

Silje Anita Holand

Ledelse som meningsskapning omkring formål

En casestudie i festivalen Pstereo

Leadership as sensemaking about mission

A case study in the festival Pstereo

**MASTEROPPGAVE, Master i økonomi og administrasjon
Trondheim, Mai 2010**

Spesialiseringsretning :Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder:Grete Wennes

Konfidensiell til:



Forord

Denne masteroppgaven markerer målstreken for siviløkonomstudiet ved Trondheim Økonomiske Høgskole (HiST). Det er en sjelden mulighet å få lov til å fordype seg i noe man synes er utrolig spennende – uforstyrret i et helt semester. Og kanskje er det bra. Uansett har det vært en fornøylig opplevelse, og jeg takker for følget.

I tillegg til min egen innsats så er det flere andre mennesker rundt meg som har bidratt til at denne masteroppgaven har blitt til. For det første må jeg takke Pstereo for å la meg bruke dem som case.

Jeg må også rette en stor takk til mine to samboere Ola og Ingrid for at det har latt seg gjøre å arbeide med oppgaven hjemme, og ikke minst for at de har latt meg bruke så mye tid på den. En spesiell takk går til Ola som har vært verdens flinkeste til å motivere meg når det har trengtes, og til å sørge for hyggelige avbrekk. Ola har dessuten vært en sparringspartner for meg underveis i arbeidet, og jeg vil takke ham for at han har lyttet til mine innfløkte resonnementer selv om han gjerne skulle ha sluppet. På denne måten har ting blitt klarere for meg – for hvordan kunne jeg vite hva jeg tenkte før jeg hørte hva jeg sa?

Marit, Sigbjørn og Tonje vil jeg takke for kost, losji og sjampo de gangene jeg har reist til Trondheim for veiledning og datainnsamling. Marit har dessuten vært en engasjert samtalepartner innenfor de vitenskapsteoretiske og metodiske aspektene ved denne oppgaven, og dette har jeg satt utrolig stor pris på.

Veileder for denne oppgaven har vært Grete Wennes, og sist, men på ingen som helst måte minst, vil jeg rette en stor takk til henne for gode samtaler og for å ha gitt meg klapp på skuldra og spark bak i akkurat det blandingsforholdet som skulle til.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim/Asker, 25. mai 2010

Silje Anita Holand

Abstract

This master thesis explores the research question "How does leadership create sense about mission in Pstereo?". A theory grid is put together to be used in the analysis, and the grid consists of the three horizontal threads festival leadership, organizational missions and sensemaking, as well as the four vertical threads that illustrate four different approaches to leadership as sensemaking. These approaches are sensegiving, leadership as the legitimation of doubt, the sense leader and sensemade leadership. The thesis is a case study with a hermeneutic and social constructivist approach, and the empirical field is the pop/rock festival Pstereo. In the analysis four missions are constructed; "to include the students in the city community", "to give the good audience experience", "to cultivate the patriotism for Trondheim" and "be the new generation of festival organizers". Furthermore, five thesis regarding leadership that seems to characterize and/or affect leadership in Pstereo are identified; "information is given on a need-to-know basis", "tensions must be dealt with", "practical tasks must be accomplished", "festival leadership is extreme leadership with no safety net" and "the goal is to create a self going matter". The constructed missions and leadership thesis are then connected with sensemaking, before the intersection points between "leadership in Pstereo as sensemaking" and "sensemaking about Pstereos mission" are identified. Based on this it seems as leadership in Pstereo has a practical and operational orientation, which makes the hierarchical leader take a passive role in regard to sensemaking about mission. Furthermore a gap between Pstereos mission statements and the missions leadership seems to have created sense about are identified. Based on this it is suggested that leadership (the noun) creates sense in Pstereo by being selective when choosing the organizational members (the sensemakers). By doing this the sensemade leadership (the verb) that is a result of non-hierarchical leadership, creates a substance from the sensemaking about mission that is based on frames coincident of those of the hierarchical leader. In this way, and by being a cue for sensemaking himself to limit the room of diagnosis and prognosis for the non-hierarchical leadership to remain within the practical execution to make the festival as good as possible, the hierarchical leader makes sure that the substance from the sensemaking about mission is in line with the direction the leader would have pointed out if he had to. Finally it is suggested for further research to improve the level of knowledge within festival leadership, in a manner that builds on the fertility from leadership as sensemaking and art leadership, but at the same time includes the advantages for the more managerial field of event management too.

