

En forventning om- og et behov for mangfold

En kvalitativ studie av profesjonelle symfoniorkestres utfordringer i møte med en forventning om mangfold

Sverre Kyvik Bauge

Organisasjon, Ledelse og Arbeid
30 Studiepoeng

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Sammendrag

Samfunnet er i dag fullt av diskurser om mangfold. Dette gjennomsyrrer alt fra politikk til organisatorisk strategi og praksis. Mangfold er blitt et symbol på åpenhet og rettferdighet og er slik en stadig viktigere del av den offentlige kultur- og samfunnsdebatten i Norge. Det er en økende grad av forventning til musikk- og scenekunstinstitusjoner, som mottar offentlige bevilgninger, om å prioritere og legge til rette for et større mangfold. De profesjonelle symfoniorkestrene er dermed under press fra ulike forventninger om, på den ene siden å produsere kunst av høyeste kvalitet og på den andre være relevante og representative for en mer mangfoldig befolkning enn tidligere. Denne balansegangen kan utfordre symfoniorkesterets organisatoriske rammer, legitimitet og identitet.

Studien ser på hvordan ledere i norske profesjonelle symfoniorkestre forholder seg til og arbeider med mangfold, og den forsøker dermed å belyse problemstillingen *“Hvordan blir profesjonelle symfoniorkestre utfordret i et møte med en økt forventning om mangfold?”*. For å undersøke problemstillingen, benytter studien en kvalitativ tilnærming bestående av semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere i syv profesjonelle symfoniorkestre i Norge. Dataene som er samlet inn sees i lys av teori om mangfold, institusjonelle logikker, organisatorisk legitimitet og identitet.

Studien finner at mangfold er blitt en viktig del av symfoniorkestrenes strategier. Samtidig fører en økt forventning om mangfold til en mer komplisert balansegang mellom til tider konfliktende logikker. Et større mangfold er for symfoniorkestrene både en forutsetning og en utfordring for legitimitet. Å nå ut til en mye bredere del av befolkningen, bidrar til å opprettholde relevans og legitimitet og til å opprettholde argumenter for offentlig bevilgning. Samtidig kan dette være utfordrende fordi en ambisjon om mangfold fordrer en utvidelse av symfoniorkesterets virksomhet. Dette er krevende gitt de organisatoriske premissene symfoniorkesteret opererer innenfor. Det kan videre gå på bekostning av en spisset høy kunstnerisk kvalitet i formidling av symfoniorkesterets kjernerepertoar, som i all hovedsak er vestlig klassisk kunstmusikk. Til sist kan symfoniorkesterets identitet vise seg å være en barriere for mangfold ved at identitetsforståelsen setter begrensninger og rammer for organisatorisk

handling. Symfoniorkesterets tradisjonelle identitet kan være utfordret ved at sentrale aspekter ved virksomheten endres.

Forord

Denne masteroppgaven utgjør det avsluttende arbeidet på masterstudiet Organisasjon, ledelse og arbeid ved universitetet i Oslo. Arbeidet med oppgaven har vært engasjerende, men krevende og til tider frustrerende. Samtidig er det ingen tvil om at det har lært meg veldig mye.

Jeg ønsker å takke alle informantene som deltok i denne studien. At dere så positivt tok dere tid til å stille til intervju og dele deres kunnskap, erfaring og ideer i en travel arbeidsdag var uvurderlig for studiens resultat. Engasjementet dere viste for temaet mangfold i symfoniorkesteret var for meg også inspirerende og engasjerende.

Jeg ønsker også å takke min veileder Haldor Byrkjeflot for hyggelige og konstruktive faglige samtaler i løpet av arbeidet.

Til slutt vil jeg takke min familie og mine gode venner for oppmuntring gjennom hele prosessen. Spesielt takk til deg, Ingrid, for tålmodighet, støtte og oppmuntring.

Sverre Kyvik Bauge

Oslo, 29.05.23

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	6
1.2 De profesjonelle symfoniorkestrene i Norge.....	8
1.3 Oppgavens struktur.....	9
2. Teoretisk rammeverk.....	10
2.1 Mangfold.....	10
2.1.1 Typer av mangfold.....	11
2.1.2 Hvorfor mangfold?.....	11
2.1.3 Ulike perspektiver på tiltak for mangfold.....	12
2.2 Nyinstitusjonell teori.....	14
2.2.1 Institusjonelle logikker.....	14
2.2.2 Kunstinstitusjonen som hybride organisasjoner.....	15
2.2.3 Organisatorisk legitimitet.....	16
2.2.4 Scotts tre pilarer og organisatorisk legitimitet.....	16
2.2.5 Isomorfisme.....	18
2.2.6 Symfoniorkesterets legitimitet.....	19
2.3 Organisatorisk identitet.....	19
3. Metode.....	21
3.1 Forskningsdesign og datainnsamling.....	21
3.1.1 Det kvalitative forskningsintervjuet.....	21
3.1.2 Utvalg av informanter.....	22
3.1.3 Gjennomføring av intervjuene.....	23
3.2 Databehandling.....	23
3.2.1 Transkribering.....	23
3.2.2 Koding og analyse.....	24
3.3 Forskningskvalitet.....	25
3.3.1 Forskningsetiske refleksjoner.....	26
4. Funn.....	28
4.1 Bevissthet om mangfold.....	28
4.1.1 Et bredt mangfoldsbegrep.....	28
4.1.2 Vi er på en måte mangfoldig, men på en måte ikke mangfoldig.....	29
4.1.3 Bevissthet om mangfold.....	31
4.1.4 Forankring.....	32
4.2 Arbeid med mangfold.....	34
4.2.1 Tiltak for mangfold.....	34
4.2.2 Eksterne samarbeid.....	37

4.3 Symfoniorkesterets organisatoriske rammer.....	39
4.3.1 Politisk styring.....	39
4.3.2 Endrede prioriteringer.....	41
4.3.3 Kjernevirksomheten.....	43
4.3.4 Mangel på ressurser.....	44
4.3.5 Det er det at det tar tid.....	46
4.3.6 Rekruttering og ansettelse.....	47
4.4 Begrunnelser for mangfold.....	48
4.4.1 Legitimitet.....	48
4.4.2 For at flest mulig skal få ta del i det.....	50
4.4.3 Tilgang på talent og nye perspektiver.....	50
4.4.4 Gir jobben mening.....	51
5. Diskusjon.....	52
5.1 Konflikterende logikker.....	52
5.2 Mangfold, en forutsetning for og en utfordring for legitimitet.....	54
5.2.1 Mangfold, en forutsetning for legitimitet.....	54
5.2.2 Mangfold, en utfordring for legitimitet.....	55
5.2.1 Symfoniorkesterets regulative legitimitet.....	57
5.2.2 Symfoniorkesterets normative legitimitet.....	58
5.2.3 Symfoniorkesterets kulturell-kognitive legitimitet.....	59
5.3 Symfoniorkesterets identitet.....	60
5.3.1 Symfoniorkesterets identitet i møte med en forventning om mangfold.....	61
5.3.2 Symfoniorkesterets identitet som begrensning.....	62
6. Avslutning.....	63
6.1 Konklusjon.....	63
6.2 Metodiske begrensninger.....	65
6.3 Videre forskning.....	66
7. Litteraturliste.....	67
Vedlegg.....	73
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	73
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	76
Vedlegg 3: Godkjenning fra Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør.....	80

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Samfunnet er i dag fullt av diskurser om mangfold. Dette gjennomsyrrer alt fra politikk til organisatorisk strategi og praksis (Vortovec, 2012). Mangfold er blitt et symbol på åpenhet og rettferdighet, og er blitt en essensiell og forpliktende del av organisasjoners strategier (Vortovec, 2012, s. 302). Dette har ført til endringer i hvordan det forventes at organisasjoner generelt bør adressere dette temaet (Holzinger & Dhalla, 2007, s. 45).

Mangfold er også blitt en stadig viktigere del av den offentlige kultur- og samfunnsdebatten i Norge. Det er en økende grad av forventninger til musikk- og scenekunstinstitusjoner som mottar offentlige bevilgninger om å prioritere og legge til rette for et større mangfold.

Stortingsmeldingen *Kulturens kraft - Kulturpolitikk for framtida* (Meld. St. 8, 2018-2019) peker på hvordan kulturlivet må tenke nytt rundt mangfold med tanke på de utfordringene samfunnet står overfor. I kulturpolitikken har det tidligere vært et fokus på å gi så mange som mulig tilgang til opplevelser av god kunst. Dette er et mål som fortsatt står fast i norsk kulturpolitikk, nemlig at kunst er et gode som flest mulig bør få ta del i (Kulturrådet, 2020, s. 9). Samtidig er i nyere tid mangfoldsambisjonen utvidet fra et tilgjengelighetsperspektiv til at kultur må “engasjere et bredere lag av befolkningen og at dette forutsetter bedre representativitet i alle deler av kulturlivet og et relevant og aktuelt kulturtilbud av høy kvalitet” (Meld. St. 8, 2018-2019; Kulturrådet, 2020, s. 9-10).

Videre er det i dag en større forventning til at kulturinstitusjoner, som er offentlig støttet, skal rapportere på mangfold. I regjeringsplattformen til den sittende regjeringen, fremkommer det bl.a. at regjeringen vil “*jobbe for likestilling og mangfold innanfor alle område i kulturlivet, blant anna gjennom å stille krav til dei som mottar offentlege midlar*” (Regjeringen, 2021). Forventningene om mangfold i kulturlivet forsterkes ytterligere av en oppfatning blant enkelte grupper i samfunnet, at kulturlivet ikke oppleves som relevant (Meld. St. 8, 2018-2019). Dette kan være en følge av at folks kulturbruk er i endring. Studier har vist at publikum til teatre, konsertsaler og museer rundt om i verden har en tendens til å minke i antall og øke i alder

(Lindelof, 2015, s. 201). Dette er aspekter som bidrar til å sette offentlig støttet kultur under press, og det oppstår en debatt om og spørsmål vedrørende kunstinstitusjonenes rolle. Spesielt er dette aktuelt i de såkalte “høykulturelle” scenekunstinstitusjonene (opera, ballett og symfoniorkestre) som er blant de mest kostbare (Larsen, 2014, s. 456).

Tidligere forskning viser at offentlige kunstorganisasjoner opererer i komplekse omgivelser hvor det eksisterer utfordrende og til tider uforenlige kombinasjoner av forventninger (Lindqvist, 2017). Denne studien utforsker hvordan en forventning om mangfold spiller inn i denne kompleksiteten og hvilke utfordringer dette kan medføre. Gjennom intervjuer med ledere i syv profesjonelle symfoniorkestre i Norge, forsøker studien dermed å besvare følgende problemstilling: *“Hvordan blir profesjonelle symfoniorkestre utfordret i møte med økt forventning om mangfold?”*.

Min motivasjon for studien, kommer fra min egen bakgrunn som profesjonell orkestermusiker og min opplevelse av at symfoniorkesteret står overfor noen utfordringer i møte med dagens mangfoldige samfunn. Kulturpolitikken i Norge har blant annet som mål å produsere kunst og kulturuttrykk av ypperste kvalitet og å være tilgjengelig og representativt for befolkningen (Meld. St. 8, 2018-2019). Tom Remlov (2012) påpeker denne todelte utfordringen og påpeker at dagens nasjonale kunstinstitusjoner “preges av et fundamentalt dilemma: de skal på samme tid være åsted for det ypperste og et sted for alle. For mange fremstår dette som en motsetning mellom uforenlige hensyn” (s. 95). Vi ser også at mange i vårt multikulturelle samfunn ikke har et forhold til den vestlige klassiske musikken som symfoniorkesteret i all hovedsak representerer (Gielen, 2010). Likevel er dagens symfoniorkestre på mange måter mangfoldige, spesielt representert ved en rekruttering av musikere fra hele verden. Samtidig har symfoniorkesteret sine røtter i den vestlige klassiske kunstmusikken, og anvender derfor i stor grad vestlige kvalitets- og profesjonalitetsbegreper. Rekruttering, både av musikere og administrativt ansatte, skjer innenfor denne referanserammen. Sån sett kan det være noen åpenbare utfordringer for symfoniorkesteret i møte med økte forventninger fra myndigheter og samfunnet generelt om et sterkere fokus på mangfold. Dette dreier seg om mangfold på scenen, bak scenen og blant publikum.

1.2 De profesjonelle symfoniorkestrene i Norge

I denne studien er ledere fra syv profesjonelle symfoniorkestrene i Norge intervjuet (Se figur 1). Med *profesjonelle* symfoniorkestre menes symfoniorkestre i Norge som er finansiert av det offentlige (stat, fylke og kommune). Svensen (2020) definerer symfoniorkesteret slik “Et symfoniorkester er et stort orkester med en fast besetning av strykere, treblåsere, messingblåsere og slagverk og med et repertoar hovedsakelig hentet fra den klassiske musikktradisjonen”. Alle orkestrene i denne studien har som en av sine hovedoppgaver å formidle klassisk musikk til et bredt publikum. Likevel er det viktig å påpeke at orkestrene holder til i ulike deler av Norge, har variasjoner i organisatorisk struktur og variasjoner i formål og mandat. Blant annet har både TSO og BFO opera inkorporert som en fast del av sin virksomhet, noe OFO, KORK, SSO ikke har. TSO, KSO, SSO, BFO og Arktisk Filharmoni er de eneste profesjonelle symfoniorkesterinstitusjonene i sin region og har dermed også en bredere virksomhet enn orkestrene i Oslo der det er tre orkesterinstitusjoner som dekker ulike segmenter (OFO og KORK, Den Norske Opera & Ballett). Eksempelvis har TSO et mål om å formidle et bredt spekter av musikk på høyt kunstnerisk nivå der populærkonserter og opera inngår i tillegg til klassisk musikk (tso.no). Arktisk filharmoni ønsker, som eneste symfoniorkester i Nord-Norge, å bidra til synliggjøring av hele regionens musikkliv, nasjonalt og internasjonalt. Dette skjer gjennom jevnlig samarbeid med nordnorske band og artister fra sjangere som jazz, pop, rock, folkemusikk og joik (arktiskfilharmoni.no). KORK skiller seg fra de andre orkestrene, ved å være et kringkastingsorkester med et mandat under Norsk Rikskringkasting. Dette går ut på å dekke et bredt repertoar fra underholdningsmusikk til klassisk musikk (Heyerdahl, 2015).

Figur 1: Profesjonelle symfoniorkestre i Norge

Norske profesjonelle symfoniorkestre
Kristiansand Symfoniorkester (KSO)
Arktisk Filharmoni
Bergen Filharmoniske Orkester (BFO)
Oslo-Filharmonien (OFO)

Stavanger Symfoniorkester (SSO)
Trondheim Symfoniorkester & Opera (TSO)
Kringkastingsorkesteret (KORK)

I et kulturpolitisk perspektiv, regnes symfoniorkestrene som musikk- og scenekunstinstitusjoner og er helt eller delvis offentlig finansiert. For BFO og OFO er hele det offentlige driftstilskuddet dekket av staten, for de resterende orkestrene er finansieringen delt mellom stat og region (Prop. 1 S (2022-2023), s. 66). KORK er også statsfinansiert, men skiller seg ut ved at de er underlagt Norsk Rikskringkasting. Det er Kultur- og likestillingsdepartementet som ved et tildelingsbrev hvert år, skisserer økonomiske rammer og gjør rede for prioriteringer, resultatmål og rapporteringskrav (Regjeringen, 2022). Tildelingsbrevet blir gitt med en såkalt “armlengdes avstand” og er slik ikke en ren direkte styring av orkestrene fra departementets side. Prinsippet om armlengdes avstand er et særegent kulturpolitisk prinsipp som gjerne henvises til “kulturpolitikken grunnlov”. Denne blir brukt som et grunnprinsipp for organiseringen av statlig kunststøtte (Mangset, 2012, s. 4). Grunnleggende sett dreier prinsippet “armlengdes avstand” seg om at politiske organer ikke bør gripe inn i kunstneriske beslutninger og på den måten utfordre kunstens autonomi. Det bør være opp til kunstinstitusjonene selv å ta kunstneriske beslutninger (Mangset, 2012, s. 5).

1.3 Oppgavens struktur

Over er bakgrunnen for studien presentert etterfulgt av studiens problemstilling. Kapittel 2 redegjør for studiens teoretiske rammeverk. Her vil først teoretiske perspektiver på mangfold presenteres sammen med ulike perspektiver på tiltak for mangfold i organisasjoner. Deretter presenteres nyinstitusjonell teori omkring institusjonelle logikker, organisatorisk legitimitet før det teoretiske rammeverket avsluttes med teori om organisatorisk identitet. Studiens metodiske grunnlag blir redegjort for i kapittel 3. Kapittel 4 presenterer studiens funn hvor sitater fra det transkriberte og kodede datamaterialet er presentert. I kapittel 5 vil studiens funn diskuteres i relasjon til det teoretiske rammeverket. Dette for å belyse problemstillingen.

Til slutt vil kapittel 6 presentere studiens konklusjon, begrensninger og forslag til mulig videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres studiens teoretiske rammeverk. Først presenteres ulike tilnærminger til mangfold og mangfoldsledelse. Deretter vil ulike perspektiver fra ny-institusjonell teori presenteres med fokus på institusjonelle logikker og organisatorisk legitimitet. Til slutt presenteres teori om organisatorisk identitet.

2.1 Mangfold

Vortovec (2012) mener at mangfoldsbegrepet har endret hvordan vi ser på oss selv i samfunnet ved at mangfold fremmer en grunnleggende sosial og moralsk kode om at alle er forskjellige på ulike måter, og at denne ideen burde være en sentral del av hvordan vi alle forholder oss til hverandre i samfunnet (Vortovec, 2012, s. 306). begrepet mangfold ofte er vagt, både med tanke på hvem som omfattes av mangfoldsbegrepet, men også med tanke på meningen eller målet med mangfold. I et organisasjonsperspektiv har mangfoldsbegrepet blitt brukt til å beskrive sammensetning av arbeidsstyrken (Roberson, 2006, s. 216). I følge Ely og Thomas (2001) refererer mangfold i organisasjoner som demografiske forskjeller av ulik art mellom gruppelemmer, og til de ulike perspektiver på- og tilnærming til arbeid som ulike individer har med seg inn i organisasjonen (Ely & Thomas, 2001, s. 230). I Norge har et mangfoldsbegrepet i et arbeidslivsperspektiv ofte blitt brukt i forhold til etnisitet og at arbeidslivet skal gjenspeile befolkningssammensetningen (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen & Øiaas, 2012, s. 8). Denne studien tar utgangspunkt i at mangfold er alle de attributter som skiller mennesker fra hverandre eller gjør individer forskjellige (Qin, Muenjohn & Chhetri, 2013). Det er slik snakk om menneskelig variasjon. Ut ifra en slik definisjon vil et stort mangfold være basert på at det er stor variasjon i ulike attributter hos individer i den gruppen mangfoldet måles ut ifra.

2.1.1 Typer av mangfold

Qin et al. (2013) peker på ulike konseptualiseringer av mangfold. For det første kan mangfoldet befinne seg på ulike nivåer, for eksempel på individ- eller gruppenivå. For det andre kan mangfold studeres ut ifra hvordan forskjeller fremstår som mangfold, altså hvordan ulikheter mellom individer gir en oppfatning av at noen er forskjellig fra hverandre - hvordan mangfoldet er konstruert (Qin et al., 2013). Et skille går mellom mangfold hvor det kan skilles mellom å fokusere på ett eller flere attributter av gangen. Ved å fokusere på ett attributt av gangen er mangfoldet slik konstruert rundt dette ene attributtet og mangfoldet blir da målt ut ifra komposisjonen av dette (Qin et al., 2013). Det kan dreie seg om demografiske forskjeller som alder, etnisitet, kjønn, seksuell identitet, sosial klasse, religion og nasjonalitet m.m. Slik kan en gruppe være mangfoldig i alder, men for eksempel ikke med tanke på kjønn. På en annen side kan mangfold sees på som en kombinasjon av flere attributter hvor det dermed kan fremheves ulike mangfoldstyper eller kategorier. For eksempel peker Qin et al. (2013) på to ulike kategoriseringer som tar utgangspunkt i å studere flere egenskaper på samme tid, nemlig *synlig* og *ikke-synlig mangfold*. Synlighet kan henviser til attributter som er enkelt å observere for andre, for eksempel alder, kjønn, etnisitet etc. Ikke synlig mangfold relaterer til attributter som ikke er synlig ved første øyekast, for eksempel, utdanning, sosio-kulturell bakgrunn, verdier, meninger etc.

