme igjen hos

kultursjefene som Wennes, Lapierre, og Elstad og De Paoli sier om det meningsbærende i det med å jobbe med kunst og kultur.

FRIHET I ROLLEN

Kultursjefene er opptatt av å delta på mange arenaer og overvåke feltet. I kraft av rollen som frontfigur har de tilgang til et stort nettverk, og kan operere på mange arenaer både innad i organisasjonen og i kulturlivet for øvrig. Jeg finner igjen det at kulturlivet består av en rekke formelle og uformelle nettverk, slik Elstad og De Paolis teori viser (Elstad & De Paoli, 2013). Kultursjefen beveger seg på tvers av hierarkier, de synes det er en interessant og selvfølgelig måte å jobbe på. Jeg finner ikke at konteksten spiller noen stor rolle når det gjelder det med å kunne bidra på tvers av strukturer og hierarki. Jeg finner også at kultursjefen har en stor frihet i selve utøvelsen av rollen. Kulturloven (Kulturlova, 2007, §1-6) har også en vid beskrivelse av hvordan kommunene skal utøve feltet på sitt forvaltningsnivå. Det kan gjøre at en kultursjefs oppgaver i forvaltningen ikke er så definert, og at et kjennetegn er friheten i rollen som jeg også finner i min analyse. Selve stillingen har en plassering i det administrative hierarkiet i kommunens organisasjon, men kultursjefene opplever at de ikke trenger å forholde seg til den administrative organiseringen i alle deler av rollen. Dette finner jeg i datamaterialet som at kultursjefene jobber mye på tvers innad i kommunen. Større beslutninger tas på politiske nivået, og kultursjefen bruker forhandlingsrollen heller enn rollene som problemløser og ressursfordelen for å komme fram til beslutninger. Kulturområdet i byråkratiet har ikke de største budsjettene i kommunen, og de er også i svært liten grad lovpålagte. Det gjør at mye innenfor kulturfeltet blir den del av politikken både lokalt og på de andre nivåene i forvaltningen. Kulturadministrasjonen med den synlige kultursjefen kommuniserer både med de som jobber i administrasjonen og det øvrige kulturlivet utenfor. Birkinshaw (2018) mener at for å bli en god sjef må du forstå byråkratiet, og heve seg over det. Jeg finner at det er det kultursjefene gjør: de forstår byråkratiet, og hever seg over det. Særlig det med å jobbe på tvers av organisasjonene; det være seg internt i kommunens organisasjon, eller ut mot øvrig kulturliv viser at de mener denne delen av ledelse er viktig. Sett opp mot Birkinshaws forskning betyr det at kultursjefene forstår sin rolle i byråkratiet, og at de bruker denne til å utøve rollen som kultursjef. Kulturområdets noe myke nasjonale og regionale styring gir en kultursjefrolle hvor kultursjefen selv kan bidra til å jobbe fritt på tvers av hierarkier, og gjøre akkurat det Birkinshaw mener er sentralt i god ledelse. Et trekk ved kunstledelse er å kunne utøve ledelse uten å forholde deg til byråkratiet. Lapierre (2001) sier at sjefrollen er uavhengig av dennes hierarkiske posisjon i organisasjonen. Det kan se ut som

om kultursjefene kan speile seg noe i denne forståelsen. At posisjon som kultursjef gjør at de ikke trenger å forholde seg til hierarkisk struktur i kulturlivet utenfor organisasjonen, og at denne rollen kan brukes innad i organisasjonen når det er nyttig. Jeg finner det samme hos Wennes som sier at et kjennetegn ved kunstledelse er at det er andre forhold enn bare det hierarkiske som gjør at en leder blir anerkjent som en god leder, det er heller det området hun leder som blir løftet fram, med andre ord kunsten. Jeg forstår også i hennes teorier at det hierarkiske ikke spiller noen stor rolle. Jeg finner ikke noen spenningsforhold i rollene som problematiserer det å jobbe på tvers av strukturer, og det med å kunne jobbe på tvers av hierarkier er gjenkjennbart i teorier om kulturfeltet. Sett opp mot teorien kan friheten i rollen som kultursjef gi et handlingsrom for ledelse som oppleves som særlig interessant for de som innehar rollen.

6. KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven har vært å se på hva som kjennetegner kultursjefsrollen i kommunene. Funnene fra intervjuer med kultursjefer i utvalgte kommuner er diskutert i lys av tidligere forskning på ledelse og roller, og noen spesielle trekk ved kunst og kulturledelse. Kultursjefsrollen har også blitt sett i sammenheng med kunnskapsdokumenter på feltet for å forså konteksten til rollen. Funnene i studien er i hovedsak sett opp mot Mintzberg teorier om lederens ti ulike funksjoner. De ti ledelsesfunksjonene har bidratt til å tydeliggjøre oppgaver ved kultursjefrollen, og vært til hjelp for å forstå hva slags rollen kultursjefrollen er. Mintzberg teorier er ikke nye i forskningssammenheng, men kvaliteten i hans forskning har holdt seg i over femti år.