Sammendrag

I denne masteroppgaven utforskes problemstillingen “Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?”. Til bruk i analysen utvikles et teorifilter som består av de tre horisontale trådene festivalledelse, organisasjonsformål og meningsskapning, og fire vertikale tråder som illustrerer fire forskjellige tilnærminger til ledelse som meningsskapning. Disse tilnærmingene er meningsgiving, ledelse som legitimeringen av tvil, meningsledelse og meningskapt ledelse. Oppgaven er en casestudie med en hermeneutisk og sosialkonstruktivistisk tilnærming, og det empiriske feltet er pop/rockfestivalen Pstereo. I analysen konstrueres fire formål; ”å inkludere studentene i byfellesskapet”, ”å gi den gode publikumsopplevelsen”, ”å pleie patriotismen til Trondheim” og ”å være den nye generasjonen arrangører”. Videre identifiseres fem teser som ser ut til å prege ledelse i Pstereo; ”informasjon gis på en ”need-to-know-basis””, ”spenninger må håndteres”, ”praktiske oppgaver må gjennomføres”, ”festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett” og ”målet er å skape en selvgående materie”. Formålskonstruksjonene og ledelsestesesene kobles sammen med meningsskapning, før skjæringspunktene mellom ”ledelse i Pstereo som meningsskapning” og ”meningskapning omkring Pstereos formål” identifiseres. Ut fra dette ser det ut som at ledelse i Pstereo er praktisk og operativt orientert, og at den hierarkiske ledelsen derfor inntar en passiv rolle i forhold til meningskapning omkring formål. Det identifiseres også et språk mellom Pstereos formålsformuleringer og formålene som ledelse ser ut til å ha skapt mening omkring. Ut fra dette foreslås det at ledelse skaper mening omkring formål i Pstereo gjennom at ledelsen (substantivet) er selektiv i utvelgelsen av organisasjonsmedlemmer (meningsskapere), slik at den meningskapt ledelsen (verbet) som er et resultat av ikke-hierarkisk ledelse skaper et meningsinnhold omkring formål som er basert på referanserammer som er sammenfallende med den hierarkiske lederens. På denne måten, og ved å selv være et hint som bidrar til meningskapning for å begrense den ikke-hierarkiske ledelsens problem- og løsningsrom til å omfatte den praktiske gjennomføringen for en best mulig festival, sørger den hierarkiske lederen for at innholdet som kommer ut fra meningskapningen omkring formål er i tråd med den retningen lederen ville ha staket ut om han måtte. Avslutningsvis foreslås det for videre forskning å heve kunnskapsnivået innenfor festivalledelse på en måte som bygger videre på fruktbarheten fra ledelse som meningskapning og kunstledelse, men som samtidig inkluderer fordelene fra det mer administrativt rettede feltet eventledelse.

Innhold

Forord	i
Abstract	ii
Sammendrag	iii
Innhold	iv
Figurliste.....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.3 Organisering av masteroppgaven	5
2 Casebeskrivelse	6
2.1 Festivalens opprinnelse.....	6
2.2 Organisering	6
2.3 Konsept.....	9
2.4 Økonomi	11
3 Teori	12
3.1 Ledelse.....	13
3.2 Utviklingen av et teorifilter for å belyse problemstillingen	16
3.3 Horisontale tråder i teorifilteret	17
3.3.1 Festivalledelse	17
3.3.2 Organisasjonsformål.....	21
3.3.3 Meningsskaping	23
3.4 Vertikale tråder i teorifilteret	28
3.4.1 Meningsgiving.....	29
3.4.2 Ledelse som legitimeringen av tvil	32
3.4.3 Meningsledelse.....	35
3.4.4 Meningskapt ledelse	37
3.5 Oppsummering av min teoretiske tilnærming	41
4 Metode.....	42
4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming	42
4.2 Overordnede metodiske valg	43
4.3 Datainnsamling	45
4.4 Dataanalyse.....	47

4.5	Utfordringer knyttet til validitet	48
4.6	Utfordringer knyttet til reliabilitet	50
4.7	Utfordringer knyttet til etikk.....	51
5	Analyse.....	53
5.1	Analysens første trinn	53
5.1.1	Hva er formål i Pstereo?	54
5.1.2	Hva er ledelse i Pstereo?	59
5.2	Analysens andre trinn	68
5.2.1	Hvordan skapes mening omkring formål i Pstereo?	68
5.2.2	Hvordan skaper ledelse mening i Pstereo?.....	80
5.3	Analysens tredje trinn	87
5.3.1	Hvilke skjæringspunkter finnes mellom ledelse som meningskaping og meningskaping omkring formål i Pstereo?	89
5.3.2	Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?	97
6	Avslutning	103
7	Referanser.....	105
	Vedlegg	110
	Vedlegg 1, Intervjuguide 1: Festivalleder	110
	Vedlegg 2, Intervjuguide 2: Organisasjonsmedlemmer	111
	Vedlegg 3, Intervjuguide 3: Festivalleder	112
	Vedlegg 4, Intervjuguide 4: Sentral intervjujuperson profil	114

Figurliste

Figur 1	Forholdet mellom forskningsspørsmålene og problemstillingen.....	4
Figur 2	Organisasjonskart Pstereo 2009 (e-post fra festivalleder, 15.02.2010)	7
Figur 3	Teorifilter til bruk i analysen av problemstillingen	16
Figur 4	Horisontale tråder i teorifilteret.....	17
Figur 5	Karakteristika ved eventer som tjeneste (Shone og Parry, 2004, s. 13).....	18
Figur 6	EMBOK-strukturen, (Silvers, 2004 i Robson, 2008, s. 22), min oversettelse.....	20
Figur 7	Vertikale tråder i teorifilteret	29
Figur 8	Konkurrerende menneskesyn (Nyeng, 2004, s. 129).....	42
Figur 9	Analysens første trinn	54
Figur 10	Analysens andre trinn	68
Figur 11	Analysens tredje trinn	89

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Veien frem mot den ferdige masteroppgaven startet ikke da jeg i juni 2009 valgte tema for oppgaven – den startet i det jeg gikk fra å være elev til å bli student. Ballasten jeg har fått fra både grunnleggende psykologistudier, frivillig arbeid på hel- og deltid og nå snart fem år ved Trondheim Økonomiske Høgskole, har formet masteroppgaven så vel som meg. Resultatet er en masteroppgave som i det store og hele handler om bedriftsøkonomi, rent konkret om ledelse, og i bunn og grunn om mennesker.