2.1.2 Hvorfor mangfold?

Forskning peker på at det er flere måter et økt mangfold kan gi fordeler for en organisasjon (Drange, 2014; Köllen, 2021; Yadav & Lenka, 2019). Dette blir ofte henvist til som *the business case for diversity* hvor det er et fokus på at et økt mangfold kan gi forretningsmessige gevinster for organisasjonen (Köllen, 2021; Drange, 2014). Drange (2014) peker på ulike argumentasjonslinjer for *the business case*. For det første handler det om rekruttering og merkevarebygging og hvordan en sterkere mangfoldsprofil kan utvide rekrutteringsgrunnlaget og muligheten for å få inn den beste arbeidskraften. For det andre handler det om ressursavhengighet og hvordan en mer mangfoldig arbeidsstyrke kan styrke virksomhetens posisjon i markedet gjennom økt tilgang til og forståelse av ulike markeder, nettverk og aktører i omgivelsene (Drange, 2014, s. 11). For det tredje kan et større mangfold styrke kreativitet og innovasjonsevne og gi bedre prosesser knyttet til oppgave- og problemløsning og ideutvikling

(Drange, 2014, s. 8; Yadav & Lenka, 2019). Lines og Sund (2016) trekker bl.a. frem hvordan mangfold kan øke en gruppes effektivitet i komplekse omgivelser ved at en mangfoldig gruppe vil kunne ta mer informerte og bedre beslutninger fordi gruppen har en større informasjonsbase gjennom større variasjon i kunnskap, perspektiver og erfaring (Lines & Sund, 2016, s. 45). Bedre beslutninger kan også oppnås fordi variasjoner i perspektiver kan bidra til å utfordre gruppedlemmers respektive synspunkter og gi mer differensierte, nøyaktige og realistiske antakelser om relevante forhold i- og utenfor organisasjonens omgivelser (Lines & Sund, 2016, s. 45). Videre vil et større mangfold gi en større kombinasjon av kunnskap som til sammen kan medføre flere nye ideer og mulig bedre innovasjon. De ulike perspektivene som individer kommer med, bidrar også til å oppfatte og tolke et større mangfold av ulike aspekter og segmenter i omgivelsene. Dette kan bidra til økt sensibilitet for endringer i omgivelsene og dermed et behov for eventuell omstilling (Lines & Sund, 2016, s. 45).

Köllén (2021) trekker frem hvordan mangfold kan ha en moralsk forankring hvor argumentasjonen for å jobbe for mangfold ligger i at “det er det riktige å gjøre”. I et slikt perspektiv vil inkludering og like muligheter, uavhengig av bakgrunn, være sentrale elementer. Dette er dermed begrunnet i at mangfoldet har en verdi i seg selv, er sosialt rettferdig og moralsk ønskelig. Dette perspektivet settes ofte opp mot et *business case* for mangfold. Samtidig trenger ikke de to å være utelukkende i forhold til hverandre. Forretningsargumentene for mangfold kan i like stor grad gjøre seg gjeldende selv om mangfoldet er moralsk basert (Drange, 2014, s. 10).

2.1.3 Ulike perspektiver på tiltak for mangfold

Ely og Thomas (2001) presenterer tre ulike tilnærminger som preger mangfoldstiltak i organisasjoner. Et hovedpoeng hos Ely og Thomas er at mangfold i seg selv ikke fører til en mer effektiv organisasjon, men at det kommer an på hvordan mangfold blir definert og hvordan organisasjonen handler som en mangfoldig organisasjon. Hva slags mangfoldsperspektiv en virksomhet har vil ifølge Ely og Thomas påvirke hvordan mangfold blir uttrykt og hvordan konflikter knyttet til mangfold løses.

Discrimination-and-fairness perspektivet er karakterisert ved et ønske og en underliggende logikk om å legge til rette for rettferdighet og likestilling for alle (Ely & Thomas, 2001, s. 245). Målet på mangfold i dette perspektivet er ikke like mye rettet mot i hvilken grad en organisasjon blir bedre eller mer effektivt som følge av mer mangfold, men i hvor stor grad organisasjonen klarer å oppnå et mål om mangfold, og i hvor stor grad kulturelle forskjeller er respektert (Ely & Thomas, 2001). Dette perspektivet har ikke noen instrumentell tilnærming til mangfold, og målet er ikke nødvendigvis at økt mangfold skal endre organisasjonen på noen måte. Mangfoldet er her et mål i seg selv. *Access-and-legitimacy* perspektivet baserer seg på at en organisasjons markeder er mangfoldige og at organisasjonens arbeidsstyrke bør representere dette for å skape tilgang til, og legitimering blant, en større del av organisasjonens marked (Ely & Thomas, 2001, s. 243). Mangfold i dette perspektivet er ikke bare rettferdig, men gir også mening sett fra et forretningsperspektiv (Ely & Thomas, 2001). Dette perspektivet opererer gjerne i virksomheter som befinner seg i omgivelser representert ved en stadig mer mangfoldig kunde- eller rekrutteringsbase og hvor tilgang til og legitimering blant disse er avgjørende for virksomhetens overlevelse (Ely & Thomas, 2001). *Integration-and-learning* perspektivet dreier seg om hvordan mangfold og ulike individers personlige bakgrunn, erfaring og kunnskap kan være en ressurs og en kilde til organisatorisk læring, endring og utvikling (Ely & Thomas, 2001, s. 240; Ely & Thomas, 2001).

Den vesentlige forskjellen mellom de ulike perspektivene, dreier seg om i hvilken grad mangfold er knyttet til gruppens arbeid og arbeidsprosesser. Der hvor *integration-and-learning* perspektivet ser på mangfold som en mulig verdifull ressurs hvor ulik kunnskap, bakgrunn og perspektiver gir muligheter for læring og utvikling, er mangfold i et *access-and-legitimacy* perspektiv i ytterste konsekvens kun et middel for å oppnå tilgang til nye markeder eller legitimitet (Ely & Thomas, 2001).

2.2 Nyinstitusjonell teori

Det nyinstitusjonelle perspektivet har et fokus på hvordan organisatorisk handling er en reaksjon på press fra omgivelsene og en refleksjon av de perspektiver som dannes og defineres i de organisatoriske omgivelsene (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012, s. 61; Wooten & Hoffman, 2017, s. 55). Sentralt i dette er teorien om organisatoriske felt. DiMaggio og Powell (1983) definerer det organisatoriske feltet som en samling organisasjoner som samlet sett utgjør et institusjonelt felt representert ved blant annet nøkkelleverandører, ressurs- og produktforbrukere, regulerende organer og andre organisasjoner som produserer lignende tjenester eller produkter (s. 145). Som Ferguson (1998, i Scott, 2014, s. 223) påpeker, er aktører i det organisatoriske feltet både produsenter og konsumenter tilknyttet komplekse nettverk av sosiale, politiske og kulturelle relasjoner som aktørene selv har utviklet og fortsetter å utvikle. I det organisatoriske feltet vil aktører prøve å påvirke hverandre samtidig som de reagerer på press og kontroll fra andre aktører. Scott (2014) presenterer spesielt hvordan regulative, normative og kulturell-kognitive systemer setter rammer for og guider atferden til institusjoner i det organisatoriske feltet. Dette presenteres nærmere under. Teorien om organisatoriske felt er således viktig for å se på totaliteten i relevante aktører (DiMaggio & Powell, 1983, s. 145) og for å forstå organisasjoners betydning i et utvidet perspektiv, ved å anse dem som aktører i større nettverk og systemer (Scott, 2014, s. 224).

2.2.1 Institusjonelle logikker

Institusjonelle logikker er sentralt i organisatoriske felt ved at de er organisasjonens organiserende prinsipper. Thornton og Ocasio (2008) definerer institusjonelle logikker som *“socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and provide meaning to their social reality”* (s. 101). Som del av et større meningssystem vil interesser, identitet, verdier og antagelser gi grunnlag for ulike institusjonelle logikker som former organisasjoners mål (Thornton & Ocasio, 2008, s. 103). Dette legger føringer og begrensninger for organisasjoners praksis, strategier og prioriteringer (Besharhov & Mitzinneck, 2020). Teorien om institusjonelle logikker kan bidra til å belyse hvordan symfoniorkesteret er påvirket av sin posisjon i et organisatorisk felt hvor ulike institusjonelle logikker former

organisatorisk handling (Thornton et al., 2012, s. 2). Dette kan videre bidra til å belyse hvordan en forventning om mangfold manifesterer seg i symfoniorkesteret.

2.2.2 Kunstinstitusjonen som hybride organisasjoner

Organisasjoner opererer i økende grad i komplekse omgivelser hvor det kan oppstå inkompatible forventninger fra ulike deler av omgivelsene. Dette vil kunne reflekteres i organisasjoners strukturer og praksis hvor ulike institusjonelle logikker kan føre til konflikterende krav på organisasjonen og dets medlemmer (Thornton & Ocasio, 2008, s. 104; Lounsbury & Boxenbaum, 2013, s. 6; Besharov og Smith, 2014, s. 366). Lindqvist (2017) trekker frem hvordan også kunstorganisasjoner i dag ofte opererer i komplekse omgivelser fordi de ofte er avhengig av både inntekter fra billettsalg og offentlige bevilgninger. Kunstinstitusjoner står slik i et spenningsforhold mellom ulike krav og forventninger fra kommersielle aktører på den ene siden, og kunstneriske dimensjoner på den andre siden.

I følge Lindqvist må disse organisasjonene klare å kombinere ulike institusjonelle logikker hvor en *kunstlogikk*, en *markedslogikk* og en *politisk logikk* er mest presente (s. 243). En kunstlogikk er sentrert rundt en fri produksjon av kunst hvor anerkjennelse gis av kjennere og som ikke preges av kommersiell eller “mainstream” etterspørsel. Markedslogikken fokuserer på ledelsesaspekter ved organisasjonen slik som effektivitet og ressursutnyttelse. Den politiske logikken fokuserer på effektiv oppnåelse av politiske mål (Lindqvist, 2017, s. 250). På hvilken måte organisasjoner responderer på slike konkurrerende logikker kan påvirke organisasjonens struktur og strategi. Det kan også true organisasjonens legitimitet, og dermed dens eksistens, fordi det kan påvirke ekstern evaluering fra viktige interessenter (Mometti & Bommel, 2021, s. 137). På én side kan en utforskende og aksepterende respons på slike spenninger føre til nye muligheter, kreativitet og endring ved at man anser de eksisterende spenningene som en mulighet for synergi, heller enn som et hinder. På en annen side kan en mer defensiv respons forhindre endring og føre til økte spenninger (Mometti & Bommel, 2021, s. 143).

Besharov og Smith (2014) presenterer *kompatibilitet* og *sentralitet* som to kritiske dimensjoner for hvordan ulike logikker manifesterer seg i organisasjoner. Dimensjonen kompatibilitet handler

om i hvilken grad ulike logikker er kompatible og hvorvidt de medfører konsistent og forsterkende organisatorisk handling (Besharov & Smith, 2014, s. 366-367). Sentralitet dreier seg om i hvilken grad mer enn en institusjonell logikk blir sett på som gyldig og relevant for den organisatoriske virksomheten, og beskriver i hvilken grad ulike logikker manifesterer seg i sentrale aspekter ved virksomheten og dermed påvirker organisasjonens funksjon. Sentralitet er sånn sett høyere når flere logikker er inkorporert i en organisasjons kjernevirksomhet (Besharov & Smith, 2014, s. 366-369).

2.2.3 Organisatorisk legitimitet

For å forstå organisasjoners handlinger må handlingene sees i relasjon til den sosiale og institusjonelle konteksten som setter rammer og normer for hva som er riktig og galt (Herman, 2019, s. 138). Deephouse, Bundy, Tost & Suchman (2017) definerer organisatorisk legitimitet som *“the perceived appropriateness of an organization to a social system in terms of rules, values, norms, and definitions.* (s. 32). Legitimitet er sånn sett sosialt konstruert ved at det viser til kongruens mellom en aktør og de delte forventningene gitt i regler, normer og verdier representert i aktørens omgivelser (Suchman, 1995, s. 574). I forventning om legitimitet vil på den måte organisasjoner tilpasse sin organisatoriske struktur slik at de passer med gjeldende normer og verdier, spesielt ved usikkerhet (Herman, 2019). Organisatorisk legitimitet handler dermed ikke nødvendigvis om hvordan en organisasjon faktisk fungerer, men på hvilken måte den blir oppfattet som legitim av omgivelsene (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 215). Legitimitet kan styrke forståelsen og stabiliteten til en organisasjon og har påvirkning på organisasjoner ved at interessenter, arbeidstakere, leverandører og investorer ikke ønsker å forholde seg til organisasjoner som ikke er legitime (He & Baruch, 2010, s. 47; Deephouse et al., 2017, s. 34).

2.2.4 Scotts tre pilarer og organisatorisk legitimitet

Scott (2014) presenterer hvordan *regulative, normative og kulturell-kognitive* elementer setter rammer for og guider atferden til institusjoner. Ifølge Scott legger disse tre pilarene et grunnlag for stabilitet og mening til sosial atferd og fungerer som sosiale fakta. Samtidig gir hver av pilarene et grunnlag for organisatorisk legitimitet, men på forskjellige måter (Scott, 2014, s. 56).

Dette kan også føre til at ulike grunnlag for legitimitet kan være i konflikt med hverandre (Scott, 2014, s. 74). Pilarene virker om hverandre i organisasjonen, men én eller flere pilarer kan ha ulik grad av dominerende stilling i en gitt institusjon. Samtidig kan pilarene komme i konflikt hvor de støtter og driver frem ulike valg og handlinger (Scott, 2014, s. 71).

Den *regulative pilaren* setter rammer for, eller styrer, atferd gjennom regulative prosesser som lov- og regelregulering, overvåking av overholdelse av reglene og eventuelt sanksjonering eller belønning (Scott, 2014, s. 59). Ifølge Scott er det regulative systemet preget av høy grad av *obligasjon, presisjon og delegasjon*. *Obligasjon* dreier seg om i hvor stor grad aktørene i feltet er bundet av de regulative aspektene som styrer organisasjonen. *Presisjon og delegasjon* handler om i hvor stor grad reglene som gjelder er spesifikke med tanke på hva som er forventet og i hvilken grad en tredjepart er gitt autoritet til å håndheve reglene (Scott, 2014, s. 60). Det regulative systemet er underlagt en instrumentell logikk hvor regler overholdes fordi det er en “belønning” eller et ønske om å unngå sanksjoner. Organisatorisk legitimitet i dette perspektivet er basert på organisasjonens overholdelse av gjeldende regler og lovverk (Scott, 2014, s. 62-74).

Den *normative pilaren* baserer seg på samfunnsmessige normative og verdimeslige forventninger til hvordan en organisasjon skal eller burde handle. Det normative systemet setter rammer for institusjonene, både gjennom å definere mål, men også ved å definere den rette måten å oppnå målene (Scott, 2014, s. 64). Gjeldende normer i samfunnet bestemmer hvordan ting burde gjøres, og gjeldende verdier forteller hvordan ting burde være. I det normative systemet er organisatorisk legitimitet moralsk basert og insentivene for denne type legitimitet baserer seg gjerne like mye på indre som ytre belønning (Scott, 2014, s. 74).

I den *kulturell-kognitive pilaren* er det sentrale hvordan delte forestillinger og oppfattelser gir mening til omgivelsene. Den kulturell-kognitive pilaren legger vekt på individets interaksjon med sine omgivelser og hvordan interne prosesser i organisasjonen er formet av eksterne kulturelle rammer (Scott, 2014, s. 67). Det sentrale i den kulturell-kognitive pilaren er at også individers subjektive fortolkning av situasjonen må tas med i betraktningen for å forstå organisasjoners handlinger, ikke bare de objektive forholdene (Scott, 2014, s. 67). Den underliggende logikken i den kulturell-kognitive pilaren er holdninger som bygger på at “det er

sånn vi gjør ting her”. Rutiner blir fulgt fordi de er tatt for gitt (Scott, 2014, s. 68). Legitimitet i dette perspektivet opprettholdes gjennom å handle i samsvar med felles “tatt for gitte” referanserammer, forståelser eller definisjoner av hva som er riktig (Scott, 2014, s. 74).

2.2.5 Isomorfisme

Isomorfisme er en prosess som presser organisasjoner til å ligne på andre organisasjoner som forholder seg til de samme omgivelsene (Dimaggio & Powell, 1983, s. 146; Thornton, Occasio & Lounsbury, 2012). I følge teorien om isomorfisme vil et organisatoriske felt etterhvert bli preget av homogenitet når organisasjoner i feltets handlinger er en reaksjon på omgivelsene som igjen preges av andre organisasjoners respons på sine egne omgivelser (Dimaggio & Powell, 1983, s.146). DiMaggio og Powell identifiserer tre former for isomorfisme, *tvungen, normativ og mimetisk*. Tvungen isomorfisme er når en organisasjon presses til endring gjennom press fra andre organisasjoner, kulturelle forventninger i sine omgivelser eller krav fra for eksempel myndigheter (Dimaggio & Powell, 1983, s. 147-148). Mimetisk isomorfisme er når organisasjoner etterligner andre organisasjoner. Denne typen isomorfisme er gjerne aktuell ved usikkerhet. For eksempel der hvor organisasjoner møter usikkerhet i sine omgivelser i form av tvetydige mål eller krav, eller et problem med en uklar løsning, og hvor organisasjoner dermed etterligner andre organisasjoner som allerede oppfattes som legitime og suksessfulle. Den tredje typen isomorfisme er en normativ isomorfisme som har sitt utgangspunkt i profesjonalisme og den kollektive kampen mellom medlemmer av en yrkesgruppe for å definere de faktorene som påvirker arbeidet (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). I dette ligger det at profesjonelle yrkesgrupper innad i organisasjoner er utsatt for de samme typene av tvungen og mimetisk isomorfisme som organisasjonen de er en del av. Spesielt to aspekter ved profesjonalisme bidrar til normativ isomorfisme. For det første er det betydningen av formell utdanning og utdanningsinstitusjonenes påvirkning på organisatoriske normer i det profesjonelle miljøet i feltet. For det andre er det de mekanismene som styrer rekrutteringen inn i organisasjonene. Innad i et organisatorisk felt vil det kunne rekrutteres profesjonelle fra utdanningsinstitusjoner hvor kriteriene for å bli tatt inn er såpass spesialiserte og smale at de som kommer seg igjennom og ender opp som profesjonelle i det organisatoriske feltet er svært like. Disse mekanismene bidrar igjen til isomorfisme gjennom at individene har den samme bakgrunnen og de samme

evnene. De ser slik problemer og beslutningstaking på den samme måten, og ser de samme strukturene og prosessene som normativt riktige og legitime (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152).