Kultursjefens roller kjennetegnes ved at hun jobber mellom ulike strukturer og i ulike nettverk. Selv om kultursjefen befinner seg organisatoriske i et byråkrati i kommunen utøves rollen på tvers av hierarkier og strukturer. Dette finner jeg igjen i nasjonale dokumenter knyttet til kulturfeltet, og bidrar til forståelsen for at kultursjefene operere på denne måten.

Konteksten setter føringer på hvordan kultursjefrollen forstås. Konteksten var fremtredende i dialogen med kultursjefene, og det er tydelig at kulturfeltets forventninger er aktive i å konstituere de ulike rollene til kultursjefen. Det er et spenn i hvordan de ulike aktørene rundt kultursjefen forholder seg til rollen hun har. De mest sentrale funksjonene i kultursjefsrollen er rollen som frontfigur, kontaktskaper, overvåker og forhandler. Selv om rollene er til dels overlappende, og det kan være vanskelig å skille den ene fra hverandre. Kultursjefen er særlig

opptatt av å kunne koble ulike miljøer, og det med å være oversetter av innhold i ulike kontekster fremstår som viktig for kultursjefen, og hun ser det som en del av sitt samfunnsoppdrag. Kulturlivet utenfor kommunens organisasjon ser på kultursjefen som en tydelig frontfigur og talsmann for deres felt, og sammenligner rollen kultursjefen har med det som kjennetegner rollen som kunstledelse. Dette gjør at det blir et spenn i forventningene til rollen, og at kultursjefens handlingsrom for ledelse påvirkes og konstituere på ulik måte sett fra ulike kontekster. Kultursjefen takler dette ved å overvåke feltet, og være kontaktskaper mellom ulike miljøer. Hun oppleves som sentral for å kunne bidra til at kulturlivet på lokalt nivå har berøringspunkter mellom alle nivåer og mellom alle strukturer. Dette får hun til ved å jobbe på tvers og i nettverk. Det oppleves som en utfordring i rollen at de ulike kontekstene har ulikt syn på hva hun kan beslutte. Kultursjefen oppfatter at kulturlivet tror hun kan beslutte mer enn hun gjør, særlig framkommer dette i rollene som ressursfordeler og problemløser. Kultursjefen oppfatter at rollen som forhandler er den mest sentrale av beslutningsrollene. Studien viser at det er dette spennet som er den utfordrende delen av rollen, samtidig som det gir en spennende dimensjon i arbeidet som kultursjef. Det mest utfordrende i rollen som kultursjef er de ulike forventningene aktørene har til rollen, og at forståelsen av rollen er så påvirket av konteksten.

Kultursjefene opplever at deres arbeid er meningsbærende, og selv om de beskriver et stort ansvarsområde med varierende grad av oppmerksomhet til feltet i form av budsjetttrammer og tydelige styringsdokumenter. Studien viser at kultursjefene opplever at rollen sin fungerer på sitt beste når de får miljø og personer til å samarbeide. Det å være kontaktskaper i alle ledd i organisasjonen er en viktig del av rollen. Studien viser at kultursjefene opplever å ha en rolle som kan brukes til mange ulike oppgaver, og at det med å kunne jobbe på tvers og både innenfor og utenfor organisasjonen er en positiv og sentral del av rollen. Jeg finner dette igjen i Birkinshaws teorier om at for å bli en god leder skal en forstå byråkratiet og utfordre det.

Etter min vurdering har det å bruke teori om roller og ledelse vært et hensiktsmessig teoretisk utgangspunkt for å undersøke hva som kjennetegner kultursjefsrollen. Jeg har fått en dypere forståelse på hva som kjennetegner kultursjefens rolle og handlingsrom for ledelse ved å analysere data fra intervjuene opp mot Mintzbergs ti ledelsesfunksjoner. Jeg synes kultursjefenes egne forståelse av rollen kom frem ved å fortolke funnene i en matrise. Imidlertid gjorde det at jeg tok akkurat det grepet av jeg ikke fikk analyserte datamaterialet så godt opp mot teorier som beskriver ledelse versus administrasjon. Det kan være en svakhet ved studien at jeg ikke like systematisk som det med de ti rollene analysere funnene opp mot

teorien til Kotter og Lapierre. Jeg synes videre at det var fruktbart å diskutere funnene i lys av teori på kunst- og kulturledelse fordi det hjalp meg til å forstå konteksten kultursjefene forholder seg til. Konteksten framkommer sentral i analysen av intervjuene, og nettopp derfor var det nyttig å kunne drøfte det opp mot teori som omhandler kunst og kulturledelse spesielt. Den tydelige tredelingen av de tre kontekstene som er omtalt i studien kom enda tydeligere fram for meg enn jeg hadde antatt før jeg startet på analysen og diskusjonen. Det er en svakhet ved studien at jeg ikke har trukket dette enda mer inn i studien. Ved å se enda mer til konteksten gjennom eksempelvis å analysere styringsdokumenter på lokalt og nasjonalt nivå, sett opp mot kultursjefens rolle i dette, ville jeg kunnet få enda mer teori å drøfte opp mot problemstillingen.