Ledelse studeres innenfor flere faglige kontekster, men som vordende siviløkonom har det vært bedriftsøkonomien som har dannet det mer eller mindre synlige bakteppet for mine ledelsesstudier. Grunnleggende i bedriftsøkonomien finner vi de økonomiske valgene, som dreier seg om å finne en optimal allokering av knappe ressurser (Douma og Schreuder, 2008). Dette impliserer at ressursene må optimaliseres *i forhold til noe*.

Ledelse studeres dessuten innenfor flere sosiale kontekster, men igjen – med utgangspunkt i min utdanning – har det vært naturlig å studere ledelse innenfor *organisasjonen*. En organisasjon kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2002, s. 12) defineres som *”et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål”*.

Satt på spissen peker disse beskrivelsene av økonomiske valg og organisasjoner mot at noen der ute bestemmer hva organisasjonens mål skal være, og at det deretter foretas økonomiske valg for å nærme seg disse målene. Hadde det ikke vært noen mål, hadde det heller ikke vært en organisasjon – målene blir organisasjonens eksistensberettigelse (*raison d'être* - fra ”grunn til å være til” (Store Norske Leksikon, 2010) eller ”rett til å være” (Fremmedord, 2010)).

Dette ”målfokuset” i bedriftsøkonomi og organisasjonsstudier finner jeg også igjen i Yukl (2006) definisjon av ledelse; *”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”* (Yukl, 2006, s.8). Denne definisjonen omhandler ikke bare det å mobilisere mot felles mål, men også å få dannet en forståelse av hva dette målet skal være – jamfør å forstå og bli enige om hva som må gjøres.

Kollektive, eller organisatoriske mål kan dessuten betraktes som en motivasjon eller en begrunnelse til å bestemme det ene eller det andre (Cyert og March, 1992), dermed har

spørsmålet om hva som er organisasjonens overordnede mål vært sentralt innenfor teoriene om beslutning i organisasjoner. Weick (2001) argumenterer imidlertid for at å konsentrere seg om beslutningstaking er å konsentrere seg om et for snevert område, siden det er *meningsskaping* som avgjør hvorvidt det anses som nødvendig å foreta beslutninger og hva som utgjør problem- og løsningsrommet til disse beslutningene.

I forundring og beundring over den sentrale rollen som mål og formål har innenfor mitt studiefelt, og ut fra Weicks (2001) betraktning om at meningsskaping kan begrense hva som anses som et aktuelt problem- og løsningsområde for individuell og organisatorisk handling, har jeg bestemt meg for å la målet for min masteroppgave være å finne ut mer om organisasjonens meningsskaping omkring sitt eget *raison d'être* - eller formål, som er det begrepet jeg kommer til å bruke videre i oppgaven. Samtidig ønsker jeg å undersøke hvordan ledelse henger sammen med denne meningsskapingen.

Ved å se på ledelse som meningsskaping omkring organisasjoners formål, åpnes det for at det finnes flere måter å forstå organisasjonens formål på, siden hver enkelt meningsskaper vil skape en mening som betraktes som akseptabel der og da (Weick, 2001). En slik tilnærming innebærer at jeg tar et bevisst skritt bort fra den delen av litteraturen som forsøker å trekke direkte paralleller mellom ledelse og måloppnåelse, og som i følge Yukl (2006, s.10) er den vanligste måten å måle effektiv ledelse på. Tilnærmingen fjerner seg samtidig fra den delen av litteraturen som hevder at bedriften har ett eneste formål, eksempelvis Friedman (1970) som mener at profittmaksimering ovenfor eierne er bedriftens eneste ansvar.

Den personlige interessen for tematikken har bygd seg opp over tid, men mye stammer fra da jeg var leder for fadderuka Quak! - en frivillig organisasjon som skulle være et mottaksapparat for nye studenter til høyskolene i Trondheim. Som Quak!sjef hadde jeg ingen dyptgående refleksjoner omkring hva som var Quak!'s formål, og min oppdragsgiver fortalte meg heller aldri hva som ble lagt i begrepene mottaksapparat eller fadderuke. Selv om jeg ikke der og da satte meg ned for å tenke igjennom hva som var Quak!'s formål, hadde både jeg og mine medarbeidere følelsen av at "vi hadde klart det" da Quak! var overstått. Med andre ord opplevde vi en følelse av suksess selv om vi ikke hadde satt oss noen forhåndsdefinerte suksesskriterier, og dette synes jeg er et spennende aspekt i forhold til temavalget.

Jeg har dessuten valgt å studere temaet i en spesiell kontekst; nemlig *musikkfestivalen*. Når jeg har tatt dette valget så har det vært ut fra en personlig antakelse om at musikkfestivalen innebærer en viss kompleksitet som kan tilføre ytterligere spenning til tematikken. Denne

antakelsen er basert på de opplevelsene jeg hadde i Quak!, siden hverdagen min som leder innebar å jobbe opp mot et arrangement som hadde et fiksert tidsaspekt, samtidig som jeg måtte balansere det økonomiske og det innholdsmessige.