2.2.6 Symfoniorkesterets legitimitet

Arne Herman (2019) argumenterer for hvordan dagens symfoniorkestre er inne i en legitimitetskrise og hvordan orkestrene i større grad i dag blir presset til å evaluere sin plass i samfunnet gjennom å presisere hva som gjør dem legitime. Symfoniorkesteret som en kunstorganisasjon står i følge Herman i krysset mellom det kulturelle, sosiale og økonomiske og står dermed i en konflikt mellom det han kaller pragmatiske og estetiske interesser hvor utfordringen er å finne en balanse mellom disse (Herman, 2019). Håkon Larsen (2014) peker i sin studie av legitimitetsarbeid i offentlige kulturinstitusjoner på hvordan disse organisasjonene må sikre legitimitet overfor kunstfeltet, myndigheter og publikum for å opprettholde den støtten kulturinstitusjonene trenger. For det første dreier det seg om legitimitet overfor kunstfeltet som helhet, også internasjonalt, for å opprettholde kunstnerisk kvalitet og kredibilitet.

For det andre må symfoniorkesteret være legitime overfor offentlige myndigheter for å sikre de økonomiske rammene. Til slutt må symfoniorkestrene jobbe med legitimitet overfor publikum for å kunne opprettholde argumenter for høy grad av offentlig støtte (s. 467).

2.3 Organisatorisk identitet

Organisatorisk identitet handler om en virksomhets forsøk på å definere seg selv og omhandler spørsmål som “hvem er vi som organisasjon” og “hvem skal vi være” (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol & Hatch., 2006, s. 87; He & Brown, 2013). Organisatorisk identitet er sett på som et viktig aspekt i å forstå organisasjoners beslutningstaking, kommunikasjon og legitimitet (He & Brown, 2013). Samtidig påvirker organisatorisk identitet hvordan strategiske problemer blir identifisert og løst, blant annet ved å definere organisasjonens evner og ressurser, og hvordan en organisasjon velger å forholde seg til endringer eller press fra omgivelsene, for eksempel gjennom motstand eller tilpasning (He & Baruch, 2010, s. 47; Glynn, 2000, s. 286). Med utgangspunkt i Albert og Whetten er en organisasjons identitet definert som et sett av visse trekk eller karakteristikk som organisasjonens medlemmer ser på som sentrale og varige ved organisasjonen, og som distinktiivt skiller den fra andre organisasjoner (Albert & Whetten, 1985,

i Whetten, 2006; Corley et al., 2006, s. 90; Gioia, Schultz & Corley, 2000, s. 64). Et skille i litteraturen på organisatorisk identitet går på om det er organisasjonens kollektive eller individets individuelle forståelse av organisasjonens sentrale, distinktive og varige trekk som danner grunnlaget for identiteten. Denne studien legger til grunn en forståelse av at en organisasjons identitet tar utgangspunkt i individets kognitive forståelse av hva organisasjonen er, men hvor dette er et produkt av en kollektiv delt oppfatning på en side og en sosialt konstruert individuell oppfatning på den andre.

Definisjonen presenterer tre kriterier, *sentralitet*, *distinktivitet* og *varighet*. Sentralitet refererer til karakteristikkene som medlemmer av organisasjonen ser på som sentrale for organisasjonen, eller oppfatninger og kunnskap om organisasjonen som deles og blir sett på som essensielle mellom en stor del av organisasjonens medlemmer. Uten disse aspektene ville slik organisasjonen vært en annen type organisasjon (Corley et al., 2006, s. 91; Whetten, 2006). Kriteriet om distinktivitet handler om at individer former organisasjonens identitet gjennom ulike former for sammenlikning med andre organisasjoner og i hvilken grad sentrale karakteristikkene skiller organisasjonen fra andre sammenlignbare organisasjoner (Corley et al., 2006, s. 92). Kriteriet om varighet handler om i hvilken grad sentrale karakteristikkene ved organisasjonen er varige eller skiftende (Corley et al., 2006, s. 93). Legitime identitetstrekk er slik organisatoriske trekk som har holdt seg over tid (Whetten, 2006, s. 224). Sett i lys av disse kriteriene vil en organisasjon med en sterk identitet ha tydelige sentrale trekk som er varige over tid, og som skiller den fra andre sammenlignbare organisasjoner. Som Whetten (2006) peker på er organisasjoner best kjent ved hva de over tid og på tvers av omstendigheter har forpliktet seg til å være (Whetten, 2006). En organisatorisk identitet som blir sett på som varig impliserer også at den endres lite eller over lang tid. Albert og Whetten sitt utgangspunkt er at organisatorisk identitet endres ved større forstyrrelser, men sakte over lang tid (Albert & Whetten, 1985, i Corley et al., 2006, s. 93). Et viktig utgangspunkt for å studere organisatorisk identitet er dermed i hvilken grad organisatoriske prosesser relateres til eller er påvirket av stabiliteten til en organisasjons identitet (Corley et al., 2006, s. 93).

3. Metode

3.1 Forskningsdesign og datainnsamling

Formålet med denne studien er å utforske hvordan ledere i profesjonelle symfoniorkestre forholder seg til, opplever og forstår mangfold og hvilke utfordringer dette kan medføre for dagens symfoniorkestre. Dette er en utforskende kvalitativ studie med en fenomenologisk tilnærming hvor semistrukturerte kvalitative dybdeintervjuer ligger til grunn for innhenting av data. Den fenomenologiske tilnærmingen gjør seg gjeldende ved at studien tar utgangspunkt i å utforske og studere fenomenet mangfold slik det oppleves og forstås av informantene innenfor rammen av det profesjonelle symfoniorkesteret (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 78).

3.1.1 Det kvalitative forskningsintervjuet

Målet med å bruke kvalitative intervjuer som grunnlag for datainnsamlingen i denne studien, er å utforske hvordan informantene opplever og erfarer aspekter ved mangfold i relasjon til sin rolle som leder i et profesjonelt symfoniorkester. Som Kvale og Brinkmann (2015) peker på, ønsket jeg gjennom intervjuene å prøve å forstå, registrere og tolke meningen med det informantene forteller (s. 47). Mangfold er et komplekst tema og dybdeintervjuer er dermed et godt utgangspunkt for å kunne beskrive informantenes erfaring med og forståelse av aspektet mangfold i symfoniorkesteret (Johannessen et al., 2016, s. 143). Semistrukturerte dybdeintervjuer var et godt utgangspunkt for å gi informantene rom og frihet til å kunne snakke relativt fritt om mangfold i relasjon til sin rolle som leder i symfoniorkesteret.

Intervjuene har basert seg på en intervjuguide (se vedlegg 1). For å ha grunnleggende kunnskap om og et ordforråd rundt temaet mangfold i organisasjoner, ble intervjuguiden utarbeidet delvis med utgangspunkt i et teoretisk rammeverk om mangfold og mangfoldsledelse. Intervjuguiden endte opp med å være lite bindende for gangen i intervjuene. Intervjuene var således fleksible ved at spørsmål, temaer og rekkefølge varierte avhengig av hvordan intervjusamtalen utfoldet seg. På en side åpnet dette opp for at informantene i større grad kunne snakke fritt og relatere svar til sin egen situasjon samtidig som dette også åpnet for at relasjonen mellom meg og

informantene i større grad påvirket informasjonen som kom frem (Johannessen et al., 2016, s.146).

3.1.2 Utvalg av informanter

Utvalg av informanter er viktig for å kunne innhente nok informasjon til å svare på problemstillingen, og hvilke informanter som velges er avgjørende i kvalitative studier (Johannessen et al., 2016, s. 111). Rekruttering av informantene ble gjort gjennom strategisk utvalg hvor hensiktsmessighet var et utgangspunkt. Målet var å få hente inn de nødvendige dataene for å belyse oppgavens tema (Johannessen et al., 2016, s. 115). Som et utgangspunkt så studien på hvordan profesjonelle symfoniorkestre i Norge forholder seg til mangfold, og jeg søkte dermed etter informanter fra symfoniorkestrene som hadde mest kunnskap og innsikt i dette temaet. Som et utgangspunkt tok jeg kontakt per epost med øverste leder i syv profesjonelle symfoniorkestre i Norge. I fire tilfeller ble jeg henvist videre til andre i ledergruppen i symfoniorkesteret som ble ansett å ha mer med mangfold i organisasjonen å gjøre. Kvalitative eliteintervjuer ble utført med åtte informanter, en fra hvert orkester, i form av øverste leder eller andre personer i sentrale lederstillinger i symfoniorkestrene (Se figur 2). Et av intervjuene hadde to informanter sammen hvor både orkestersjef og utviklingssjef deltok. Eliteintervjuer karakteriseres av Kvale og Brinkmann (2015) som intervjuer med ledere eller eksperter, som regel personer med innflytelsesrike posisjoner.

Figur 2: Informantenes roller (ikke nummerert rekkefølge)

Rolle
Orkestersjef
Administrerende direktør
Orkestersjef/Utviklingssjef
Kommunikasjonssjef
Produksjonssjef

Programkoordinator
Administrerende direktør

3.1.3 Gjennomføring av intervjuene

Informantene fikk forespørsler om deltakelse i studien i januar 2023 og intervjuene ble, med unntak av et, gjennomført i løpet av februar. Det siste intervjuet ble gjennomført i midten av mars. Tre intervjuer ble gjennomført med fysisk oppmøte, mens de resterende fire ble gjennomført over video gjennom Zoom eller Teams. Alle informantene fikk tilsendt informasjonsskriv med en kort presentasjon av temaet samt et samtykkeskjema sammen med invitasjonen. Intervjuene ble tatt opp i form av lydopptak og hadde en varighet mellom 30 og 51 minutter med et gjennomsnitt på 42 minutter. Intervjuene ble innledet ved en kort presentasjon og informasjon om at det ble gjort lydopptak og at datamaterialet ville bli anonymisert i fremstillingen.

3.2 Databehandling

3.2.1 Transkribering

Transkripsjonen av intervjuene ble gjort ordrett, men pauser og mer følelsesladde uttrykk er utelatt. Dette er gjort fordi det ikke er en språklig analyse eller det sosiale samspillet i intervjuet som er avgjørende for den videre analysen, men meningen i det informantene sier. Jeg har overveid hvorvidt en enda mer ordrett transkripsjon av intervjuene hvor også ikke-verbale uttrykk ble inkludert kunne ha vært fordelaktig for å få enda mer nøyaktige innsikt i informantenes opplevelser og følelser. Samtidig har min vurdering vært at det informantene sier har blitt såpass tydelig kommunisert at jeg ikke har sett det som relevant å inkludere denne informasjonen i transkripsjonene. I håp om å få en så ærlig og åpen dialog med informantene som mulig om et krevende tema ønsket jeg å anonymisere datamaterialet og informantene. I transkripsjonen av intervjuene ble stillingstittel, navn på byen og symfoniorkesteret informantene er tilknyttet anonymisert. Informantene fikk hvert sitt kodennummer fra 1-7 som ble brukt i det

videre arbeidet. Av hensyn til informantenes anonymitet har jeg også omformulert ord som på en eller annen måte har en utpreget distinkt dialekt som potensielt kan være en identifiserende faktor ved informantene.

3.2.2 Koding og analyse

Koding er i denne studien benyttet for å analysere og systematisere innholdet i det transkriberte datamaterialet ved å bryte teksten ned til små deler. Dette har videre blitt kategorisert for å kunne brukes som utgangspunkt for en teoretisk diskusjon (Johannessen et al., 2016, s. 185; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 355). I figur 3 under vises et eksempel på hvordan jeg har arbeidet med å kode datamaterialet fra intervjuene. Analysen av datamaterialet tok utgangspunkt i å forsøke å få frem det som ligger i teksten, altså en tekstnær koding, med et fokus på det informantene faktisk sier. Jeg har hatt en induktiv-deduktiv tilnærming til analyseprosessen. Det er de empiriske dataene og hva informantene har sagt som i hovedsak har avgjort hva som har vært interessante spørsmål. Jeg har sett etter likheter og forskjeller for å identifisere mønstre og mulige forklaringer på disse. Samtidig har også foreliggende teori om mangfold og mangfoldsledelse, og også mine egen generelle ideer og kunnskap om symfoniorkesteret, preget hva som er blitt oppfattet som relevant og slik identifisert i datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224-225). Utdrag i teksten ble identifisert ved at de på en eller annen måte ga informasjon om hvordan symfoniorkesteret forholder seg til eller arbeider med mangfold. Utdraget fikk deretter en beskrivende kode. Dette er en tekstnær og beskrivende meningsfortetting som ligger nært opp til meningsinnholdet i datamaterialet (s. 173). Dette bidro til å redusere og ordne datamaterialet for å gjøre det enklere å analysere og slå sammen ulike deler av teksten (Johannessen et al., 2016, s. 172). Temaene ble utviklet på grunnlag av det jeg så på som meningsbærende i det valgte utdraget og deretter kategorisert med tanke på hvordan det relaterte til temaet mangfold i symfoniorkestrene.

Figur 3: Eksempel på koding/analyse

Utdrag informant	Kode	Tema	Kategori
------------------	------	------	----------

<p>Informant 5: Veldig mye av premissene våre er lagt ut fra å fungere i det huset på en optimal måte, både økonomisk og rent publikumsmessig og som virksomhet, som arbeidsplass, så det er noen logikker, noen føringer som allerede ligger der og det er ikke så lett for oss å bare switche på det på en bærekraftig måte da.</p>	<p>Orkesterets premisser er lagt ut i fra å fungere i et konserthuset på en optimal måte</p>	<p>Ressurser</p>	<p>Symfoniorkesterets organisatoriske rammer</p>
<p>Informant 3: Så er jeg mer usikker på om vi kommer til å se så veldig stor endring i rekrutteringen inn til orkesteret. Vi vil hele tiden være opptatt av at det er den beste som skal tilbys jobben.</p>	<p>Det er den beste som skal tilbys jobben</p>	<p>Rekruttering</p>	<p>Symfoniorkesterets organisatoriske rammer</p>
<p>Informant 6: Hovedsakelig så har vi definert mangfold for oss at vi skal nå ut bredest mulig, at vi skal nå ut til et så bredt publikum som mulig.</p>	<p>Mangfold definert som å nå ut så bredt som mulig</p>	<p>Definisjon av mangfold</p>	<p>Bevissthet om mangfold</p>
<p>Informant 4: Jeg tenker at i hele vårt felt (...) så er kanskje hudfargeproblematikken den som jeg synes er en av de sterkeste da, som er veldig synlig, veldig merkbar (...) og av en eller annen grunn litt vanskelig å gjøre noe med.</p>	<p>Det synlige mangfoldet er mest merkbart og vanskelig å gjøre noe med</p>	<p>Mangfold i symfoniorkesteret</p>	<p>Bevissthet om mangfold</p>

3.3 Forskningskvalitet

I denne oppgaven er det intervjuene som har styrt datainnsamlingen og det er jeg som tolker og bearbeider dataene ut i fra min egen bakgrunn og erfaring. En sentral måte å styrke studiens kvalitet er å gi en inngående, åpen og detaljert beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte gjennom hele prosessen (Johannessen et al., 2016, s. 230). Ved å presentere metode og valg av

fremgangsmåte, både med tanke på valg av informanter, innsamling og bearbeiding av data, ønsker jeg å være så transparent angående min fremgangsmåte som mulig slik at studien enklere kan leses med kritiske øyne. Informantene har fått mulighet til å lese igjennom funn før ferdigstilling for å få mulighet til å komme med eventuelle bemerkninger.

3.3.1 Forskningsetiske refleksjoner

Jeg har i denne studien innhentet datamateriale om identifiserbare enkeltpersoner hvor personopplysningsloven kommer til anvendelse. Det er dermed juridiske forhold som må avklares (Johannessen et al., 2016, s. 88). Studien har blitt godkjent av Sikt (kunnskapssektorens tjenesteleverandør) og er utført i overensstemmelse med personvernregelverket ved informantenes samtykke (se vedlegg 3). Alle informantene fikk tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema i forkant av intervjuene (Vedlegg 2). Der fremkom informasjon om formålet med studien, datalagring og håndtering, og en påminnelse om muligheten til å når som helst kunne trekke seg fra å delta i studien. Alle informantene signerte samtykkeskjema i forkant av intervjuene.

Intervjuene ble tatt opp i form av lydopptak gjennom UiO sin egen diktafon app, hvor opptakene lagres i et kryptert nettskjema. I tillegg tok jeg som en backup lydopptak på en Zoom diktafon. Opptakene på diktafonen ble ikke overført til andre enheter og slettet i etterkant av transkripsjonsprosessen. Opptakene lagret på det krypterte nettskjemaet ble lagret som en backup frem til prosjektets slutt.

Vedrørende informantenes anonymitet vurderte jeg underveis hvorvidt anonymisering egentlig var hensiktsmessig for denne studien, spesielt siden det var snakk om ledere i symfoniorkestrene og hvor informantens kontekst kan ha mye å si for forståelsen av det informanten sier. Samtidig kom jeg til av hensyn til at temaet mangfold av noen kan oppfattes som et vanskelig og komplisert tema å snakke om, og at det mest hensiktsmessige for å hente ut god data ville være å anonymisere. Et poeng var også å i størst mulig grad unngå en samtale hvor informantene følte de måtte snakke for mye på vegne av sitt respektive symfoniorkester, noe som potensielt kunne føre til mer "PR-klare" uttalelser om hvordan symfoniorkesteret forholder seg til mangfold. Ved

presentasjon av datamaterialet har ikke informantenes stillingstittel blitt knyttet opp til informantenes kodennummer (1-7). Orkesterfeltet er ikke spesielt stort i Norge og dette er for å underbygge anonymitet spesielt mellom informantene selv og andre aktører med kjennskap til feltet.

Som Kvale og Brinkmann (2015) peker på kan intervjusituasjonen ha asymmetriske maktforhold. Det er flere aspekter som er viktig å påpeke med tanke på min relasjon til noen av informantene. For det første har jeg en nær familiær tilknytning til en av informantene. Samtidig kjenner jeg tre av informantene fra før ved at de er ledere i orkestre som jeg ved flere anledninger har vært og fortsatt til tider er musiker og arbeidstaker i. Det er derfor viktig å påpeke hvordan dette sosiale forholdet kan spille inn, både på selve intervjusituasjonen og på min bearbeidelse og fremstilling av datamaterialet.

Min rolle i denne studien må også sees i sammenheng med mitt yrkesliv som profesjonell musiker og det at jeg har jobbet i flere av disse orkestrene jevnlig de siste 10 årene. Min kjennskap til og kunnskap om orkesterfeltet er et aspekt som på ulike måter kan påvirke både utforming av forskningsspørsmål, gjennomføring av intervjuer og behandling av data. Ved det kvalitative intervjuet er det jeg som intervjueren som er det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap, og det er både positive og potensielt negative sider ved dette (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Det empiriske datamaterialet innhentet i studien kan ikke sees utenfor den sammenheng den forekommer innenfor (Johannessen et al., 2016 s. 78). Ved at jeg går inn i dette som profesjonell orkestermusiker og med en høy grad av kunnskap om symfoniorkesteret sin virksomhet har jeg mulighet til å snakke med informantene, tolke og forstå det som blir sagt på en annen måte enn for en som ikke har denne bakgrunnen. Samtidig farges min oppfattelse av det som sies av at jeg også befinner meg innenfor orkesterets referanserammer og potensielt har forutinntatte ideer og holdninger. Dette kan for eksempel gjøre seg gjeldende i intervjusituasjonen hvor det kan påvirke svarene ved at jeg som intervjuer stiller ledende spørsmål eller trekker konklusjoner basert på innforstått kunnskap. Samtidig kan min bakgrunn gjøre at jeg evner å se og tolke informantene på en måte som ikke andre ville gjort på samme måte.

4. Funn

I det følgende vil studiens datamateriale presenteres. Gjennom analysen ble fire overordnede kategorier som belyser oppgavens tema identifisert: “bevissthet om mangfold”, “innsatser for mangfold”, “symfoniorkesterets organisatoriske rammer” og “begrunnelser for mangfold”.