Valget med å undersøke kultursjefrollen utfra informantenes egen erfaring og forståelse av rollen ga med nødvendig datamateriale til å kunne analysere hva slags rolle dette er, og hva som kjennetegner rollen. Utvalget av de syv kommunene kultursjefene jobber i mener jeg ga den nødvendige innrammingen av rollen for å svare ut problemstillingen. Oppgaveforståelsen til disse syv er sammenlignbar sett opp mot hva slags rolle de kan tenkes å ha i kulturlivet, hva slags faglige ressurser de har i egen organisasjon, og også hva slags forventninger de blir møtt med fra kulturlivet utenfor egen organisasjon. Lokaldemokratiet i de utvalgte kommunene hadde også likhetstrekk ved at de hadde en struktur hvor kulturområdet hadde et politisk utvalg utenfor bystyrene. Dette var ikke helt sammenlignbart i de syv kommunene, men jeg mener allikevel at det har nok likhetstrekk til at jeg kunne forstå at de store beslutningene i en kommune gjøres i det politiske systemet.

Beskrivelsen av hva slags metode jeg har brukt i studien underbygger at studien er pålitelig og jeg mener at analysedelen viser gjennomsiktighet i forhold til hva som skal undersøkes her.

Jeg finner tendenser til at de ønsket å være talsperson for egen kommune ovenfor meg, og det kan dette at jeg kommer fra samme fagfelt være en svakhet ved studien: Dette kan ha noe å gjøre med hvordan jeg hadde utformet intervjuguiden min, men kan også være et funn som bekrefter det med ønske om å ha en kollegasamtale med meg litt utover det med å svare på mine spørsmål. På tross av at de beskrev at de hadde mange forventninger fra mange hold var de opptatt av å fortelle at jobben også ga mening og oppleves sentral i det gode livet i kommunene. Jeg som kommer fra samme stilling i en annen kommune vil kunne oppfattes som en kollega de ønsker å inkludere i framsnakkingen av både kulturlivet og den respektive kommunen.

Denne studien har ikke tatt for seg teori som sier noe om motivasjon og inspirasjon til ledere, heller ikke teori som sier noe om hva som gir drivkraft og energi til rollen. Det er en svakhet ved studien at dette ikke er inkludert når jeg skulle studere kjennetegn ved kultursjefrollen. I intervjusituasjonen erfarte jeg at dette med en indre motivasjon opplevdes som et viktig del av jobben til kultursjefene, og tema ble berørt når de omtalte arbeidsoppgavene sine. Det var tydelig at det lå noe mer i det som jeg i ettertid har sett at kunne være interessant. Ved å se nærmere på teorier rundt hva som motiverer ledere, og teori rundt indre motivasjon ville jeg kunne svart mer utfyllende på problemstillingen. Dette tema vil egne seg å studere videre på ved en annen anledning.

Studien har heller ikke sammenlignet kultursjefrollen med andre lederroller i kommunal forvaltning. Øvrige kommunale lederne vil nødvendigvis ha en annen kontekst, og det ville vært interessant å se vektingen av kultursjefens roller opp mot andre sjefsstillinger i kommunen. Studien vil i så fall kunne brukes i relieff til andre studier knyttet til lederrollens roller og kompleksitet.

7. LITTERATUR

- Birkinshaw, J. (2018) *Bli en bedre sjef. Hvorfor god ledelse er så vanskelig.* (3. utg) Cappelen Damm Akademisk.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P., Røvik, KA. (2020). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3.utgave). Universitetsforlaget
- Elstad, B. & De Paoli, D. (2017). *Organisering og ledelse av kunst og kultur* (2.utg). Cappelen Damm Akademisk
- Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg. Om organisasjon, strategi og ledelse.* Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A; Christoffersen, L.; Tufte, P- A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* Abstrakt forlag.
- Kommunesektorens organisasjon. (2021) *Hvordan kan KS jobbe interessepolitisk og som utviklingspartner på kulturfeltet? Strategi og tiltaksplan.*
<https://www.ks.no/contentassets/5e210c1b30ea47c0aaf1f1617867ab87/KS-Strategi-og-tiltaksplan-kulturfeltet-F41.pdf>
- Kotter, J.P (2019) Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 55-65). Gyldendal.
- Kulturlova (2007). *Lov om offentlige styresmakters ansvar for kulturverksemd.* (LOV-2007-06-29-89). Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-89>
- Lapierre, Laurent. (2001). *Leadership and Art Mangement.* International Journal of Arts Management. HEC- Montreal – Chair of Art managements
- Meld. St. 8 (2018–2019) *Kulturens kraft. Kulturpolitikk for framtida.* Kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-8-20182019/id2620206>
- Mintzberg, H. (2011). *Managing.* Pearson.