Musikkfestivalen er derfor valgt som en kontrast til den tradisjonelle produksjons- eller kunnskapsorganisasjonen som har ligget til grunn for mye av undervisningsmateriellet i utdanningen min. For eksempel egnet ikke profittmaksimeringen jeg kjente fra den klassiske mikroøkonomien (Douma og Schreuder, 2008) seg til å forklare hva som var Quak!s formål, og ”der ute” finnes det flere organisasjoner og sektorer hvor det å få et økonomisk overskudd ikke er et mål i seg selv. Ingebrigtsen og Jakobsen (2004) peker for eksempel på at vi innen kunst- og kulturlivet vil finne organisasjoner som har sin eksistensberettigelse i *noe annet* enn lønnsomhetskravene vi kjenner fra det typiske næringslivet – kulturen har en verdi i seg selv.

Selv om musikkfestivaler og fadderuker ikke nødvendigvis eksisterer ene og alene ut fra bedriftsøkonomiske lønnsomhetsprinsipper, så kan det virke som at styringsidealene i også denne typen organisasjoner preges av bedriftsøkonomiske ideer. Kanskje medfører denne kontekstualiseringen (Røvik, 2007) at det er vanskeligere å sette fingeren på hva som er organisasjoners eksistensberettigelse – både sett utenfra og innenfra i organisasjonen? Å ha en klar og entydig forståelse av hva som er organisasjonens formål er ikke nødvendigvis et mål i seg selv, men dersom det finnes en sammenheng mellom ledelse og den meningen som organisasjonsmedlemmene skaper omkring organisasjonens formål, kan dette være av interesse – ikke bare for meg rent personlig, men også for fag- og praksisfeltet. Hvorvidt eventuell ny kunnskap om forholdet mellom ledelse og meningsskaping omkring formål kan utnyttes til fordel for effektiv ledelse er imidlertid *ikke* et tema for denne oppgaven.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å studere det utvalgte temaet har jeg valgt å konsentrere meg om ett case; nemlig pop/rockfestivalen Pstereo, og jeg har valgt å avgrense fokuset til de indre forholdene i Pstereo. Basert på dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?

Dette er en utforskende problemstilling, noe som legger føringer for hvordan jeg vil gå frem for å belyse den. For å nærme meg et svar, har jeg utviklet et sett av forskningsspørsmål som behandler ulike aspekter ved problemstillingen gjennom tre trinn. I det første trinnet utforskes henholdsvis formål og ledelse i Pstereo. Formål og ledelse blir utforsket separat og uten at

meningsskaping trekkes inn. Motivasjonen for å gjøre det på denne måten er å fremskaffe kunnskap om hvilke formål ledelse eventuelt skaper mening omkring, og hvilken ledelse som eventuelt skaper denne meningen, men eventuelle sammenhenger utforskes ikke før senere.

Når henholdsvis ledelse og formål i Pstereo er utforsket, vil kunnskapen fra det første trinnet tas med videre til trinn to hvor kunnskapen settes i sammenheng med meningsskaping. Her vil det undersøkes hvordan det skapes mening omkring det eller de formålene som er identifisert, og hvordan den ledelsen som ser ut til å prege Pstereo skaper mening i organisasjonen. I dette andre trinnet behandles fremdeles ledelse og formål hver for seg, og de eventuelle skjæringspunktene hvor ledelse skaper mening omkring formål utforskes ikke før i det tredje trinnet. Dermed har jeg utviklet følgende fem forskningsspørsmål som bidrar til utforskingen av problemstillingen, og forholdet mellom dem er illustrert i Figur 1

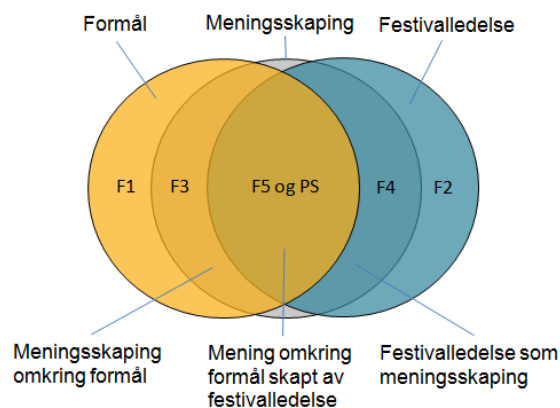
F1: Hva er formål i Pstereo?

F2: Hva er ledelse i Pstereo?

F3: Hvordan skapes mening omkring formål i Pstereo?

F4: Hvordan skaper ledelse mening i Pstereo?

F5: Hvilke skjæringspunkter finnes mellom meningsskaping omkring formål og ledelse som meningsskaping i Pstereo?