Temaene som presenteres i de ulike kategoriene er til dels overlappende, samtidig som de er avhengig av hverandre. Presentasjonen gjennom de fire kategoriene er gjort for å forsøke å fremstille datamaterialet slik at det gir et så helhetlig bilde som mulig av hvordan informantene forholder seg til og jobber med mangfold i symfoniorkesteret.

Først presenteres hvordan informantene snakker om og er seg bevisst mangfold som et begrep. Hvordan informantene ser på mangfold i relasjon til symfoniorkesteret vil også være relevant her. Innsatser for mangfold ser på hvordan informantene forteller om mer konkrete tiltak de gjør for å bidra til å øke ulike aspekter ved mangfoldet i symfoniorkesteret. Symfoniorkesterets rammer ser på ulike aspekter ved de organisatoriske rammene, både interne og eksterne, og hvordan informantene opplever at disse påvirker arbeidet med mangfold på ulike måter. Til slutt presenteres noen aspekter som informantene legger til grunn for en økt innsats for mangfold i symfoniorkesteret.

4.1 Bevissthet om mangfold

4.1.1 Et bredt mangfoldsbegrep

Gjennom intervjuene kommer det frem at informantene anvender en bred tilnærming til mangfoldsbegrepet. Mangfoldsarbeidet får slik også en bred tilnærming med et fokus på å nå bredt ut. Informant 2 forteller “*[Vi] prøver nok å trekke det enda mer til mangfold med store grupper (...)*” og at de “*skal tenke mangfold i den bredeste form*”. Informant 6 forteller “*Hovedsakelig så har vi definert mangfold for oss at vi skal nå ut bredest mulig, at vi skal nå ut til et så bredt publikum som mulig*”. Enkelte informanter peker også på at mangfold handler om mer enn etnisitet og hudfarge. Informant 7 sier “*Det er veldig lett å diskutere mangfold og tenke at det bare handler om etnisitet*”. Informant 3 forteller også “*Det er jo et spørsmål om hvordan man definerer mangfold her først og fremst, men mangfold er jo, altså ikke kun etnisitet*”.

Informantene påpeker på hvordan de opplever at temaet mangfold ofte dreier seg om etnisk mangfold og at det for dem er viktig at arbeidet med mangfold ikke får for snevre rammer, men at det handler om å nå ut til og inkludere alle deler av befolkningen.

Samtidig som mangfold handler om å nå bredt ut, trekker andre også frem hvordan tilgjengelighet er viktig. Som informant 7 sier *“[Vi]prøver å fokusere, ikke bare på etnisitet, men at alle skal ha mulighet til å komme og oppleve orkestret”*. Informant 5 forteller også hvordan det at *“alle skal kunne ha muligheten, at alle skal kunne ha en valgmulighet, alle skal kunne vite hva vi er og så kunne velge det bort er et utrolig viktig element”*. Disse uttalelsene fokuserer like mye på det aspektet at alle skal ha en like stor mulighet til å komme på konsert, samtidig som det også impliseres at det skal være en reell valgmulighet å kunne velge det bort. Sånn sett er fokus minst like mye på å være *tilgjengelig for alle* som at symfoniorkesteret *skal være for alle*.

4.1.2 Vi er på en måte mangfoldig, men på en måte ikke mangfoldig

Når det kommer til hvordan informantene ser på symfoniorkesteret i dag som mangfoldig, synes flere informanter at dette er vanskelig å svare på og at det er litt både og. Informant 3 sier *“Vi er på én måte mangfoldig, men på en måte ikke mangfoldig som organisasjon”* og informant 1 sier *“Så har vi jo en god del nasjonaliteter i orkesteret, men jeg tror jo at jeg kan si at vi er ganske blendahvite, for å si det sånn”*. Spesielt blir et skille på gruppenivå mellom et mer mangfoldig orkester og en mer homogen administrasjon trukket frem av enkelte. Informant 2 forteller *“Nå er vi ganske hvite i administrasjonen da (...), eller hvite og ensartede (...) Men når det gjelder musikere (...) er vi neste der hvor, nesten 50/50 nordmenn og utlendinger i orkesteret”*.

Orkesteret har på grunn av sin internasjonale rekruttering mange nasjonaliteter og det oppleves av informantene som én type mangfold, samtidig som organisasjonen er preget av individer som i hovedsak er hvite i huden. At det er lite av det synlige mangfoldet blir blant annet trukket frem av informant 7 som forteller

Orkesteret som da har, (...) av de ansatte er oppført med en opprinnelig annen nasjonalitet, så det er jo sånn sett mangfoldig, om det er synlig mangfold, det er det ganske lite av faktisk (...) men man merker det, både på kulturforskjeller og ja,

språkforskjeller i orkesteret, men sånn fra et publikumsståsted så tror jeg ikke at de ser at, oj her var det ulike nasjonaliteter liksom, så det kan man egentlig ikke se.

Informant 4 forteller også

Jeg tenker at i hele vårt felt (...) så er kanskje hudfargeproblematikken den som jeg synes er en av de sterkeste da, som er veldig synlig, veldig merkbar (...) og av en eller annen grunn litt vanskelig å gjøre noe med.

Informantene trekker frem og problematiserer i hovedsak det observerbare mangfoldet og da spesifikt fraværet av det som har med etnisitet og hudfarge å gjøre. Et av problemene er slik at det er dette omverdenen legger merke til og at det faktiske mangfoldet i orkesteret dermed kommer litt i bakgrunnen.

Enkelte påpeker hvordan de er veldig opptatt av det som har med kjønnsbalanse å gjøre. Informant 4 forteller at *“Det er like mange kvinner som menn og så varierer det litt i perioder, egentlig begge veier, (...) men det er ikke noe som omtales som et problem”*. Informant 3 sier også at *“Kjønnsmessig er vi jo veldig balansert sammensatt, 50/50, både administrativt og i orkesteret”*. Det er tydelig at kjønnsbalansen i orkestrene i dag blir sett på som god og at dette blir trukket frem som et aspekt som ikke lenger blir sett på som et problem. Som informant 6 sier *“for å si det sånn, vi er kommet forbi det stadiet at for eksempel at angående menn og kvinner da, at en kvinnelig dirigent er kvinnelig dirigent, for oss er en dirigent en dirigent”*.

Det kommer frem hvordan homogenitet i symfoniorkestrene også kommer til uttrykk i likhet i kultur og perspektiver. Informant 6 forteller at det eksisterer en likhet i sosiokulturell- og utdanningsbakgrunn.

Det betyr jo at en del av musikerne hos oss ikke kommer fra Norge, og også at de kommer fra veldig ulike land, men nå er jo ofte, hva heter det, den sosiokulturelle bakgrunnen ganske lik, i og med at du har gjerne folk med samme utdanning og en viss interesse og bakgrunn.

Informant 3 forteller også, *“Selv om vi har over 20 nasjonaliteter så (...) representerer de jo alle en bakgrunn fra den vestlige kunstmusikken som de har da blitt utdannet i”*. Sitatene understreker det som har blitt nevnt, at informantene på et plan ser mangfold i symfoniorkesteret, men samtidig mye homogenitet. Spesielt handler dette om likhet i utdanningsbakgrunn og en felles kulturell ramme forankret i symfoniorkesteret og den vestlige kunstmusikken. Som informant 4 forteller *“Vi befinner oss i den der boblen av likhet, som sikkert mange bransjer gjør, men det er jo ekstremt i (...) orkestermiljøet”*.

4.1.3 Bevissthet om mangfold

Gjennom intervjuene kommer det frem at det oppleves en sterkere bevissthet rundt mangfold enn tidligere. Informant 4 forteller blant annet

[vi] snakker om det på en annen måte i dag enn vi gjorde for 10 år siden. Vi er mer observante på hva vi sier og hvordan vi ordlegger oss og hvordan vi snakker om disse tingene. (...) Også det at vi har det blikket kontinuerlig liksom, på hva er det her, hva er det vi egentlig snakker om, og hvordan skal vi håndtere det på en god måte.

Det har således skjedd en utvikling de siste årene hvor mangfold har blitt en del av symfoniorkesterets tenkemåte. Det er tydelig at mangfold slik sett er en faktor som former planlegging og strategi. Mangfold er noe alle informantene forteller orkestrene nå har med i sine strategiplaner. Informant 6 forteller at mangfold *“har fått en ganske stor plass i vår strategi”* og informant 2 sier *“[Vi] har en godt forankret strategi og der er det helt klart at det med mangfoldssatsning blir viktig”*. Samtidig trekker noen frem hvordan arbeidet med mangfold er utfordrende. Informant 3 forteller *“Jeg synes det er et av de vanskeligste feltene (...), liksom å ta tak i, å få grep om, og hvordan skal vi gripe dette an på en enda mer tydelig måte”*. Informant 5 forteller også

Det er disse tingene som er utrolig viktig for oss, og vi klør oss hele tiden i hodet, hvordan skal vi få til dette som noe mer enn en aktivitetsplan, liksom ordentlig, som noe

som kan utgjøre en forskjell da, så det bare ikke kan tikkes av på at man gjør ting, men at man gjør noe som skaper noen strukturer.

Det er tydelig at mangfold er blitt en viktig del av symfoniorkesterets strategi. Samtidig oppleves det vanskelig å konkretisere og operasjonalisere mangfoldsambisjonen på en måte som gjør arbeidet med mangfold til noe mer enn enkelttiltak i form av aktiviteter, og prosjekter. Sitatet over kan henvisse til at enkeltprosjekter bidrar til mangfold på kort sikt, men at det kanskje ikke bidrar til de store strukturelle endringene som kan lede til mer mangfold på lenger sikt.

4.1.4 Forankring

Enkelte informanter opplever at til tross for større bevissthet rundt mangfold, er det noen som er mer opptatt av dette enn andre. Informant 1 forteller

Så føler jeg kanskje at i orkesteret som helhet, så er det kanskje noen som er mer opptatt av dette enn andre, igjen, jeg opplever ikke at noen er i mot, men noen er jo anlagt sånn at de har et hjerte for dette og driver kanskje prosessene lengre og fortere enn hele gjengen.

Informant 3 forteller også *“Jeg tror ikke den allmenne musiker i orkesteret er spesielt opptatt av alle disse tingene, men det er heller ikke noe som blir motarbeidet”*, samtidig som informant 2 peker på at når det gjelder mangfold *“så er nok ledelsen her mer opptatt av det enn musikerne”*. Sitatene peker på at det kan være ulik grad av forankring og engasjement for en mangfoldsambisjon, samtidig som det ikke virker til å være noe motstand mot dette.

På en annen side forteller informant 7 hvordan vedkommende opplever en sterkere bevissthet rundt det å skulle nå ut til et bredt publikum også blant musikerne i orkesteret.

Jeg opplever at det er en mye større forståelse [blant musikerne] for at vi må ut til dem, til folket og for å liksom, ja, overleve, og for det at vi vil selvsagt. Jeg opplever et større, du kan kalle det et engasjement og større bevissthet enn tidligere.

Informant 4 forteller også hvordan mange musikere er veldig engasjerte. *“Noen av musikerne er jo så hissige på det her [mangfold] at vi i ledelsen går altfor sakte i forhold til ønsket om å gjøre noe fort”* og informant 6 forteller *“Ja, av og til er det jo musikerne som initierer ting, og har mye mer spreke ideer som vi ikke alltid klarer å gjennomføre”*. Enkelte informanter mener altså at administrasjonen er mer opptatt av mangfold enn musikerne i orkesteret. Samtidig opplever andre at musikerne også i større grad enn tidligere oppfatter mangfold som et viktig aspekt for virksomheten, og at det er begrunnet ikke bare i moralske aspekter, men fordi det er viktig for symfoniorkesterets overlevelse. Enkelte musikerne oppleves også som pådrivere for mangfold ved å både presse administrasjonen og initiere ideer.

I relasjon til at det er noen som er mer opptatt av mangfold enn andre trekker informant 3 frem hvordan mange musikere kan være nært knyttet til, og ha en sterk interesse for, det tradisjonelle orkesterlivet.

Mange kommer hit med ulike perspektiver og ambisjoner for seg selv og for orkesteret og noen har fortsatt selvfølgelig en holdning om at det viktigste er å spille symfoniene så godt som mulig, at vi skal gjøre det i [konserthus] eller på turne på de beste konsertsteder ute i Europa, og det får være, men jeg tror at det er en holdning som er mindre og mindre tydelig altså.

Informant 7 forteller også

Generelt sett er det et veldig engasjert orkester, men så er det jo det med at noen har kanskje den der tankegangen og mentaliteten at, ja, de har jo øvet på sitt instrument og de har vunnet denne jobben og de skal sitte på den stolen og de skal spille de notene som er rett foran seg og så skal administrasjonen liksom gjøre det andre.

Som informanten sier er det i orkesteret ulike perspektiver, og noen har en mer konservativ holdning til orkesterets virksomhet der fokuset er på å spille den klassiske musikken på den tradisjonelle måten symfoniorkesteret alltid har gjort det i et konserthus. For disse kan en utvikling av orkesteret i en ny retning kanskje være mindre engasjerende. Informant 2 forteller

hvordan dette kan komme av at mye av den musikalske interessen til musikerne naturligvis ligger i det klassiske musikkrepertoaret.

Det er et eller annet med at når du har klassisk musikkutdannelse, så blir man veldig opptatt av å gjøre de store klassiske musikkverkene, det blir liksom et slags hovedfokus for de fleste, og det er kanskje helt naturlig.

Det kan dermed være noe ulik grad av engasjement og forankring med tanke på mangfoldsarbeidet. Det oppleves både en økt bevissthet, men også holdninger blant musikere som kan karakteriseres som mer konservative. Dette kan oppleves som en barriere for å utvikle orkesteret i en ny og mer mangfoldig retning.

4.2 Arbeid med mangfold

4.2.1 Tiltak for mangfold

Med tanke på spesifikke tiltak symfoniorkestrene gjør for å øke mangfoldet er hovedfokuset på ulike type prosjekter som skal bidra til å skape en bredde i symfoniorkestrenes virksomhet og slik sett treffe et større publikum. I arbeidet for å gjøre symfoniorkesteret mer mangfoldig er slik sett arbeidet rettet mot å tilegne seg et mer mangfoldig publikum et hovedfokus. Som informant 1 sier *“Så tror jeg vi (...), jobber mer med mangfold i publikumsøyemed”*. Informant 6 forteller også *“Altså det å nå ut til et større publikum, det opplever jeg nå at står oppe i panna på alle oss som jobber med (...) langsiktig planlegging”*. Samtidig forteller informant 5 hvordan arbeidet med mangfold handler om mer enn å fylle konsertsalen med ulike folk. *“Vi er nødt til å snakke om hvor vi spiller, hva slags repertoar vi spiller, hvem vi samarbeider med og få inn en slags frekvens på det som er fornuftig”*. Arbeidet med å nå ut til et større publikum har sånn sett flere aspekter hvor både hvor, hva og med hvem symfoniorkestrene spiller er sentrale aspekter.

Tiltakene for mangfold i symfoniorkesteret har slik ulike dimensjoner. For det første er det å tenke nytt rundt programmering, altså hvilken musikk som blir spilt og hvordan den er satt sammen til et helhetlig program, et viktig aspekt. En utfordring virker å ligge i at den

tradisjonelle klassiske konserten appellerer til et relativt smalt publikum og at noen informanter mener det må et annet type tilbud til for å inkludere og tiltrekke seg nye målgrupper. Informant 2 forteller hvordan det ikke nødvendigvis er nok å bare invitere ulike publikumsgrupper inn til en vanlig klassisk konsert. *“Så tenker vi nok at det er vanskelig å inkludere dem [innvandrere] ved å bare invitere dem inn på de vanlige klassiske konsertene og at man må ha et tilbud som er litt mer lavterskel”*. Den tradisjonelle klassiske konserten er slik sett ikke nødvendigvis inkluderende nok og det må kanskje andre typer konserter til for å få publikumet som ikke har tilknytning til den klassiske musikktradisjonen til å komme på konsert. Informant 5 forteller også at *“det er veldig sjelden det er [konserthus] som er kjernen av sånne typer prosjekter som virkelig handler om å nå ut til virkelig nye målgrupper”*. Sitatet kan forstås som at symfoniorkesteret må tenke utenfor symfoniorkestrenes tradisjonelle konsertrammer for å nå ut til de som ikke vanligvis oppsøker symfoniorkesterets konserter.

Informant 3 forteller hvordan det å tenke nytt rundt innpakning av musikken oppleves som viktig.

Vi kommer til å ha enda mer fokus på å nå bredere ut i forhold til det programmet vi setter, altså i innpakningen, i type, kall det den samme musikken, men programmert og kuratert på forskjellig vis og pakket inn sånn at den faktisk kan appellere til flere målgrupper.

Sitatet peker på at det å tenke nytt rundt programmering for å tiltrekke seg et nytt publikum, ikke nødvendigvis bare handler om å spille en annen type musikk enn det symfoniorkesteret tradisjonelt sett har gjort, men at informanten også ser potensiale i å pakke den klassiske musikken inn og presentere den på en slik måte at det kan fange og interessere nye målgrupper. Samtidig opplever enkelte, som informant 6 påpeker under, at arbeidet med mangfold handler om å utvide hele spekteret av virksomheten til orkesteret.

At vi skal nå ut til et så bredt publikum som mulig, det handler ikke om å få inn flest folk på våre abonnementskonserter, det vil vi også, men det er å rett og slett gjøre (...) ulike typer konserter, det kan være både sjangermessig og innpakning, gjøre skole

barnehagekonserter, spille konserter på andre steder, jobbe med ulike typer samarbeidspartnere som har ulik type publikum, sånn kort fortalt.

Sitatet illustrerer at arbeidet med å nå et bredere publikum også er mer enn å kun tilpasse det musikalske programmet slik at det skal treffe bredere. Arbeidet retter seg således utover, hvor ulike publikumsgrupper nås gjennom ulike typer aktiviteter. Det er ulike tilnærminger til dette. På en side er det konkrete prosjekter som har et spesifikt mål om å rette seg mot en spesiell målgruppe ved å invitere en spesifikk målgruppe på konsert. Flere informanter nevner blant annet hvordan de spesielt har omfattende formidlingsprogram for barn og informant 6 forteller også

Så gjør vi også mer konkrete prosjekter som er, for eksempel samarbeider vi med fargespill, vi gjør samiske produksjoner og vi har som regel en produksjon hvert år, eller det kan være en del av en konsert, hvor vi inviterer elever fra separasjonsprogram (...) Sånne ting som vi på en måte kaller litt mer sånn enkeltproduksjoner.

Det kan også dreie seg om å spille en type musikk som retter seg spesifikt mot en ønsket målgruppe. Informant 3 forteller hvordan de har utekonserter med forskjellige profiler for å nå ulike målgrupper.

... det er jo gratiskonserter, og nå i år skal vi i tillegg til de to konsertene på kveldene ha et program med klassisk, og så har vi gjerne et filmmusikkprogram, også skal vi nå gjøre et familieprogram på dagtid i (...) på den samme scenen, så det blir en hel helg der ute.

Det kan også være prosjekter hvor konserten er innrettet på en slik måte at den i større grad åpner opp for større tilgjengelighet og inkludering. Informant 1 forteller

Vi ville starte å gjøre forestillinger som var tilpasset de som ikke kunne eller ville gå på ordinære konserter eller forestiller da. Og det er jo et veldig stort felt, da snakker vi alt fra innvandrere, men kanskje først og fremst folk med psykiske eller fysiske funksjonsnedsettelse.

Videre kan det også være oppsøkende virksomhet hvor orkesteret, i stedet for å invitere nye publikumsgrupper inn i den tradisjonelle konsertsalen, reiser ut til publikum der de er. Dette kan dreie seg om å spille på skoler, oppsøke flyktningmottak eller spille på eldresentre, og ikke minst ha konserter i andre omgivelser eller på steder som åpner døren for et annet type, eller et bredere publikum.