- Oxford Research AS. (2021). *Kulturfeltet i kommunesektoren. En fri, mangfoldig og skapende kraft*. Kommunesektorens organisasjon/ FOU.
<http://www.ks.no/contentassets/3ca17def08e54ca5871e49c70d58b89e/Kulturfeltet-i-kommunesektoren.pdf>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal
- Wennes, G. (2007). *Kunstledelse. Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. (2.utgave) Abstrakt forlag

Vedlegg

1. Intervjuguide

Vedlegg 1

Intervjuguide

Introduksjon, forklare formål og avklaring av begreper

I denne oppgaven ønsker jeg å se på kultursjefens rolle i kommunene. Jeg ønsker å undersøke hva som kjennetegner kultursjefens handlingsrom for ledelse. Dette gjør jeg ved å undersøke dette fra et innside-perspektiv og derfor intervjuer jeg deg nå. I intervjuet vil jeg derfor at du svarer ut fra dine egne erfaringer og perspektiver.

Jeg har satt av ca 30 minutter til intervjuet. Intervjuet vil bli tatt opp, og deretter transkribert til tekst. Opptakene vil bli slettet. Informasjonen vil bli anonymisert. Hvis jeg bruker sitater i oppgaven vil disse være anonymisert, slik at de ikke blir knyttet til deg eller din arbeidsplass.

Jeg intervjuer kultursjefer i syv omtrent like store kommuner. Jeg bruker begrepet kultursjef, selv om tittelen din kan ha et noe annet navn. Navnet på kommunene vil være kjent i masteroppgaven.

Jeg minner om at du som leder har taushetsplikt i forhold til medarbeiderne dine, og derfor er det viktig at du anonymiserer dem når du forteller til meg.

Jeg vil bruke automatisk transkribering gjennom word (forklarer det). Samtykker du til dette? Er det noen spørsmål før vi begynner?

Selve intervjuet

1. Først litt om de konkrete rammene rundt lederrollen din.

Hvor lenge har du vært kultursjef?

Hvem rapporterer du til administrativt? Hvem rapporterer du til politisk?

Har du personalansvar? For hvor mange? Hvor mange er du leder for?

2. **Hvordan opplever du kultursektorens posisjon i kommunen?** Oppfølgingsstikkord: - politiske prioriteringer - administrativ fokus - ambisjoner, planer, utvikling

3. **Hvordan vil du beskrive forventningene som møter deg i din rolle?** Oppfølgingsstikkord: - formelle forventninger, mandater, instruksjoner, arbeidsbeskrivelser - underforståtte (implisitte) forventninger fra politisk ledelse/administrasjon - forventninger fra publikum, befolkning - forventninger fra samarbeidspartnere, bidragsytere, institusjoner - selvpålagte forventninger

4. Kan du beskrive nærmere noen av de mellommenneskelige rollene du har som sjef?

Oppfølgingsstikkord: - kommunikasjon og dialog internt – egne medarbeidere

- kontaktskapende rolle – innad og utad

- utveksling av forventninger - tilbakemelding og veiledning i forhold til medarbeiderne - rekruttering, kompetanseutvikling, fratreden/avskjedigelse

5. Kan du fortelle noe mer om informasjonsrollene du har som sjef?

- kommunikasjon og dialog med politikere og øvrig administrasjon (talskvinne? - kommunikasjon, dialog, samspill eksternt (ulike instanser og bidragsytere)

-talskvinne

6. Kan du fortelle noe mer om de beslutningsrollene du har som sjef?

- hva er din oppgave i det med å komme fram til beslutningen?

- din rolle i å finne nye løsninger

- problemløsning

- ressursfordeler

- forhandler

7. Når din kultursjefrolle fungerer på sitt aller beste, hvordan vil du beskrive det, hva foregår da? Oppfølgingsstikkord: - medarbeidere, kapasitet, ressurser - ansvar, mandat, forventninger, rolleavklaringer - kommunikasjon, beslutningsveier, oppfølging - samspill eksterne krefter, institusjoner, personer, bidragsytere osv.

Avslutning

Er det noe du vil legge til som vi ikke har snakket om, men som du tenker er viktig i forhold til det jeg undersøker her?

Tusen takk for at du har stilt opp!