Figur 1 Forholdet mellom forskningsspørsmålene og problemstillingen

Som forsøkt illustrert i Figur 1 er konsekvensen av å starte utforskingen i periferien av problemstillingen, for så å sirkle seg stadig lenger inn mot problemstillingens kjerne, at det på veien kan ha blitt utforsket aspekter som ikke er relevante. Det kan ha bli identifisert formål det ikke er skapt mening omkring, og ledelse som ikke kan ses i sammenheng med meningsskaping. Det kan også ha blitt identifisert paralleller mellom meningsskaping og formål som ikke har noe med ledelse å gjøre, sammenhenger mellom ledelse og formål uten at meningsskaping har vært involvert, eller ledelse som meningsskaping omkring andre aspekter

enn formål. Problemstillingens kjerne ligger i det feltet av Figur 1 hvor både formål, meningsskaping og festivalledelse møtes, og dette innebærer at F5 – forskningsspørsmålet som behandles i analysens tredje trinn – er nødvendig for å skrelle bort det som etter hvert viser seg å være irrelevant, slik at vi beholder skjæringspunktene hvor ledelse skaper mening omkring formål i Pstereo.

Det sies at det er mange veier til Rom, og man kunne nok valgt en annen strategi for å utforske problemstillingen. Den åpenbare ulempen med min strategi har vært at jeg har kommet over aspekter i utforskningsprosessen som har vist seg å være relevante for forskningsspørsmålene, men irrelevante for den overordnede problemstillingen. I så måte hadde det vært både enklere og mer hensiktsmessig å gå direkte til verks på problemstillingen fra første stund. Problemet med en slik strategi hadde imidlertid vært at man ikke hadde hatt grunnlag for å vurdere hvilken ledelse som skapte hva slags mening omkring hvilke formål. Ut fra denne logikken har jeg sett det som nødvendig å utforske hvert enkelt element av problemstillingen før jeg kunne besvare den.

1.3 Organisering av masteroppgaven

På overordnet nivå er masteroppgaven organisert rundt problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene, men før jeg kan gå i dybden på disse må jeg redegjøre for det empiriske, teoretiske og metodiske bakteppet som ligger til grunn for min analysering av problemstillingen. Neste kapittel vil derfor gi en kort innføring i Pstereo, før jeg i kapittel 3 presenterer teori og teoretiske perspektiver som danner de teoretiske ”brillene” jeg analyserer problemstillingen ut fra. Teoretisk ståsted vil ha betydning for den metodiske tilnærmingen som presenteres i kapittel 4 – spesielt med tanke på hvilket ontologisk og epistemologisk ståsted jeg velger for masteroppgaven. I kapittel 5 diskuterer jeg de fem forskningsspørsmålene i lys av teorivalgene, og jeg trekker ut funn fra mine undersøkelser i Pstereo for å belyse hvordan meningsskapingen omkring formål kan foregå, og ikke minst hvordan dette kan ses i sammenheng med festivalledelse som meningsskaping. I det sjette og avsluttende kapittelet samler jeg sammen trådene og oppsummerer funnene og implikasjonene som kan tolkes ut av denne masteravhandlingen.

2 Casebeskrivelse

I kapittel 1.1 ble temaet av interesse for denne masteroppgaven definert, og i kapittel 1.2 ble det formulert en problemstilling som stiller spørsmål om hvordan ledelse skaper mening omkring formål i Pstereo. Pstereo er en pop/rock-festival som arrangeres årlig på Marinen i Trondheim like etter studiestart i august. Siden festivalen utgjør den empiriske konteksten for utforskningen av problemstillingen, vil caset Pstereo beskrives i dette kapitlet.

2.1 Festivalens opprinnelse

Arbeidet med Pstereo startet i 2006 (intervju med festivalleder, 10.02.2010). Festivallederen for Pstereo var da leder for PedRock, en festival arrangert av lærerstudentene ved Høgskolen i Sør-Trøndelag, som ble avvirket da det ble klart at en stor konsert på Torvet i Trondheim ville kollidere med den planlagte festivalen (ibid.). For å skape noe ”nytt og bedre” tok festivalsjefen og City Manager i Trondheim, initiativ til en workshop som ble arrangert på Ringve Museum i begynnelsen av juni 2006 (ibid.). På denne workshopen deltok spesielt inviterte for å tenke kreativt rundt en stor rockfestival i Trondheim (Adresseavisen, 2006). Adresseavisen skrev i etterkant av workshopen at *”Det borger for storsatsing at et 20-talls fagfolk satte av en hel dag til en slik løst forprosjektering. Tyngden i prosjektet ble også understreket av innlegg fra så vel fylkesordfører Tore O. Sandvik og Arvid Esperød, nyansatt sjef for rock og pop-senteret”* (Adresseavisen, 2006).