En stadig større digital satsing hos flere av orkestrene er også et tiltak for å inkludere og nå ut til stadig flere. Informant 6 forteller

Etter koronaperioden så har vi fortsatt å streame en del konserter, og det handler jo faktisk om tilgjengelighet for alle. Om du sitter på sykehjem eller om du bor i en annen by eller bare har lyst til å se det.

Digitale konserter er sånn sett også en måte å inkludere flere i orkesterets virksomhet, spesielt de som kanskje eller ikke har mulighet til å komme seg til konsertsalen.

4.2.2 Eksterne samarbeid

Flere informanter peker på hvordan de ser på eksterne samarbeid som en viktig del av det å gjøre symfoniorkesteret mer mangfoldig. Informant 5 forteller

Nå har vi jo som sagt et veldig mangfoldig orkester, så på en måte er det jo kanskje mindre relevant der, men administrasjonen er jo mye mer homogen på en måte ikke sant. På en annen måte har vi vært veldig opptatt av at der må samarbeidene våre være utrolig kloke og veldig bredt orienterte. For fortsatt er det jo ikke sånn at vi har masse prosjekter i denne retningen, men vi må ha typer av samarbeid som hele tiden sikrer at vi ikke sitter å ser dette med våre øyne alene.

Samarbeid blir sett på som en viktig måte å bringe inn partnere utenfra som kan bidra inn i prosjekter med ny kunnskap eller andre perspektiver. Samtidig kan også samarbeid være en måte å bidra til at de får et perspektiv utenfra. Informant 6 forteller også

[Vi] snakker mye om det her med samarbeid, fordi at så lenge vi er åpne for alle samarbeidspartnere her i byen, så gir jo oss det tilgang til å gå inn i allerede eksisterende prosjekter (...), så får vi til det sammen som vi ikke hadde klart å få til selv, både ressursmessig og økonomisk.

Eksterne samarbeid kan slik bidra til å realisere prosjekter i en situasjon hvor orkestrene ikke har nok, eller de riktige, ressursene. Informant 1 nevner hvordan samarbeid kan være en helt avgjørende faktor for å få gjennomført ulike prosjekter som orkestrene i dag ikke nødvendigvis har ressursene til å gjennomføre. *“Ja, vi ser jo det at akkurat med dette (...) prosjektet så har det jo vært veldig, nesten avgjørende”*. Et slikt type samarbeid kan handle om å gå inn i samarbeidsprosjekter som allerede har et annet og mer mangfoldig publikum, eller som informant 2 sier, kan det handle om å gå inn i samarbeid for å få tak i kunnskap, perspektiver og ressurser som en samarbeidspartner besitter.

Vi har også begynt samtaler med (...) for å se om vi kan knytte erfaringsutveksling med dem, for de vet jo hva som funker innenfor mangfoldssegmentet. Så det er et konkret tiltak som vi gjør nå framover, å jobbe tettere opp mot disse gruppene som allerede jobber med musikk og mangfold.

Eksterne samarbeidspartnere kan dermed styrke orkestrenes arbeid med konkrete mangfoldsprosjekter, og også bidra til å styrke symfoniorkesterets kompetansebygging rundt mangfold.

4.3 Symfoniorkesterets organisatoriske rammer

4.3.1 Politisk styring

Symfoniorkestrene mottar hvert år tilskudd fra bevilgende myndigheter. Orkestrene må i den sammenheng også rapportere tilbake på dette opp i mot ulike forventninger bevilgende myndigheter har til hvordan tilskuddene skal brukes. Informant 6 forteller *“Det er jo noe vi snakker ganske mye om, også fordi at det er en veldig spesifikk og viktig del av tilskuddsbrevet vi får, og det har på en måte forsterket seg”*. Informant 1 forteller også at de tar forventningene fra myndighetene veldig seriøst.

Vi tar det veldig seriøst da. Altså, fordi når vi skal søke om midler for neste år, skal vi, det nye nå er at vi skal ha en plan, vi skal fortelle hvordan vi jobber med det. Så det er jo et økt krav om dokumentasjon om at vi faktisk gjøre det.

Forventninger om økt mangfold og rapportering på dette til bevilgende myndigheter har forsterket seg de siste årene og bidrar til at orkestrene slik også har måttet sette et større fokus på arbeidet med mangfold.

Samtidig ser informanter 5 på forventningene fra bevilgende myndigheter som bare en liten del av forventningene som stilles symfoniorkesteret.

Samtidig så ser jeg på det tilskuddsbrevet bare som et lite ledd i de forventningene som stilles til oss, fordi hvis ikke vi klarer å være relevante og bli oppfattet som en legitim aktør i en tid hvor offentlig økonomi kommer til å bli presset så er det liksom ikke tilskuddsbrevet som er et problem, da er det rett og slett at vi lever i et demokrati hvor det kommer til å bli en kjempeutfordring.

Som informanten påpeker, er det å være en relevant og legitim aktør det som er den store utfordringen. Det å levere på forventningene til bevilgende myndigheter, blir slik bare en liten del av dette. Å ha legitimitet i befolkningen sees på som en mye større utfordring.

informant 3 ser heller ikke nødvendigvis på forventninger fra bevilgende myndigheter som veldig avgjørende for orkesterets mangfoldsarbeid.

“... Altså det er jo selvfølgelig en medspiller i det strategiske arbeidet at det også er signaler fra myndighetene, selvfølgelig, men jeg tror likevel ikke at det er noe sånn avgjørende moment, også fordi at samspillet mellom myndighetene ikke er noe sånn veldig aktivt. Det er veldig lite, om det er helt fraværende, tilbakemelding på det vi rapporterer inn til departementet hvert år, på hva vi gjør og hva vi leverer. Vi vet ikke hvordan det blir bedømt, har ingen aning.

Samspillet mellom symfoniorkesteret og myndighetene er slik informanten ser det lite aktivt. Dette bidrar dermed til å redusere betydningen av forventningene fordi det er fravær av evaluering og tilsynelatende klare konsekvenser.

Informant 2 peker på at det er en forventning om det *“kanskje kommer tydeligere signaler fra departementet om at vi også må leverer på dette for å opprettholde inntekt som vi får fra staten”*. Enkelte informanter peker i den sammenheng på hvordan det er viktig at forventninger fra myndighetene ikke blir for vanskelige å følge opp. Dette kan slik sett påvirke motivasjon og drivkraft bak initiativer som skal bidra til å fremme mangfold. Som informant 7 sier *“For oss så er [mangfold] et satsningsområde som vi opplever det er stor generell velvilje rundt, og så blir det interessant å se om den velviljen dabber av hvis det blir kjipe krav knyttet til det ... ”*. Noen informanter trekker også frem at det er viktig at det må være en balansegang mellom forventninger fra bevilgende myndigheter og orkesterets frihet. Som informant 6 forteller *“Jeg tror at hvis det blir en tvangstrøye, så skaper det heller ikke noen gode ringvirkninger og gode produksjoner, men hvis mangfold blir en mulighetsplattform for oss å tenke nytt så er det helt supert”*. Informant 2 forteller også *“Noe krav til mer mangfold kan få oss til å tenke mer kreativt, det skal selvfølgelig ikke gå inn å detaljstyre hvordan vi skal gjøre det, men litt tydeligere krav fra departementet hadde jeg personlig syntes vært bra”*. Her ønskes det således en mer aktiv tilbakemelding fra bevilgende myndigheter, både fordi dette kan presse dem til å tenke nytt og kreativt, og fordi det kan bidra til å få et tydeligere bilde på om det orkesteret gjør er i tråd med forventningene. På den annen side peker informant 1 på hvordan forventninger fra myndighetene

også er *“en drahjelp for å få gjennomslag for å få gjøre ting som kanskje ikke før har liksom ligget i vår virksomhet og vår bransje så eksplisitt da”*. Forventningene fra myndighetene er sånn sett en pådriver for mangfoldsarbeidet, samtidig som det er en balansegang før for spesifikke eller vanskelige forventninger knyttet til mangfold kan oppleves utfordrende. Som informant 7 forteller *“Hva skjer den dagen orkesteret føler seg pålagt eller tvunget til å velge mellom kvalitet og hva vi selv synes passer inn i vår identitet kontra krav fra bevilgende myndigheter?”*.

4.3.2 Endrede prioriteringer

Noen informanter peker på hvordan forventninger om økt mangfold de siste årene har kommet inn som et av mange elementer symfoniorkestrene må balansere. Dette har kommet inn i et landskap der symfoniorkestrene må imøtekomme flere forventninger enn tidligere og også veie ulike forventninger fra omgivelsene opp mot hverandre. Informant 1 forteller hvordan vedkommende opplever at en økt forventning om mangfold kan bidra til å endre balansen mellom ulike prioriteringer orkesteret må gjøre.

I et orkester (...) så er det jo ulike meninger om, mange interesser, altså man har jo et behov for å utvikle seg som musiker og utvikle orkesteret musikalsk eller kunstnerisk, samtidig som man kanskje skal være litt kommersiell (...), det er klart at i det bildet så kommer jo det mangfoldsarbeidet inn som en egen faktor som gjør at prioriteringene kanskje blir annerledes da.

Informanten opplever at mangfold er kommet inn som en faktor som endrer balansen mellom ulike prioriteringer i symfoniorkestrets virksomhet. Dette kan for eksempel være ved at tradisjonelle aspekter ved symfoniorkesterets program ikke får like stort fokus som tidligere. Eller det kan være fordi orkesteret må oppfylle andre og nye type forventninger der mangfold og det å skulle nå bredt ut og være tilgjengelig i mye større grad blir prioritert. Som informant 3 forteller, kan dette komme til uttrykk i et mer variert årshjul enn tidligere.

Vi har et årshjul med så mange aktiviteter av ulike art at vi har problem med å få alt innpasset innenfor den tidsrammen vi har, ressursrammen vi har, personalrammen og økonomisk ... så må vi jo passe på at vi ikke korrupperer, eller hva slags ord skal jeg bruke, altså selve det kunstneriske legitimiteten til orkesteret. Vi skal stadig utvikle orkesteret som en kunstnerisk enhet i det symfoniske klassiske, altså kjernerepertoaret, og hvis vi på en måte sprer oss for mye ut på alle mulige programelementer så står vi i en fare for å komme i en litt sånn spagat der da.

Informanten opplever at orkesteret i dag har så mange ulike typer aktiviteter at det er vanskelig å få til alt sammen innenfor de organisatoriske rammene. Samtidig uttrykker informanten en bekymring for at en virksomhet som blir for vid, også kan utfordre symfoniorkesterets kunstneriske legitimitet. Som informant 6 også sier *“vi jo med krysspress fra så utrolig mange kanter. Ikke minst det der til slutt at, ja vi skal inn å spille de store symfoniene da, det er jo et press fra musikerne på det (...) Så det er jo å leve i det der krysspresset hvor også mangfold har kommet inn da”*.

Informant 4 forteller forteller på en annen side

Det er en del ting vi som statsfinansierte musikkinstitusjoner må gjøre. Altså, vi kan ikke si at samtidsmusikk selger så dårlig at vi ikke kan gjøre det, at vi bare stopper med det, det går ikke. Altså det er jo en hel næringskjede som bare forsvinner, og samme med mangfold da (...) Vi skal nå et bredt og ungt publikum, samtidig som vi skal løse hele oppdraget.

Informanten peker på at symfoniorkesteret som statsfinansiert musikkinstitusjon har en rekke mål de skal levere på hvor mangfold er et av disse. Informanten vektlegger at det ikke handler om å velge noe over noe annet, men at de som statsfinansiert naturligvis må forsøke å levere på alle disse forventningene.

4.3.3 Kjernevirksomheten

I forlengelsen av at enkelte informanter opplever en endret balanse i orkesterets prioriteringer, peker enkelte informanter på at det samtidig er viktig å ikke miste symfoniorkesterets kjernevirksomhet. Informant 3 forteller

Man ser det er viktig å tenke mere bredt og inkluderende, men selvfølgelig, som jeg sa vi må bevare den kunstneriske kjerne i orkesteret, repertoarmessig, og sørge for stadig spissing av kvalitet, så derfor er konserter i [konserthus] og turnering, det er og forblir en veldig viktig del av orkesterets drift, det vil det nok være

Informant 7 forteller også hvordan den tradisjonelle symfoniorkestervirksomheten fortsatt er en hovedbeskjeftigelse.

Ja, vi gjør disse prosjektene, vi drar ut (...) og ja vi spiller for skolesenteret og sånn, men hovedvirksomheten vår er jo torsdagskonsertene, det er abonnementskonsertene, det er liksom åpningsverk og så er det en solist og så er det en symfoni.

Selv om orkestrene har en klar ambisjon om mangfold, og gjør prosjekter som har som mål å inkludere og oppsøke nye og marginaliserte publikumsgrupper, er hovedvirksomheten fortsatt de tradisjonelle abonnementsbaserte torsdagskonsertene med et tradisjonelt klassisk uttrykk. Dette er noe som også sees på som viktig for å opprettholde kunstnerisk kvalitet og som noen uttrykker at det er viktig å bevare. Som informant 6 også forteller er det viktig å bevare kvalitet og en klar kjernevirksomhet representert ved de tradisjonelle klassiske konsertene selv om virksomheten blir mer variert. *“Man må blande det her med den brede viften, det å kunne gjøre alt mulig på en måte, med å beholde kjernevirksomheten og kvaliteten i alt det vi gjør, at vi ikke mister det”*. På en annen side bemerker informant 4

Så jeg føler kanskje mer det at den spagaten vi står i, hvis det er en spagat da, det er jo kanskje det der spennet mellom at vi bør ta noen mangfoldvalg uavhengig av kvalitet, og så på andre siden igjen, sånn der, det går ikke an å snakke om en gang, at det kun skal handle om kvalitet, og så er det alt i mellom der da ikke sant.

Informanten peker på hvordan symfoniorkesteret står i en situasjon der det er noe spenning mellom det å på en måte kanskje burde ta noen valg som går på bekostning av kvalitet for å fremme mangfold og det å utelukkende la kvalitet ligge til grunn.

Informant 3 forteller at det er viktig å *“se hele kulturfeltet under ett”*.

Altså vi skal ikke gjøre oss til noe annet enn det vi er og på en måte vi representerer. Det er jo en stor variasjon av kunstneriske institusjoner og kulturytringer som til sammen representerer mangfold og som til sammen når et bredt publikum, og til sammen også rekrutterer bredt. Hver institusjon kan ikke hver for seg ta hele denne mangfoldsambisjonen for seg, altså det vil på en måte vanne ut både produktet, og sette oss i en umulig spagat.

Informant 5 forteller også

Det at et samfunn skal ta inn over seg på en måte mangfoldige idealer da, betyr ikke at alle skal på en måte ta sin farge og ta den i en stor grøt og så rører rundt for da blir alt brunt eller grått. Poenget må jo være at alle må få lov til å ha en interesse for å eksistere på vitale premisser i et stort samfunn.

Informantene fremmer en tanke om at selv om symfoniorkestrene må bli mer mangfoldige, skal de ikke bli noe annet enn det de er, og de må ikke miste sin egenart. Dette handler da også om, som informant 5 sier, *“vi må finne vår plass og vi må finne vår naturlige legitimitet og vi må klare å insistere litt på de verdiene vi har også”*.

4.3.4 Mangel på ressurser

Flere informanter beskriver hvordan ressurser er et viktig aspekt og en mulig utfordring i mangfoldsarbeidet. Informant 6 forteller

Orkesterinstitusjonen er jo veldig ofte rigget mot det å gjøre konserter i en konsertsal, det er det økonomien på en måte er skrudd sammen for. Når man da skal ut for å besøke (...), det koster masse penger og det krever veldig mye ressurser også.

Som informanten sier, er orkesterets økonomiske ressurser knyttet opp til det å skulle gjøre orkesterkonserter i en konsertsal. Annen type virksomhet, som for eksempel innebærer oppsøkende eller turnerende virksomhet, krever veldig mye ressurser, som orkesteret ikke nødvendigvis har. Som informant 5 også sier

veldig mye av premissene våre er laget ut fra å fungere i det huset på en optimal måte, både økonomisk og rent publikumsmessig, og som virksomhet, som arbeidsplass, så det er noen logikker, noen føringer som allerede ligger der og det er ikke så lett for oss å bare switche på det på en bærekraftig måte da.

Orkesterets drift oppleves også som sterkt knyttet til det konserthuset det tilhører. De ressursene orkestrene har, er tilpasset det å lage en viss type konserter i en konsertsal. Dermed kan arbeidet med mangfold være utfordrende ved at symfoniorkesteret må jobbe på nye måter som virksomheten i utgangspunktet ikke er ressursmessig organisert for. Som informant 7 sier *“orkesteret må levere på mål som egentlig ikke er knyttet opp til kjernevirksomheten i det hele tatt, så det tenker jeg er en ekstra belastning for ledelsen av orkesteret”*. En økt forventning om mangfold kan dermed medføre nye målsettinger som egentlig tidligere har ligget utenfor kjernevirksomheten og som orkesteret ikke nødvendigvis har økonomi eller kapasitet til å innfri. Informant 5 forteller videre hvordan for eksempel mange initiativ må nedprioriteres på grunn av mangel på ressurser. *“Mange gode initiativer må hele tiden nedskaleres og nedprioriteres fordi vi får på en måte ikke utløp for det som vi virkelig tror på fordi vi rett og slett ikke har ressurser til å gjøre det”*.

Informant 3 forteller hvordan symfoniorkesteret er en underadministrert virksomhet

Det er jo lett å undervurdere, men vi er jo i utgangspunktet en underadministrert virksomhet, du kan si, der kanskje 8-10% er administrasjon og produksjon. For å kunne

håndtere flere prosjekt og en bredere virksomhet, så må du ha flere hoder og hender i arbeid, ikke bare flere musikere, men du må også ha det siste og det er en veldig tung ting å få gjennomslag for.

Informant 5 forteller også

Da kan man ikke bare ha folk som kan spille cello eller obo liksom, du er nødt til å ha muskler av folk som kan bygge broer med samfunnet, med bydeler, med miljøer som legger rammene for sånne typer møter (...) Det som jeg har kjempet mye for da, forståelsen for at (...) hvis du bare nedskalere administrasjoner ikke sant, så får du bare mye mindre av dette, fordi det er veldig mye her det mulighetsrommet skapes rett og slett

Et aktivt arbeid i orkesteret for økt mangfold, ser ut til å innebære en utvidet virksomhet, både i type prosjekter og ulike typer konserter. Dette er utfordrende å gjennomføre for en orkesteradministrasjonen som er innrettet mot de organisatoriske rammene orkesteret har i dag. Samtidig som symfoniorkestrene ikke bare har behov for mer administrativ kapasitet, har de i dag også stadig behov for en *annen* type kompetanse enn orkestrene tradisjonelt sett har hatt behov for.

4.3.5 Det er det at det tar tid

Informant 3 forteller forteller hvordan det å utvikle orkesterinstitusjonen i en mer mangfoldig retning er noe som tar tid.

Det å få enda større bevissthet og endre holdninger, og se at dette her er viktig for å opprettholde både posisjon og legitimitet over tid, det er viktig. Det tror jeg også tar tid, altså å få innarbeidet i virksomheten. Men vi er på vei, sakte. Det er altså, sånne institusjoner som det her, du endrer ikke det på ett år, ikke fem år, ikke ti år, men det er litt sånn (...) virksomhet som er tung å endre kurs på.