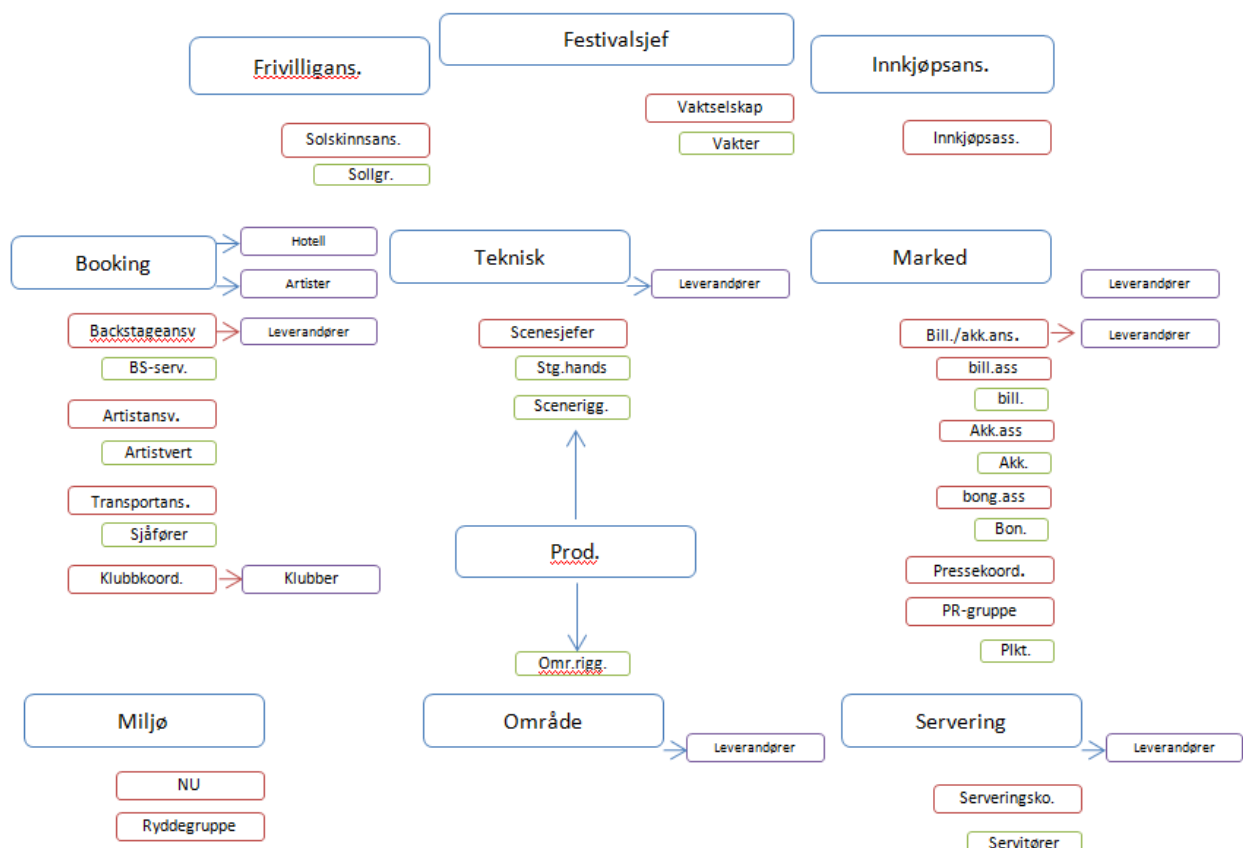
Aksjeselskapet Pstereo AS ble registrert i foretaksregisteret 20.06.2007 med vedtektsdato 08.05.2007 (Brønnøysundregisteret, 2007), og 24.- 25. august 2007 ble Pstereo arrangert for første gang (Årsmelding, 2007). I skrivende stund er Pstereo i gang med planleggingen av sin fjerde festival; 20. – 21. august 2010 (Pstereo, 2010c).

2.2 Organisering

Initiativtakeren er fremdeles festivalsjef, og har i følge eget utsagn dradd med seg én etter én (intervju med festivalleder, 10.02.2010). Festivalsjef, booking- og markedsansvarlig var tre av de fire eierne som stiftet Pstereo (e-post fra festivalleder, 14.01.2010) og da Pstereo 2007 gikk i underskudd ble et nytt selskap, Trondheim Kultur og Næring (TKN), stiftet (ibid.). TKN kjøpte 97,5 % av Pstereo og det ble gjennomført en emisjon for å dekke opp underskuddet med ny aksjekapital (ibid.). Bookingansvarlig eier de resterende 2,5 % (ibid.). TKN har fire heltidsansatte og i tillegg til at disse gjennom TKN utfører oppdrag for blant andre NTNU,

Technoport og Sør-Trøndelag fylkeskommune har de ansvarsområder i Pstereo som henholdsvis festivalsjef, markedsansvarlig, billettansvarlig og festivalprodusent (ibid.). På denne måten er disse fire sikret lønn gjennom hele året (ibid.). TKN eier dessuten 50 % av Byscenen drift AS og Livesentralen AS som Pstereo leier teknisk ansvarlig og bookingansvarlig fra (ibid.). Omtrent 25 personer arbeider for Pstereo på honorarer mellom 1000 og 75 000 kr, men majoriteten av de som jobber for festivalen er frivillige (ibid.).

Den formelle organisasjonsstrukturen som har ligget til grunn når intervjupersonene har snakket om Pstereo er illustrert i Figur 2



Figur 2 Organisasjonskart Pstereo 2009 (e-post fra festivalleder, 15.02.2010)

Festivalsjefen oppgir i intervju (10.02.2010) at det er et nivå mellom ham og mellomlederne, som består av booking- og markedsansvarlig. Mellomlederne har ansvaret for ulike områder knyttet til festivalgjennomføringen og noen av dem har assistenter (ibid.). Frivilligansvarlig er ansvarlig for rekruttering og oppfølging av frivillige, men er ikke lederen til de frivillige – det er de forskjellige mellomlederne som er (intervju med frivilligansvarlig, 03.03.2010).

Det varierer i hvilken grad de ulike mellomlederne er involvert i Pstereo gjennom året, men de frivillige er kun involvert i gjennomføringen av Pstereo som varer en uke fra opprigg til

nedrigg (intervju med festivalleder, 10.02.2010). Som frivillig kan man enten arbeide to dager før festivalen eller den ene dagen med nedrigging og ha begge festivaldagene fri, eller man kan arbeide den ene av de to dagene under festivalen og ha den andre dagen fri (intervju med frivilligansvarlig, 03.03.2010).

Under avviklingen av Pstereo 2009 bidro 530 frivillige (Pstereo, 2010b). Noen av disse hjalp til med opp- eller nedrigging av scener, telt, gjerder med mer, mens andre var sjåfører for artister og utstyr eller billettselgere (ibid.). Pstereo har også frivillige som selger bonger og drikkevarer under festivalen, eller som henger opp plakater og sprer flyers for å sørge for promotering i forkant av festivalen (ibid). Videre brukes frivillige i solskinnspatroljen som holder orden i frivilligteltet og som ved å sørge for mat, snacks og drikke ”sprer glede og solskinn” til alle som jobber med festivalen (ibid.). Stagehands er frivillige som hjelper til med bæring av utstyr og sceneskifter, og disse er de eneste frivillige som det etterspørres spesifikke kvalifikasjonskrav fra; ”*Må helst ha litt erfaring og kunne endel om utstyr*” (ibid.). Som frivillig kan man også jobbe med vakthold, enten ved inn- og utganger og på festivalområdet under selve festivalen, eller som nattevakt for å unngå at uvedkommende er på området mellom opp- og nedrigg (ibid.). I tillegg har Pstereo frivillige som kan trå til der det oppstår behov underveis; såkalte runnere (ibid).

Påmelding som frivillig skjer på Pstereo sine hjemmesider og man har mulighet til å sette opp tre prioriterte områder for hva man ønsker å jobbe med (Pstereo, 2010b). Påmeldingsskjemaet åpnes tidlig på våren i forkant av festivalen, og i 2009 måtte påmeldingsskjemaet stenges en stund før festivalavvikling på grunn av stor pågang (ibid.). For 2010-festivalen oppfordrer derfor Pstereo til å melde seg som frivillig så tidlig som mulig, for å være sikker på å komme med og å få jobbe med det en ønsker (ibid.).

Når de frivillige henter ut festivalbåndet og t-skjorten som de skal bruke når de jobber, signerer de på en Matrosavtale som er en samarbeidsavtale mellom Pstereo og den frivillige (informasjonsskriv til frivillige, 2009). Her forplikter Pstereo seg til å forsikre den frivillige, å gi vedkommende mat og drikke den eller de dagene hun jobber, og å gi gratis inngang når hun ikke jobber (matrosavtale, 2009). Ved å signere matrosavtalen forplikter den frivillige seg til å være edru hele arbeidstiden og å utføre de avtalte oppgavene på best mulig måte (ibid.). Den frivillige forplikter seg dessuten til å bruke årets festivalskjorte (ibid.). I Matrosavtalen står det også at man kan faktureres for festivalpasset dersom man henter ut båndet, men uteblir fra jobb (ibid.). Avslutningsvis i avtalen står det at man ved signering bekrefter at man er over 18

år (ibid.). Dette er det eneste generelle forhåndskriteriet Pstereo stiller til sine frivillige, men det føres en liste over frivillige som for eksempel har opptrådt ufint ovenfor publikum, hentet ut festivalpass uten å møte opp eller som har drukket mens de jobbet (intervju med frivilligansvarlig, 03.03.2010). I følge frivilligansvarlig (ibid.) kan slike hendelser i løpet av de tre festivalene telles på en hånd, og dersom de som står på denne listen skulle melde seg igjen vil man ta en prat med de for å prøve å finne en løsning. Dersom man imidlertid har blitt tatt for å drikke får man ikke komme tilbake som frivillig på Pstereo, og man mister også festivalbåndet der og da (ibid.).

I etterkant av festivalen arrangeres det en frivilligfest for alle som har jobbet med Pstereo, og i løpet av året arrangeres flere ”bord” for mellomlederne; så som julebord, vårbord og så videre (intervju med festivalleder, 10.02.2010). Disse bordene innledes ofte med orienteringer fra ledelsen eller andre mellomledere, men har til hensikt å være en sosial arena for mellomledere som ikke møtes naturlig ellers gjennom året (ibid.). Kommunikasjonen i organisasjonen kan foregå gjennom e-post eller ved at mellomlederne holder møter med sine grupper og/eller frivillige (ibid.).

Gjennom arbeidet med TKN har flere av de involverte i toppen av hierarkiet til Pstereo kontor plass sammen i et åpent kontorlandskap (intervju med festivalleder, 10.02.2010). Av de tre øverste lederne sitter festivalsjef og markedsansvarlig sammen på dette kontoret, hvor også billettansvarlig og festivalprodusent, samt to eksterne som leier pulter av TKN sitter (ibid.).