Informanten påpeker at symfoniorkesteret er på riktig vei med tanke på å bli mer mangfoldig, men ser også at det fortsatt er et behov for å endre holdninger og å få enda større bevissthet rundt mangfold. Samtidig er det tydelig at dette er en endring som tar tid, og som informant 4 også påpeker, har symfoniorkesteret en lang og tradisjonsrik forankring, noe som bidrar til at dette er en organisasjon som ikke er så lett å endre raskt. *“Det er det at det tar tid, og det er kanskje litt av hele mekanismen i det her orkesterdyret som er liksom litt sånn skrudd sammen. Vi står på skuldrene av en 400 år gammel tradisjon som fortsatt lever”*.

4.3.6 Rekruttering og ansettelse

Orkesterets rekruttering av musikere sees på som både en årsak til og som en barrierer for mangfold i orkesteret. Informant 4 forteller hvordan de *“På grunn av at vi rekrutterer fra hele verden så har jo vi et litt annet utgangspunkt for å ha flere nasjonaliteter inne”*, og informant 5 forteller *“Vi har jo usedvanlig mange nasjonaliteter, det er et dypt internasjonalt og veldig åpent arbeidsmarked i motsetning til veldig mange andre steder egentlig”*. Sitatene illustrerer hvordan det at orkestrene rekrutterer fra hele verden, egentlig bidrar til å legge et godt grunnlag for et stort mangfold og at tilfanget av musikere med ulike nasjonaliteter er mye større i symfoniorkestrene enn i mange andre bransjer.

Samtidig trekker noen informanter frem hvordan orkesterets rekruttering også kan være en barriere for å øke spesielt det synlige mangfoldet i orkesteret. Informant 1 forteller hvordan det er et vanskelig rekrutteringsarbeid med tanke på å øke det etniske mangfoldet. *“I akkurat denne kunstsjangeren så er det ikke så mye kultur i land hvor man ser annerledes ut da for å si det sånn, så det er jo et vanskelig rekrutteringsarbeid (...)”*. Som informanten sier, er det vanskelig å rekruttere musikere med andre etniske bakgrunner fordi de som har en interesse for og satser på en karriere innen klassisk musikk som regel kommer fra vesten eller andre områder i verden med tradisjoner for vestlig klassisk kunstmusikk. Rekrutteringen inn til orkestrene foregår gjennom prøvespill foran en jury og flere informanter understreker som informant 2 her forteller at *“i utvelgesprosessen så går det liksom på kvalitet og ikke på bakgrunn”*. Informant 3 forteller også hvordan rekruttering av musikere inn til orkesteret er og vil være basert på kvalitet, og hvordan det dermed er mindre trolig at det vil skje endringer i hvem som rekrutteres inn i

orkestrene. *“Så er jeg mer usikker på om vi kommer til å se så veldig stor endring i rekrutteringen inn til orkesteret. Vi vil hele tiden være opptatt av at det er den beste som skal tilbys jobben”.*

Informant 4 påpeker også hvordan rekrutteringen inn til orkesteret er vanskelig å gjøre noe med fordi hvem som søker på jobb i symfoniorkestrene avhenger av tilfanget av et større mangfold lenger nede i rekrutteringskjeden.

Det jo sånn at orkestrene sitter jo på toppen av et hierarki, et system som begynner med musikkskoler og ungdomsklubber og korps (...) som er liksom grunnlaget for alt det vi gjør, og i enden av den kjeden så sitter vi og rekrutterer ut det beste, med ganske liten kontroll og påvirkningskraft over det som skjer i starten av kjeden.

Informant 5 forteller også. *“... å jobbe her krever jo veldig mye, det er en kompetanse som, ikke sant, vi bygger jo ikke den alene, eller i orkesteret primært, noen må ha fått den kompetansen fra barnsben av. Så liksom den, det er utrolig vanskelig å gjøre så mye med”.* Informantene opplever at det er krevende å gjøre noe med rekrutteringen av musikere inn til symfoniorkestrene. For det første fordi kvalifikasjonene som kreves er så spesialiserte at de som får jobb i orkesteret som regel har spilt et instrument aktivt og målrettet siden de var barn. For det andre fordi det oppleves som krevende for symfoniorkestrene å gjøre så veldig mye med tilfanget av et mer mangfoldig rekrutteringsgrunnlag.

4.4 Begrunnelser for mangfold

4.4.1 Legitimitet

Legitimitet trekkes av mange informanter frem som årsaken til at orkestrene i dag har et stort fokus på mangfold. Informant 3 sier *“For å opprettholde legitimiteten til institusjonen over tid så er det jo viktig at vi når bredt ut”.* Informant 2 forteller også at *“Det å ha en stor mangfoldssatsning vil styrke vår forankring i samfunnet og gjøre at alle synes at det er viktig å beholde et symfoniorkester som tross alt koster ganske mye av skattebetalernes penger”.*

Arbeidet med mangfold blir sett på som et ledd i det å opprettholde orkesteret som en legitim aktør i samfunnet hvor det å nå bredt ut kan bidra til sterkere legitimering hos et bredt lag av befolkningen. Dette oppleves som viktig gitt at symfoniorkestrene er avhengige av offentlige midler. Som informant 5 sier

Vissheten om at den viktigste stakeholderen vi har er folkene i samfunnet tror jeg er ganske viktig å minne alle om. Vi snakker mye om det internt også, men det er sånne ting man kan bli litt blind for så lenge salen fyller seg ikke sant. Det er jo fullt, men det spiller jo ikke så stor rolle hvis vi ikke har grep om, er i dialog med og er relevante for det samfunnet vi er i.

Slik vil mangfold være et viktig aspekt for å ha fokus på det å være relevant og legitim for en stadig mer mangfoldig befolkning. Det å lykkes med mangfold sees på som en faktor i det å opprettholde, som informant 3 sier, “... *argumentene for så stor grad av offentlig finansiering*”. Informant 7 forteller også

Og så tror vi at, med tanke på, for det er også et issue fremover, vil det bli kutt i tildelingene? Og jeg ser i politikken fremover, hvilke rammebetingelser har vi om ti år, og da tror vi også at om vi faktisk er gode på dette, så vil det bidra til at vi blir tatt mer på alvor, at vi er en mer relevant aktør i samfunnet, så det kan styrke vår posisjon, tenker vi.

Det å lykkes med mangfold sees på som viktig for å opprettholde legitimitet også blant bevilgende myndigheter, noe informantene ser på som viktig for å styrke sin posisjon som mottaker av offentlig finansiering. Spesielt oppleves dette viktig i en tid der det oppleves usikkerhet rundt fremtidige økonomiske rammebetingelser. Som informant 4 forteller

I dag så opplever jeg i mye større grad at vi tenker på dette som at, skal vi lykkes i fremtiden, så må vi lykkes på dette, vi må lykkes med mangfold ellers så står vi på stasjonen når toget går i fremtiden.

4.4.2 For at flest mulig skal få ta del i det

Noen av informantene trekker også frem en slags “misjons-tenkning” rundt mangfoldsarbeidet. Informant 2 forteller *“Det å drive mangfold har en verdi i seg selv (...), det har en verdi å vise vår del av kulturen til [innvandrere], det er også en måte å inkludere dem i norsk kultur og norsk kulturliv som nok vil gjøre at de føler seg mer velkommen i Norge”*. Informanten legger her en mer moralsk forankring bak en ambisjon om mangfold og lener seg mer i retning av at mangfold “det er riktig å gjøre”. Andre legger også vekt på hvordan mangfold er viktig for å oppnå et av orkesterets grunnleggende mål, nemlig å nå ut til så mange som mulig med den musikken de forvalter. Informant 3 sier *“Vi mener at det som vi driver med er så viktig og verdifullt, så vil vi jo at flest mulig skal få ta del i det, det er jo det grunnleggende utgangspunktet”*. Informant 7 forteller også hvordan et større mangfold vil være viktig for å utøve orkesterets samfunnsrolle generelt. *“Det er jo derfor vi holder på med dette, fordi vi brenne for noe og for at vi ønsker å tilby samfunnet denne form for kunstart”*.

4.4.3 Tilgang på talent og nye perspektiver

Noen informanter trekker frem hvordan en mangfoldssatsning er viktig for å få tilgang på de beste talentene. Informant 7 forteller

Så tror vi at om vi blir bedre på, og blir tatt på alvor i forhold til, mangfold og rekruttering, så vil det kunne øke attraktiviteten vår som arbeidsgiver, og hvis vi blir mer attraktive som arbeidsgiver så får vi større tilgang på talent, da når vi folk vi ellers ikke ville nådd.

Informant 4 forteller også hvordan *“Det er rett og slett så enkelt for å rekruttere de beste musikerne. Fordi, altså, vi kommer til å se en annen verden”*. Symfoniorkesteret er avhengig av både gode og talentfulle instrumentalister og dyktige medarbeidere i administrasjonen og informantene ser på det å satse på mangfold som en viktig del av å tilpasse seg et samfunn som blir mer mangfoldig hvor, på den ene siden talentene vil befinne seg i et bredere lag av befolkningen og på den andre at som informanten sier organisasjoner kan oppfattes som mer attraktive hvis de har en tydelig mangfoldsprofil.

Andre informanter forteller hvordan et mangfold i organisasjonen er viktig for å få inn nye perspektiver og folk som tenker annerledes. Informant 5 forteller

Det siste året så har jeg rekruttert veldig bevisst folk som ikke kommer fra feltet vårt, og det er nettopp for virkelig å få blikk utenfra. I ledergruppa vår er det en som har veldig minimal kunnskap egentlig om både musikk og kulturlivet generelt, men han er bare gull for oss ikke sant, stiller akkurat på en måte spørsmålet alle andre sitter med sånn innforstått kunnskap om.

Informant 3 forteller også

For nettopp ved at vi får inn noen som er litt annerledes enn det vi har så får vi noen nye stemmer inn som tenker nytt, men det har vi allerede faktisk et par eksempler bare ved å få inn unge folk, så ser jeg det nå, og folk som tør å mene og tør å si, si ifra hvordan de, om hva vi driver, hvor vi skal hen og hvordan vi jobber.

Informantene ser et større mangfold som en måte å få inn ny kunnskap og nye perspektiver som kan bidra med å se og utfordre aspekter ved virksomheten på en ny måte.

4.4.4 Gir jobben mening

Noen informanter trekker frem hvordan prosjekter rettet spesifikt mot mangfoldsarbeid, har hatt positiv effekt på både musikere og administrasjon. Noen informanter forteller hvordan ulike mangfoldsprosjekter er veldig meningsfulle og inspirerende. Informant 1 forteller *“Jeg vil vel gå så langt som å si at både vi som jobber med det administrativt, men også musikerne våre, synes at det er en ting som gir jobben mening”* og informant 2 forteller *“Vi merker jo også at når vi gjør gode mangfoldsprosjekter så er det begeistring for hvordan ting, altså når det er godt programmert og godt gjennomtenkt, så tenker folk, wow dette var gøy og meningsfullt”*. Som informant 3 også sier *“og så er det også at det faktisk gir inspirasjon tilbake til både utøvere, til hele apparatet bak og hele organisasjonen når vi ser at vi faktisk når bredt ut”*.

Det å nå ut til et bredt publikum og jobbe med mangfoldsprosjekter som holder høy kvalitet er en kilde til både inspirasjon og mening for både musikere og administrasjon i symfoniorkesteret.

5. Diskusjon

5.1 Konflikterende logikker

Fra innkomne funn ser vi at informantene opplever forventninger om- og et behov for mer mangfold. Som Lindqvist (2017) peker på, opererer dagens kunstorganisasjoner i komplekse omgivelser der en kunstlogikk, en markedslogikk og en politisk logikk må balanseres. Vi har sett at symfoniorkestrene må leve opp til- og rapportere på mer eller mindre spesifikke forventninger om mangfold fra bevilgende myndigheter. Disse forventningene blir av flere informanter sett på som viktige med tanke på fremtidig offentlig støtte til symfoniorkestrene. Mangfold blir også sett på som noe symfoniorkestrene må øke sin kompetanse på for å sikre fremtidig overlevelse. Dette er slik sett pragmatiske interesser der både en politisk logikk og en markedslogikk er sentrale. Samtidig fremgår det at for å innfri ambisjonene om et større mangfold, medfører dette en bredere og mer diversifisert virksomhet for symfoniorkesteret. Som en følge av dette, opplever informanter en økt balansegang mellom ulike interesser og et behov for å prioritere mellom ulike aktiviteter i symfoniorkesterets virksomhet. Enkelte informanter fremmer synspunkter som kan peke på at dette kan bidra til å vanne ut produktet. Dette kan komme til å gå ut over symfoniorkesterets ambisjoner om å opprettholde en spisset kunstnerisk kvalitet rettet mot en mer tradisjonell formidling av vestlig klassisk kunstmusikk. Dette siste aspektet kan anses som en interesse av estetisk karakter, og det kan argumenteres for at en kunstlogikk gjør seg gjeldende. Slik kan vi se at en kunstlogikk kan komme i konflikt med en markedslogikk og en politisk logikk. Det kan oppstå et spenningsforhold der vektlegging av pragmatiske og politiske mål om økt mangfold, potensielt kan gå ut over estetiske interesser om kunstnerisk legitimitet og kvalitet.

Enkelte informanter opplever avvik mellom de økonomiske og organisatoriske premissene symfoniorkesteret opererer innenfor og de ressursene som er nødvendige for å opprettholde en tilstrekkelig grad av bredde i symfoniorkesterets aktivitet. Dermed ser vi hvordan markedslogikk

kan komme i konflikt med politisk logikk. Det å drive orkesteret i en mangfoldig retning hvor virksomheten utvides - både utenfor den tradisjonelle klassiske symfoniorkesterkonserten og utover den klassiske konsertsalen, oppleves ikke nødvendigvis økonomisk og ressursmessig bærekraftig.

Vi ser slik hvordan det i tråd med Lindqvist (2017), kan eksistere utfordrende kombinasjoner av til tider konflikterende forventninger og at symfoniorkesteret, som Arne Herman (2019) peker på, kan stå i et krysspress mellom pragmatiske og estetiske interesser. I følge Thornton og Ocasio (2008) gir interesser, identitet, verdier og antagelser i det organisatoriske feltet, grunnlag for ulike institusjonelle logikker som former organisasjoners mål og organisatoriske prinsipper. Slik kan vi kanskje hevde at interesser og verdier om mangfold i samfunnet gir grunnlag for en type institusjonell mangfoldslogikk. Dette gjør seg gjeldende ved at en ambisjon om mangfold i noen grad virker å forme dagens symfoniorkestres mål og organisatoriske prinsipper. Dermed kan vi hevde at en institusjonell mangfoldslogikk kan ha kommet inn som en faktor som endrer balansen mellom de tre omtalte logikkene. Forventninger om mangfold fører muligens til at pragmatiske interesser blir mer dominerende i symfoniorkesterets strategi. En årsak kan være at symfoniorkesteret i større grad må balansere sine ressurser opp mot politiske og samfunnsmessige forventninger der mangfold, representativitet og relevans i større grad likestilles med kunstneriske ambisjoner.

Besharov og Smith (2014) ser på hvordan logikker kan ha ulik grad av kompatibilitet eller sentralitet. Det kan argumenteres for at de nevnte tre logikkene har høy grad av sentralitet ved at de tilsynelatende manifesterer seg i sentrale aspekter ved virksomheten, og dermed påvirker symfoniorkesterets funksjon (Besharov & Smith, 2014). Som Larsen (2014) påpeker vil symfoniorkesteret være avhengig av legitimitet overfor både kunstfeltet, myndigheter og publikum for å opprettholde den støtten symfoniorkesteret trenger. Symfoniorkesteret er dermed avhengig av et økt mangfold for å sikre stabile økonomiske rammer (politisk logikk) og dertil et mangfoldig publikum for å kunne opprettholde argumentene for høy grad av offentlig støtte (markedslogikk). Samtidig er kunstnerisk kvalitet viktig for å opprettholde legitimitet og kredibilitet i kunstfeltet (kunstlogikk). I en tid hvor forventningene om- og behovet for mangfold

er tydelig både fra politisk hold, i befolkningen og også internt i symfoniorkesteret, vil en god balanse mellom disse logikkene, kunne være avgjørende.

Det bør påpekes at de tre logikkene ikke nødvendigvis er i konflikt med hverandre. Vi ser flere måter de kan være kompatible ved at en kombinasjon kan medføre forsterket organisatorisk handling (Besharov & Smith, 2014). Noen informanter fremmer et ønske om en tydeligere involvering fra bevilgende myndigheter. Slike konkrete forventninger kan for det første bidra til å gi et tydelig rasjonale bak strategiske valg for å fremme mangfold. For det andre kan det bidra til å presse frem positive endringer og være en mulighetsplattform for symfoniorkestrene til å tenke nytt og kreativt. Dette samtidig som kvalitetsaspektet bevares inn i nye kombinasjoner av formidlingsaktiviteter. En slik mulighetsplattform viser seg også å kunne gi inspirasjon og mening til jobben for både musikere og administrativt ansatte. En politisk og pragmatisk ambisjon om mangfold kan dermed bidra til stabile organisatoriske rammer og samtidig fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse.

5.2 Mangfold, en forutsetning for og en utfordring for legitimitet

5.2.1 Mangfold, en forutsetning for legitimitet

Informantene har både en moralsk og en instrumentell tilnærming til ambisjonen om mangfold i symfoniorkestrene. Det moralske aspektet kommer til uttrykk ved at “mangfold er viktig i seg selv” eller ved at symfoniorkestrene som statsfinansierte virksomheter har et moralsk ansvar for å være mangfoldige og representative. Tilgjengelighet og likeverd er også aspekter som oppleves som viktige. Dette kommer til uttrykk ved tanker om at alle skal ha like muligheter til å kunne oppsøke symfoniorkesterets virksomhet. Dette samsvarer slik sett med et *discrimination-and-fairness* perspektiv hvor mangfold har en underliggende logikk der det å legge til rette for rettferdighet og likestilling er styrende (Ely & Thomas, 2001, s. 245).

På en annen side er det tydelig at det vektlegger en mer instrumentell tilnærming til en ambisjon om mangfold. Enkelte informanter trekker frem argumentasjonslinjer som kan sammenlignes med the *business case* for mangfold, altså i hvilken grad mangfold kan gi forretningsmessige

fordeler for symfoniorkesteret (Köllén, 2021; Drange, 2014). Slik trekker informanter ambisjonen om mangfold frem som viktig for å styrke institusjonens attraktivitet. Dette samsvarer med Drange (2014) som viser til hvordan en sterkere mangfoldsprofil kan utvide rekrutteringsgrunnlaget og muligheten for å få inn den beste arbeidskraften. Vi ser også hvordan noen informanter opplever at et større mangfold kan bidra til å utfordre etablert kunnskap og forutinntatte holdninger. Dette kan relateres til Lines og Sund (2016) som peker på at variasjoner i perspektiver kan bidra til å utfordre gruppe-medlemmers respektive synspunkter. De viser videre til at dette kan gi mer differensierte, nøyaktige og realistiske antakelser om relevante forhold i- og utenfor organisasjonens omgivelser.

Samtidig impliserer funnene først og fremst at et større mangfold oppleves som viktig for å bidra til at symfoniorkesteret skal være en legitim og relevant aktør i samfunnet. Informantenes perspektiver kan slik også knyttes opp mot det Ely og Thomas (2001) kaller et *access-and-legitimacy* perspektiv. Hvilket mangfoldsperspektiv som legges til grunn, vil påvirke på hvilken måte mangfold blir uttrykt og hvordan konflikter knyttet til mangfold løses i organisasjonen (Ely & Thomas, 2001). For symfoniorkestrene kommer dette til uttrykk gjennom en bred forståelse av mangfoldsbegrepet. Det å nå ut til og inkludere et så bredt publikum som mulig, virker å være et sentralt mål. Symfoniorkestrene befinner seg i omgivelser representert ved en stadig mer mangfoldig kunde- og rekrutteringsbase. I dette perspektivet kan mangfold gi tilgang til- og legitimering blant en større del av befolkningen (Ely & Thomas, 2001, s. 243). Målet er å tilegne seg legitimitet, ved at flere får et forhold til- og en opplevelse av symfoniorkestrene som noe det er verdt å betale for å oppleve. Slik bidrar mangfold til at symfoniorkesteret fremstår som en legitim aktør.

5.2.2 Mangfold, en utfordring for legitimitet

Med utgangspunkt i Suchmann (1995) er organisatorisk legitimitet basert på en kongruens mellom organisasjonen og de regulative, normative og kulturelle forventningene i dens omgivelser. Ved at det er en forsterket forventning om mangfold i symfoniorkesterets omgivelser, må man tilpasse seg dette for å opprettholde legitimitet. På denne måten kan en forventning om mangfold også utfordre symfoniorkesterets legitimitet. Et aktuelt spørsmål er slik

sett hvem symfoniorkestrene skal være legitime overfor. Som allerede nevnt påpeker Larsen (2014) hvordan symfoniorkesteret er avhengig av legitimitet overfor både kunstfeltet, myndigheter og publikum for å opprettholde den støtten symfoniorkesteret trenger. Dette er slik ulike typer legitimitet som kan knyttes opp mot Scotts (2014) tre pilarer og regulativ, normativ og kulturell-kognitiv legitimitet. For det første må det opprettholdes en regulativ legitimitet overfor bevilgende myndigheter der økonomiske rammevilkår sikres ved å rapportere og innfri forventninger om mangfold. For det andre kan normativ legitimitet, med basis i normative forventninger om hvordan symfoniorkesteret bør handle, være viktig for å sikre legitimitet i befolkningen og slik sett publikum. Dette både for å argumentere for offentlig støtte og for å sikre relevans. For det tredje vil det være viktig å opprettholde en kulturell-kognitiv legitimitet med grunnlag i interne felles forståelser eller definisjoner av hva som er viktige verdier og strukturer i symfoniorkesteret. Dette kan sikre legitimitet internt i kunstfeltet.

Samtidig kan det se ut som en ambisjon om mangfold på flere måter kan utvide symfoniorkesterets organisatoriske felt. Dette blir representert ved relevante aktører i symfoniorkesterets omgivelser. Det viser seg med tanke på hvem symfoniorkesteret skal nå ut til, hvem som skal jobbe i symfoniorkesteret, hvor og med hvem symfoniorkesteret spiller og hvem det forøvrig samarbeides med. Symfoniorkesterets viktige aktører, altså folket i samfunnet og symfoniorkesterets publikum, er i dag mer mangfoldig. Dette kan være utfordrende ved at det er større variasjon i forventningene til hva symfoniorkesteret skal være og at det slik må tilpasse seg dette. Som vi har sett fra funn, fører en forventning om aktualitet, relevans og tilgjengelighet til at symfoniorkestrene henvender seg aktivt til ulike grupper. I arbeidet med dette ser vi også at samarbeidspartnere er blitt viktige for symfoniorkesteret, og at samarbeidene kanskje er flere og mer varierte. Samtidig, og som en følge av dette, er det også et større fokus på å rekruttere ansatte som har annen type kompetanse og bakgrunn enn det som har vært normalen i symfoniorkesterets administrasjon. Slik kan vi hevde at omgivelsene til symfoniorkesteret blir mer komplekse og at det dermed er et stadig større felt med interessenter som vil ha en mening om og interesse i hvordan symfoniorkesteret handler.

5.2.1 Symfoniorkesterets regulative legitimitet

Vi ser hvordan bevilgende myndigheter legger et press på symfoniorkestrene ved å kreve rapportering av mangfoldsaktiviteter. Dette er i tråd med Scott (2014) og hvordan et regulativt press setter rammer for og styrer organisasjoners atferd. Informantene opplever det som viktig å opprettholde en regulativ legitimitet, ikke minst fordi det hos noen eksisterer usikkerhet med tanke på fremtidige tilskudd. Det å jobbe strategisk med mangfold sees på som en måte å opprettholde argumenter for fremtidige offentlige tilskudd. Samtidig kan det diskuteres hvor viktig en regulativ legitimitet er for symfoniorkestrene. På den ene siden er symfoniorkestrene avhengig av tilskudd fra det offentlig. På en annen side kan det diskuteres i hvor stor grad enkelte informanter opplever forventninger fra bevilgende myndigheter som et press. Det kan argumenteres for at det er lav grad av det Scott (2014) betegner som presisjon og obligasjon. Med presisjon, siktes det til i hvor stor grad forventningene om mangfold er spesifikke med tanke på hva som er forventet (Scott, 2014, s. 60). På den ene siden er lav presisjon noe flere informanter påpeker som fordelaktig. Det bidrar til å opprettholde en armlengdes avstand mellom symfoniorkesteret og myndighetene og gir symfoniorkesteret frihet til selv å definere mål for mangfold. På en annen side bidrar lav presisjon til usikkerhet med tanke på om symfoniorkestrene gjør det som er forventet. Det kan se ut som at enkelte informanter opplever lav grad av obligasjon, altså i hvilken grad symfoniorkesteret er bundet av de regulative aspektene som styrer organisasjonen (Scott, 2014, s. 60). Det dreier seg altså om i hvilken grad fremtidige bevilgninger er avhengig av at symfoniorkesteret oppfyller forventninger om mangfold. Det kan slik oppleves som uklart hva som faktisk skjer om symfoniorkestrene ikke skulle oppfylle en regulativ forventning. Med andre ord vil det i et regulativt perspektiv kunne være vanskelig å si om noe er legitimt eller ikke. På den annen side påpeker enkelte informanter at en for høy grad av presisjon, kan påvirke motivasjonen for å innfri en ambisjon om mangfold. Dette fordi det kan komme i konflikt med andre aktuelle legitime aspekter ved symfoniorkestrene. Ettersom informantene ønsker å opprettholde argumenter for offentlig støtte, oppleves de regulative forventningene som viktige. Samtidig kan det argumenteres for at lav grad av presisjon og obligasjon kan bidra til å svekke den regulative legitimitetens betydning.

5.2.2 Symfoniorkesterets normative legitimitet

I tråd med Scott (2014) påvirker normative forventninger hvordan organisasjoner opplever at de skal være eller bør handle for å oppfattes som legitime. Normative forventninger om mangfold kan slik sette fokus på i hvilken grad dagens symfoniorkestre oppleves som mangfoldige eller ikke. En større forventning om mangfold kan føre til økt fokus på hvem som jobber i symfoniorkesteret, hva som produseres, og om dette faktisk er mangfoldig eller ikke. Dette utfordrer symfoniorkesteret ved at det må vurdere nye måter å produsere innhold som er relevant for et bredere lag av befolkningen. Det kan eksempelvis dreie seg om å forsøke å senke terskelen for å oppsøke symfoniorkesterets virksomhet. En annen utfordring ligger i at samfunnet i større grad må gjenspeiles i symfoniorkestrene gjennom de som jobber der, både på og bak scenen.

Vi ser hvordan informanter påpeker at det synlige mangfoldet er manglende i symfoniorkesteret. Dette kan være en legitimitetsutfordring ved at symfoniorkesteret utad kan virke lite mangfoldig. Som Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker, handler ikke organisatorisk legitimitet nødvendigvis om hvordan symfoniorkesteret faktisk er, men på hvilken måte det blir oppfattet som legitimt av omgivelsene. Fra innkomne funn ser vi at symfoniorkestrene har god kjønnsbalanse og er representert ved en rekke nasjonaliteter. Vis a vis en forventning om et synlig mangfold kan dette allikevel ha mindre betydning utad. Hvordan mangfold blir definert i samfunnet, vil dermed ha betydning for hvordan mangfoldsbegrepet kan påvirke symfoniorkesterets legitimitet. Flere informanter understreker at de står for en bred forståelse av mangfold og at mangfold er mer enn ulikhet med tanke på etnisitet. Et mangfoldsbegrep som i for stor grad er konstruert gjennom å se på ulike enkeltattributter, som for eksempel etnisitet, kan være utfordrende for symfoniorkestrene. Som Qin et al. (2013) peker på, er en slik tankegang begrensende da den gjør at ikke alle kombinasjonene av ulikheter og likheter blir vektlagt.

Utfordringen ved symfoniorkesterets mangel på synlig mangfold, kan forsterkes ved at det virker å være vanskelig å gjøre en strategisk endring av den demografiske sammensetningen av musikere. I følge DiMaggio og Powell (1983) er en årsak til homogenitet i en organisasjon at det rekrutteres fra utdanningsinstitusjoner med veldig smale og spesialiserte inntakskriterier. I følge DiMaggio og Powell (1983) kan dette være en årsak til isomorfisme. Dette er noe som i aller høyeste grad gjelder i symfoniorkesteret der kravene for å bli ansatt er svært høye og

spesialiserte. Som en informant forteller dreier ikke dette seg bare om høyere utdanning, men også en musikalsk pregning gjennom oppveksten. De som ender opp som profesjonelle musikere vil alle dermed ha mer eller mindre samme utdanningsbakgrunn. Dette fører til homogenitet ved at symfoniorkesterets musikere i stor grad vil kunne oppleve de samme strukturene og prosessene som riktige og legitime (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152). Vi ser også at rekruttering av musikere inn til symfoniorkestrene er basert på kriterier som kunstnerisk kvalitet og ferdigheter på instrumentet innenfor den vestlige klassiske musikktradisjonen. Det er den beste *musikeren* som får jobb. Dette kan være en barriere for å rekruttere musikere fra et bredere lag av befolkningen. For at symfoniorkestrene skal kunne rekruttere mer mangfoldig, må aktørene som er symfoniorkestrenes “leverandører” av arbeidskraft klare å rekruttere et mer mangfoldig utvalg av talenter som senere vil søke seg til jobb. Dette gjelder eksempelvis kulturskoler, korps såvel som de høyere musikkutdanningsinstitusjonene. Sett i lys av dette kan det argumenteres for at det er vanskelig for symfoniorkestrene å gjøre noe strategisk med den demografiske sammensetningen i orkesteret uten å først endre rekrutteringsgrunnlaget, ansettelseskriteriene eller ved en vurdering om å innføre former for kvotering.

5.2.3 Symfoniorkesterets kulturell-kognitive legitimitet

Vi ser hvordan mangfold er noe informantene i stor grad opplever at de *må* forholde seg til. Det virker ikke å være et spørsmål om å velge mangfold eller ikke. Mangfold ser ut til å ha blitt et begrep og et aspekt som har etablert seg som en del av det Scott (2014) refererer til som en kulturell-kognitiv “tatt for gitt” referanseramme blant ledere i symfoniorkesteret. På den måten kan vi si at mangfold har blitt en del av en kulturell-kognitiv referanseramme i symfoniorkestersektoren. Det ser ut til å være en tydelig felles forståelse blant informantene om at mangfold er viktig. Samtidig virker det å være andre referanserammer som potensielt kan komme i konflikt med dette. Det kan eksempelvis dreie seg om forståelser av hva symfoniorkesteret skal være i lys av mer tradisjonelle verdier og strukturer. Slik kan det forekomme ulik forståelse for hvordan mangfoldige idealer bør manifestere seg i symfoniorkesteret. En kulturell-kognitiv referanseramme, der mangfold blir sett på som vesentlig, vil kunne utfordre en mer tradisjonelt etablert forståelse av hva symfoniorkesteret skal være. I følge Scott (2014) er kulturell-kognitiv legitimitet opprettholdt gjennom å handle i samsvar med felles “tatt for gitt” referanserammer. Slik kan ulike kognitive referanserammer

utfordre legitimiteten ved at det kan være konflikt innad i symfoniorkesteret om hva som er viktig og riktig. Dette kommer til uttrykk ved at enkelte informanter mener en økt forventning om mangfold ikke bør gå på bekostning av symfoniorkesterets egenart og kjernevirksomhet. I noen grad kommer dette også til uttrykk ved at enkelte informanter peker på at administrasjonen i orkesteret virker å være mer opptatt og bevisst på mangfold enn musikerne. Dette kan være fordi musikerne ikke har mangfoldsutfordringen like present i en kulturell-kognitiv referanseramme som de administrativt ansatte. Slik kan mangfold og tiltak for mangfold på en side oppleves som selvsagt. På en annen side kan det skape spenninger mellom dem som ønsker å opprettholde symfoniorkesterets mer tradisjonelle strukturer og de som i større grad utfordrer disse.

Som vi har sett er symfoniorkesteret avhengig av aktørene i sine omgivelser. I følge Deephouse et al. (2017) er støtte fra aktører i omgivelsene basert på at en organisasjon opptrer legitimt. Dette fordrer at både regulativ, normativ og kulturell-kognitiv legitimitet opprettholdes. I tråd med Larsen (2014) opprettholder symfoniorkesteret legitimitet overfor ulike aktører i omgivelsene for å sikre seg nødvendige ressurser. Samtidig kan vi kanskje si at en økt forventning om mangfold forsterker symfoniorkesterets avhengighet til omgivelsene ved at det bidrar til å skape usikkerhet. Usikkerheten viser seg på den ene siden med hensyn til aktualitet i et stadig mer mangfoldig samfunn. Videre viser usikkerhet seg med tanke på fremtidig offentlig støtte og til hvordan symfoniorkestrene faktisk skal klare å bli mer mangfoldig. I tråd med Herman (2019) kan denne usikkerheten bidra som drivkraft for å tilpasse organisatoriske strukturer slik at de passer med gjeldende normer og verdier om mangfold. En konsekvens av de nevnte usikkerhetsmomentene er at symfoniorkesteret forsøker å opprettholde kongruens med de forventninger som er gitt i regulative, normative og kultur-kognitive aspekter i omgivelsene.

5.3 Symfoniorkesterets identitet

Som vi har sett, ser enkelte informanter at det er viktig å bevare sentrale deler av symfoniorkesterets kjernevirksomhet samtidig som de skal nå et bredere publikum og øke sin relevans i et mer mangfoldig samfunn. En utfordring kan derfor virke å ligge i hvordan

symfoniorkesteret skal utvikles som en mangfoldig, relevant og representativ institusjon og samtidig bevare sin identitet og egenart.

5.3.1 Symfoniorkesterets identitet i møte med en forventning om mangfold

Som presentert i kapittel 2, er en organisasjons identitet i følge Albert og Whetten (1985) et sett av visse trekk eller karakteristikk som organisasjonens medlemmer ser på som *sentrale* og *varige* ved organisasjonen, og som skiller den fra andre organisasjoner (Whetten, 2006; Corley et al., 2006; Gioia et al., 2000). Fra funn kan det trekkes frem noen karakteristikk som informantene ser på som sentrale for symfoniorkesteret. De kan sees på som essensielle, fordi symfoniorkesteret uten disse ville vært en annen type organisasjon. For det første er den klassiske musikktradisjonen og den tradisjonelle klassiske konsertformen sentrale trekk ved symfoniorkesteret. Som noen informanter nevner utgjør de tradisjonelle klassiske konsertene symfoniorkesterets kjernevirksomhet. Samtidig er det tydelig at det også er et fokus på andre former for enkeltprosjekter som har som målsetting å nå ut til- eller tiltrekke seg et bredt publikum eller helt spesifikke målgrupper. Dette innebærer blant annet crossover-prosjekter med involvering av andre musikksjangre eller andre prosjekter der den mer tradisjonelle klassiske musikken og formidlingstradisjonen potensielt får mindre plass og fokus. En konsekvens av dette kan være at både den tradisjonelle vestlig klassiske musikktradisjonen og den tradisjonelle konsertformen i noe grad må balanseres opp mot andre typer formidlingsprosjekter. Videre virker høy kunstnerisk kvalitet å være en sentral ambisjon. Dette både med tanke på kunstnerisk kvalitet og ved at det er musikeres kvalitative ferdigheter som er ledende kriterier for ansettelse i orkesteret. Samtidig ser vi hvordan en økt forventning om mangfold kan føre til at orkestrene kanskje må vektlegge andre kriterier enn kvalitet for å oppfylle disse forventningene. Blant annet kommer dette til uttrykk, som allerede nevnt, ved at enkelte informanter opplever at symfoniorkesteret må prioritere mellom ulike forventninger og aktiviteter i en mer differensiert virksomhet. Dette kan gå på bekostning av en mer spisset kunstnerisk kvalitet i den klassiske musikken. Eksempelvis vil kriterier om mangfold, tilgjengelighet og relevans potensielt kunne utfordre mer tradisjonelle kvalitetskriterier ved valg av program og ved ansettelse.

Med utgangspunkt i de nevnte tre sentrale trekkene ved det klassiske symfoniorkesteret (den klassiske musikktradisjonen, kvalitetskriteriet og den tradisjonelle klassiske symfonikonserteren), kan vi kanskje påstå at en økt forventning om mangfold utfordrer symfoniorkesterets tradisjonelle identitet. Dette skjer ved at det tenkes nytt rundt sentrale deler av symfoniorkesterets kjernevirksomhet. Samtidig er det viktig å påpeke at dette ikke nødvendigvis er en utvikling som av informantene sees på som negativ, men likevel noe som vil kunne påvirke sentrale trekk ved symfoniorkesteret og påvirke symfoniorkesterets identitet. Ved at symfoniorkesteret i større grad enn tidligere produserer et mer diversifisert produkt, både med tanke på *hva*, med *hvem*, for *hvem* og *hvor* de spiller, kan det også diskuteres i hvilken grad symfoniorkesteret mister noe av sin distinktivitet. Kanskje ser vi en form for isomorfisme der orkestrene ved et regulativt og normativt press på å være aktuelle og nå ut til et mangfoldig publikum, kan stå i fare for å bli mer lik hverandre i den forstand at de kan miste noe av sin distinktive identitet.

5.3.2 Symfoniorkesterets identitet som begrensning

Ifølge Corley et al. (2006) kan organisatoriske prosesser relateres til eller bli påvirket av stabiliteten til en organisasjons identitet. Slik kan vi anta at prosesser i symfoniorkesteret blir påvirket av symfoniorkesterets identitet på ulike måter.

Vi har sett hvordan enkelte informanter nevner at symfoniorkesteret hviler på en svært lang og historisk tradisjon, og at dette kan være en faktor som gjør endring av symfoniorkesterets strukturer vanskelig og langsom. Dette samsvarer med Albert og Whetten om at organisatorisk identitet endres sakte over lang tid (Albert & Whetten, 1985, i Corley et al., 2006, s. 93). Samtidig er Albert og Whetten sitt utgangspunkt basert på at organisatorisk identitet endres først ved større forstyrrelser (Albert & Whetten, 1985, i Corley et al., 2006, s. 93). Som vi har sett er en forventning om mangfold en faktor som påvirker organisatoriske strukturer og prosesser i symfoniorkestrene. Slik kan vi kanskje si at mangfoldsaspektet er en "forstyrrelse" som fører til endringer i symfoniorkesterets identitet, om enn sakte.

For det andre har vi sett at det er tydelig at dagens symfoniorkester, selv med en bred variasjon av aktiviteter, fortsatt er et orkester som i hovedsak spiller klassisk musikk innenfor de organisatoriske rammene av en tradisjonell konsertsal. Sett i lys av He og Baruch (2010) vil oppfatningen av en organisasjons identitet kunne påvirke hvordan strategiske problemer blir identifisert og løst, blant annet ved å definere organisasjonens evner og ressurser. Slik vil symfoniorkesterets identitet kunne påvirke hvordan utfordringene ved økt forventning om mangfold blir identifisert og løst. Dette kan komme til uttrykk ved at symfoniorkesterets handlingsrom i all hovedsak er begrenset til den klassiske musikken og den tradisjonelle konsertsalen. På denne måten kan det argumenteres for at symfoniorkesterets identitet, det som fremkommer som sentrale, distinktive og varige trekk ved virksomheten kan være en barriere for symfoniorkestrenes ambisjoner om mangfold ved at det bidrar til å sette noen klare begrensninger og rammer for symfoniorkesterets handlingsrom.

6. Avslutning

6.1 Konklusjon

Denne studien forsøker å utforske hvordan profesjonelle symfoniorkestre blir utfordret i møte med en økt forventning om mangfold. Basert på funn fra intervjuer med ledere i syv profesjonelle symfoniorkestre i Norge, finner studien at mangfold oppleves som viktig og til dels avgjørende for symfoniorkesterets overlevelse i fremtiden. Samtidig kommer det frem at en økt forventning om mangfold kan være utfordrende å innfri. Basert på studiens funn diskuteres tre aspekter som kan belyse studiens problemstilling.

For det første argumenteres det for at en *institusjonell mangfoldslogikk* gjør seg gjeldende ved at mangfold i noen grad virker å forme dagens symfoniorkestres mål og organisatoriske prinsipper. Vi har sett hvordan symfoniorkestrene opererer i komplekse omgivelser der tre potensielt konflikterende logikker, *politisk logikk*, *markedslogikk* og *kunstlogikk* må balanseres. En utfordring kan ligge i at økt forventning om mangfold bidrar til å endre balansegangen mellom ulike styrende logikker i symfoniorkesteret slik at disse potensielt kommer i konflikt med hverandre. En konsekvens kan være at *pragmatiske* interesser får mer plass i symfoniorkesterets

strategi slik at dette kan gå på bekostning av *estetiske* interesser som kunstnerisk utvikling og kvalitet i det tradisjonelle klassiske musikkfeltet. Samtidig har vi argumentert for hvordan logikkene kan være *kompatible*. Ved at logikkene er *sentrale*, er de helt nødvendige i symfoniorkesterets funksjon for å kunne opprettholde den støtten og de ressursene symfoniorkesteret trenger fra sine omgivelser. En god balanse mellom de tre logikkene vil dermed kunne være helt avgjørende. Slik kan også *kompatibilitet* mellom kunstlogikken, markedslogikken og den politiske logikken føre til konsistent og forsterket organisatorisk handling i symfoniorkesteret, noe som kan fremme både pragmatiske og estetiske interesser.

Videre ser vi at forventningen om et større mangfold for symfoniorkestrene både er en forutsetning for og en utfordring for legitimitet. Å nå ut til en bredere del av befolkningen, kan bidra til å opprettholde relevans og legitimitet og til å opprettholde argumenter for høy grad av offentlig bevilgning. Ved at det samtidig er et forsterket press for mangfold i symfoniorkesterets omgivelser, må symfoniorkesteret tilpasse seg dette, noe som kan bidra til å utfordre dets legitimitet. En konsekvens av dette kan være en forsterket usikkerhet for symfoniorkesteret, noe som videre kan styrke avhengigheten til omgivelsene. Usikkerheten vises på en side ved at mangel på mangfold og representativitet kan utfordre symfoniorkesterets relevans i et mer mangfoldig samfunn, og dermed bidra til en usikkerhet rundt fremtidige offentlige bevilgninger. På en annen side er det usikkerhet rundt hvordan symfoniorkesteret på best mulig måte kan innfri en mangfoldsambisjon uten at dette går for mye på bekostning av dets kjernevirksomhet. Disse usikkerhetsmomentene kan være faktorer som bidrar til at symfoniorkesteret i sterkere grad føler et press på å være mangfoldig for å sikre legitimitet overfor aktører som bidrar med nødvendige ressurser og stabile rammer. Dette innebærer å opprettholde både *regulativ*, *normativ* og *kulturell-kognitiv* legitimitet for å sikre støtte fra bevilgende myndigheter, publikum og kunstfeltet generelt.

Til sist har studien diskutert hvordan en økt forventning om mangfold kan utfordre symfoniorkesterets identitet. Dette skjer ved at symfoniorkesteret tenker nytt rundt sentrale deler av kjernevirksomheten. Dette som en respons på økte forventninger om mangfold, representativitet og tilgjengelighet. En konsekvens er at karakteristikker ved det tradisjonelle symfoniorkesteret kan bli mindre sentrale i virksomheten. Her pekes det på karakteristikker som

den klassiske musikken, den tradisjonelle klassiske konsertformen og et mer spisset fokus på kunstnerisk kvalitet rettet inn mot den vestlige klassiske musikktradisjonen. Potensielt kan dette bidra til et mindre distinkt symfoniorkester, eller rettere sagt at de individuelle forskjellene og distinktive trekkene ved de ulike symfoniorkestrene i Norge blir mindre tydelige. Samtidig ser vi hvordan symfoniorkesterets identitet også kan være en barriere mot en ambisjon om mangfold. Dette viser seg ved at en tydelig identitet i symfoniorkesteret kan stå i veien for endring og at en ambisjon om økt mangfold må oppnås innenfor rammene av symfoniorkesterets etablerte identitetsoppfatning. Dermed kan symfoniorkesterets oppfatning av egen identitet sette begrensninger for det mulighetsrommet symfoniorkesteret opererer i.

6.2 Metodiske begrensninger

Denne studien har tatt utgangspunkt i symfoniorkesteret som virksomhet. Samtidig har ikke studien lagt vekt på de forskjellene som finnes med tanke på organisatorisk størrelse og struktur mellom de syv symfoniorkestrene. Analysen og fremstillingen av datamaterialet er dermed basert på et syn på symfoniorkesteret som en virksomhet som produserer og formidler i hovedsak vestlig klassisk kunstmusikk. Dette er samtidig en sterk forenkling av de faktiske forhold hvor produksjon, mandat og samfunnsoppdrag varierer avhengig av lokalisering i landet, historisk forankring, organisatorisk struktur og økonomiske rammer.

Informantene i studien har ulike roller i sine respektive orkestre. De er alle ledere, men på noe ulike nivåer. Dette kan bidra til at de ser symfoniorkesterets arbeid med mangfold fra forskjellige ståsteder. Dette kan være en styrke for studien ved at mangfold i symfoniorkesteret blir belyst fra forskjellige ståsteder. Samtidig er ikke informantenes stilling/posisjoner vektlagt i analysen, noe som kunne gitt relevant kontekst til datamaterialet.

Gjennom en utforskende tilnærming har både formål og problemstilling for studien endret seg underveis. Datainnsamlingen hadde som utgangspunkt mål om å samle inn data om symfoniorkestrenes tilnærming til- og arbeid med mangfold på et veldig generelt plan. En konsekvens av dette er at datainnsamlingen ikke hadde som spesifikt mål å samle inn data som

belyser studiens problemstilling konkret. Dette kan ha medført at mye relevant informasjon ikke har blitt samlet inn og dermed belyst i studien.

6.3 Videre forskning

Et spennende utgangspunkt for videre studier kan være en casestudie av et eller flere spesifikke symfoniorkestre hvor man går mer i dybden på hvordan en ambisjon om mangfold manifesterer seg i den spesifikke organisasjonen. I denne sammenhengen ville det være interessant å se hvordan potensielt ulike identitetsoppfatninger og institusjonelle logikker gjør seg gjeldende blant henholdsvis administrasjon og musikere, og hvilke implikasjoner dette kan ha med tanke på manifesteringen av en mangfoldsambisjon i symfoniorkesteret.

7. Litteraturliste

Arktisk Filharmoni. (2023). *Orkesteret*. Hentet 25. mai fra
<https://arktiskfilharmoni.no/om-oss/orkesteret/>

Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S. H. (2012).
Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold.
NTNU Samfunnsforskning AS Mangfold og inkludering.

Besharov, M. L. & Mitzinneck, B. C. (2020). *Organizational Hybridity: Perspectives, Processes, Promises*. Emerald Publishing Limited.
<https://www-emerald-com.ezproxy.uio.no/insight/publication/doi/10.1108/S0733-558X202069>

Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations:
Explaining their varied nature and implications. *The Academy of Management Review*,
39(3), 364-381. <https://www.jstor.org/stable/43699249>

Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse*. Cappelen Damm AS.

Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M. & Hatch, M. J. (2006).
Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of management Inquiry*, 15(2), 85-99. DOI: 10.1177/1056492605285930

Deephouse, D., Bundy, J., Tost, L. P. & Suchman, M. C. (2017). Organizational Legitimacy: Six
Key Questions. I R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Red.), *The sage handbook of organizational institutionalism*. (s. 27-54). SAGE Publications,
Limited.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and
collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48 (2),
147-160.

- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledning - En kunnskapsoversikt*. Arbeidsforskningsinstituttet.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Gielen, P. (2010). The Art Institution in a Globalizing World. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(4), 279-296. DOI: 10.1080/10632921.2010.525065
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1). 63-81.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496>
- He, H. & Baruch, Y. (2010). Organizational Identity and Legitimacy under Major Environmental Changes: Tales of Two UK Building Societies. *British Journal of Management*, 21, 44-62. DOI:10.1111/j.1467-8551.2009.00666.x
- He, H. & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management* 38(1), 3-35. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1177/1059601112473815>
- Herman, Arne. (2019). Pragmatized Aesthetics: The Impact of Legitimacy Pressures in Symphony Orchestras. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 49(2), 136-150. doi:10.1080/10632921.2018.1473311.

Heyerdahl, J. F. (2015, 1. februar). *Om KORK*. KORK.

<https://www.nrk.no/kork/om-kork-1.12415851>

Holzinger, I. & Dhalla, R. (2007). Multiple Identities in Organizations: The Effects of Diversity on Organizational Identity. *The International Journal of Diversity in organisations, communities and nations*, 7(5), 43-50.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg). Abstrakt Forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg). Gyldendal Akademisk.

Kulturrådet. (2020). *Inkluderende kulturliv i norden*.

<https://www.kulturradet.no/vis-publikasjon/-/rapport-inkluderende-kulturliv-i-norden-2020>

0

Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272.

Larsen, H. (2014). Legitimation work in state cultural organizations: the case of Norway.

International Journal of Cultural Policy, 20(4), 456-470. DOI:

10.1080/10286632.2013.850497

Lines, R. & Sund, B. (2016). Ledelse og diversitet: Felles visjoner versus individuell tilpasning. *Beta*, 30(1), 42–63.

- Lindelof, A. M. (2015). Audience development and its blind spot: a quest for pleasure and play in the discussion of performing arts institutions. *International Journal of Cultural Policy*, 21(2), 200-218. DOI: 10.1080/10286632.2014.891585
- Lindqvist, K. (2017). Art ventures as hybrid organisations: tensions and conflicts relating to organisational identity. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 9(3).
- Lounsbury M. & Boxenbaum, E. (2013). *Institutional Logics in Action*. Emerald.
DOI: 10.1108/S0733-558X(2013)0039A&B004
- Mangset, P. (2014). *En armlengdes avstand eller statens forlengede arm*
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/styrer_raad_utvalg/kulturutredningene/mangset_armlengdes_avstand.pdf
- Meld. St. 8 (2018-2019). *Kulturens kraft - Kulturpolitikk for fremtiden*. Kulturdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-8-20182019/id2620206/>
- Mometti, S. & Bommel, K. V. (2021) Performing Arts Organizations as Hybrid Organizations: Tensions and Responses to Competing Logics. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy*, 2, 135-168. doi 10.14361/zkmm-2021-0206
- Qin, J., Muenjohn, N. & Chhetri, P. (2013). A Review of Diversity Conceptualizations: Variety, Trends, and a Framework. *Sage Journals*, 13(2), 133-157.
<https://doi.org/10.1177/1534484313492329>
- Remlov, T. (2012). Å finne sin plass - En ny tid for europeiske kulturinstitusjoner. *Samtiden* (1). 92-99.
- Regjeringen. (2021). Hurdalsplattformen.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>

- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Scott, R. W. (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. SAGE.
https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/56769_Chapter_3_Scott_Institutions_and_Organizations_4e.pdf
- Suchman, M. C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <http://www.jstor.com/stable/258788>
- Svendsen, T. O. (2020, 7. november). I Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/symfoniorkester>
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Red.), *The sage handbook of organizational institutionalism*. (s. 99-129). SAGE Publications, Limited. Hentet fra <https://fddocuments.in/document/thornton-ocasio-2008-institutional-logics.html?page=3>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective*. Oxford University Press Academic UK.
<https://akademika.vitalsource.com/books/9780191057366>
- Trondheim Symfoniorkester & Opera. (2023). Om TSO. Hentet 27. mai 2023 fra <https://www.tso.no/om-tso>
- Vortovec, S. (2012). "Diversity" and the Social Imaginary. *European Journal of Sociology*, 53(3), 287-312.
- Whetten, D. (2006) Albert and Whetten Revisited Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of management inquiry*, 15(3), 219-234. DOI: 10.1177/1056492606291200

Wooten, M. & Hoffman, A. J. (2017) Organizational Fields Past, Present and Future. I
R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby (Red.) The SAGE Handbook of
Organizational Institutionalism. (s. 130-148). London: Sage Publications.

Yadav, S. & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. Equality, Diversity
and Inclusion: An International Journal, 39(8), 901-929. DOI 10.1108/EDI-07-2019-0197

Antall ord: 20648

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

- Takke for deltakelse
- Formålet til masteroppgaven
- Informasjon om bruk av data, lydopptak og sitatsjekk
- Eventuelle spørsmål?

Generelt om orkesteret

- Kan du fortelle litt om din rolle i <orkester>
- Fortell litt om <orkester>
 - Kan du si litt om hva som er <orkester> sitt formål?

Mangfold generelt

- Hva slags forståelse av mangfold legger orkesteret til grunn for sitt arbeid?
- På hvilke måte(r) tenker du orkesteret er mangfoldig i dag?
- På hvilken måte er orkesteret ikke mangfoldig i dag?
- Hvordan kan et større mangfold være viktig for <orkester>?
- Hvilket potensiale tenker du ligger i et symfoniorkester for å kunne fremme mangfold?

Mangfoldsarbeid

- Hvordan arbeider <orkester> med mangfold?
 - Har organisasjonen en bevisst strategi?
 - Hvordan og hvor er dette formulert?
 - Hvem er inkludert i dette arbeidet?
 - Eksterne samarbeidspartnere?
- Hva vil dere oppnå i deres arbeidet med mangfold?
 - Spesifikke mål?
- Er dette et arbeidet orkesteret som helhet har en bevissthet rundt?
 - Oppslutning om dette?
 - Hvordan arbeider dere i dag for å integrere et mangfoldsperspektiv?
 - Konkrete tiltak?

Program

- Hvilke tiltak har blitt satt i gang for å oppnå større mangfold i programprofilen?
- I hvilken grad reflekterer <orkester> sine konserter mangfold?
- Hvordan tilpasses konserttilbudet for å nå ut til flere?

Publikum

- Hvilke tiltak er satt i gang for å nå et større publikum?
- Hvordan jobber dere med publikumsutvikling?

Organisasjon

- Tiltak i org?
- Kompetansebygging:
 - Aktiviteter for å øke kulturforståelse for andre kulturer og utforske flerkulturelle kunstneriske uttrykk?
 - Andre tiltak for å bygge opp flerkulturell kompetanse i orkestret?
- På hvilken måte har orkesteret oppnådd større mangfold?
 - Hvordan måler dere dette?
- Hva prioriterer orkesteret i sitt arbeid med mangfold?
- Hvilken betydning har mangfoldsarbeidet/mangfoldstematikken i planleggingen av den ordinære virksomheten
- Har det vært endringer i organisasjonens måte å jobbe med mangfold de siste årene?
 - I så fall, hvordan vil du beskrive disse?
- Hva slags endringer må til for at orkestrene skal kunne oppnå større mangfold?
- Hvilke utfordringer møter du som **leder (administrasjon)** i arbeidet med mangfold?
- Hvilke **utfordringer/barrierer** møter **orkesteret som institusjon** i forbindelse med mangfoldsarbeidet?
 - På hva slags måte ser dere eventuelle målkonflikter i arbeidet med mangfold?
 - Kolliderer mål i mangfoldsarbeidet med andre mål i virksomheten?
- Muligheter for orkesteret ved et større mangfold i fremtiden?

Offentlig styring

- Er det klart hva myndighetene/kulturforvaltningen forventer av mangfoldsarbeidet og hvordan de ser på hensikten med dette?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Lytter myndighetene på dere?

Avsluttende spørsmål

- Er det noe annet du ønsker å tilføye eller nevne i forbindelse med arbeidet med mangfold i organisasjonen?
- Takk for deltakelse!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta som informant i masteroppgaven

”Mangfold i profesjonelle symfoniorkestre”

Jeg skriver våren 2023 masteroppgave ved Universitetet i Oslo hvor formålet er å se hvordan profesjonelle symfoniorkestre jobber med mangfold. Videre finner du mer informasjon om formålet med prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Mangfold er i dag en stadig viktigere del av den offentlige kultur- og samfunnsdebatten og det er økende grad av press på musikk- og scenekunstinstitusjoner som mottar offentlig bevilgninger om å prioritere og legge til rette for et større mangfold. Kultur- og likestillingsdepartementet ber bl.a. tilskuddsmottakere utvikle egne strategier for å medvirke til mer mangfold i kunst- og kulturlivet.

Min motivasjon for denne oppgaven kommer fra min egen bakgrunn som profesjonell orkestermusiker og opplevelsen av at det i dagens mangfoldssamfunn er flere ofte motstridende krav til dagens orkesterinstitusjon. På den ene siden skal orkestrene produsere kunst av høyeste kvalitet, på den andre siden skal de være tilgjengelig for alle og representere befolkningen. Samtidig som orkestrene møter slike krav fra samfunnet må de også imøtekomme forventninger fra sitt publikum.

Aktuelle problemstillinger er:

- Hva er symfoniorkestrene sin samfunnsrolle? Og hvordan tolker og arbeider orkestrene med mangfold sett i lys av dette?
- Hvordan kan ulike tolkninger av mangfoldsbegrepet ha betydning for arbeidet med mangfold i praksis?

- Hvilke utfordringer og muligheter ser profesjonelle symfoniorkestre ved et sterkere fokus på og eventuelle krav til økt mangfold?

Hvem er ansvarlig for masteroppgaven?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som leder i et profesjonelt symfoniorkester er du i en unik posisjon til å kunne gi informasjon som på en best mulig måte kan belyse oppgavens problemstilling. For å samle inn data henvender jeg meg til ledere av de profesjonelle symfoniorkestrene i Norge.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta innebærer dette et intervju som tar for seg mangfold både generelt og i din virksomhet. For å sikre rett presentasjon av data vil det bli tatt lydopptak under intervjuet, i tillegg til evt notater. Ettersom oppgavens mål er å se hvordan arbeidet med mangfold tolkes og omsettes i praksis og ikke bedømme hver institusjons spesifikke arbeid med mangfold vil alle informanter og sitater være anonymisert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydopptak og andre personopplysninger vil lagres i Uio sitt lagringshotell og kun være tilgjengelig for meg/veileder. Ingen personopplysninger vil oppgis i oppgaven og du vil ved publisering være erstattet med en kode for å sikre anonymitet.

Hva skjer med personopplysningene dine når masteroppgaven avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 29.05.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Du vil få tilgang til masteroppgaven før denne vil bli publisert på Universitet i Oslo sine nettsider og være tilgjengelig for offentligheten.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitet i Oslo* har Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personvernstjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student *Sverre Kyvik Bauge*, sverrekbauge@gmail.com
- Universitetet i Oslo ved veileder *Haldor Byrkjeflot* haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no

eller

- UiOs personvernombud: personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Sverre Kyvik Bauge

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Mangfold i profesjonelle symfoniorkestre*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning fra Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

223837

Vurderingstype

Automatisk

Dato

15.12.2022

Prosjekttittel

Mangfold i norske profesjonelle symfoniorkestre

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig

Haldor Byrkjeflot

Student

Sverre Kyvik Bauge

Prosjektperiode

02.01.2023 - 29.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 29.05.2023.

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)

- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår mal til informasjonsskriv.

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.