2.3 Konsept

Pstereo ble arrangert på Torvet i Trondheim i 2007, men i 2008 fikk Pstereo tillatelse til å holde på Marinen (intervju med festivalleder, 10.02.2010), et populært grøntområde som ligger nedenfor Nidarosdomen mot Nidelven. Siden da har Pstereo holdt seg til Marinen, hvor de har et tak på 7500 besøkende hver av de to festivaldagene (ibid.).

Pstereo presenterer et bredt spekter pop og rock, og følgende sitater er knyttet til de annonserte bookingene for 2010:

Vi visste det, og det gjorde resten av Norge også! I forbindelse med ny norsk musikk-kåring 2010 har 40 musikkfolk blitt spurt om hvem de har mest tro på dette året, og de tre øverste på lista er allerede bekreftet til Pstereo. Det er ingen tvil om at det blir en magisk aften, og det er ingen tvil om at det blir fet musikk! Vi sier det igjen: Navigators, Kvelertak og Moddi. HURRA! (Pstereo, 2010d)

Trondheimsfestivalen Pstereo har tidligere sikret seg Robyn, og følger nå opp med flere knallgode bookinger. Yacht har fått massiv skryt av Pitchfork, Stereogum og andre som skriver om musikk og blitt hyllet som enmannsredningen til dansemusikk. Fjorårets *See Mystery Lights* fikk 8.5 av 10 hos Pitchfork og Pstereo har sikra seg Yachts eneste opptreden her til lands. Stas! I tillegg har de fått tak i Megafaun, treffende nok kalt "back-porch art-folkies" av tinymixtapes, også de omfavnet av musikkpresse verden over! (Lydverket, 2010)

Som disse sitatene illustrerer har Pstereo booket artister som anerkjennes av "musikkfolk" og "musikkpresse" til årets festival. Under Pstereo 2008 ble det avholdt 27 konserter, og i tillegg koordinerte Pstereo et klubbprogram som en del av Pstereos program, men som ulike klubber sto ansvarlig for (Årsmelding, 2008). I tillegg til å presentere musikk fra tre scener på festivalområdet ønsker Pstereo også å tilby publikum en smakebit på annen undergrunnskultur i Trondheim, så som kino, design, teater og dans (intervju med festivalleder, 10.02.2010). I samarbeid med filmfestivalen Kosmorama som arrangeres i Trondheim hver vår, hadde Pstereo i 2009 et konsept kalt Plerret som viste to filmer om kunst og rock på Trondheim Kino onsdagen før Pstereo (Pstereo, 2009d). I skrivende stund, altså i forkant av Pstereo 2010, har Pstereos aktive bruk av sosiale medier blitt tatt ett skritt videre med det interaktive kunstprosjektet "Ståles status" som går ut på at hvem som helst kan skrive inn statusmeldinger på Pstereo.no gjennom Twitter, hvorpå ti av disse statusmeldingene vil stilles ut som kunstverk av den grafiske designeren Ståle på festivalområdet (Pstereo, 2010e).

Et annet konsept på siden av det ordinære festivalprogrammet på kveldstid er et familiearrangement lørdag formiddag i festivalhelgen (Årsmelding, 2008). Her er det gratis inngang, grilling, konserter og aktiviteter (ibid.). I 2009 startet Pstereo Play Clean som er et miljøtiltak (intervju med festivalleder, 10.02.2010). Blant annet innebærer dette at Pstereo skal dokumentere og forsøke å redusere energibruk, avfall og transport (ibid.).

I en uttalelse til Adresseavisen (Nipen, 2009) sier markedsansvarlig at Pstereo prøver å kommunisere festivalens identitet gjennom sin grafiske profil, og at de helt siden oppstart har forsøkt å bygge opp et helhetlig visuelt uttrykk.

Det innebærer blant annet at festivalplakatene skal uttrykke at Pstereofestivalen er en pop- og rockfestival, skape nysgjerrighet og gi assosiasjoner til noe ungt og spennende.

– Og litt skummelt. Samtidig er det viktig med et urbant uttrykk som kommuniserer at vi er en byfestival, sier [markedsansvarlig] (Nipen, 2009).

For sine festivalplakater, som hvert år har portrettert et tvillingpar, har Pstereo vunnet Norsk Rockforbunds pris for "årets festivalplakat" tre av tre mulige år (Nipen, 2009). I 2009 vant

Pstereo også i kategorien ”årets effekt” for sine juksetatoveringer, sjokolader med logo og t-skjorter (ibid.).

2.4 Økonomi

Som aksjeselskap er Pstereo underlagt aksjeloven, men når de i dagligtalen snakker om overskudd eller underskudd, så er det knyttet til den spesifikke festivalen og ikke til årsresultatet (e-post fra festivalleder, 18.05.2010). Med tanke på årsresultatet så hadde Pstereo i 2007 i overkant av 2,5 millioner kr i driftsinntekter, men et underskudd på 457 000 kr (diagnoserapport Purehelp, 2010). Også årsresultatet for 2008 viser et underskudd; da på 353 000 kr (ibid.), og styret mener i årsberetningen for 2008 at det er viktig å bygge seg opp en sterk egenkapital over tid. Pstereo 2009 hadde i følge festivalsjefen en omsetning på 8,9 millioner kroner (intervju med festivalleder, 10.02.2010), og et resultat på 800 000 kr (e-post fra festivalleder, 18.05.2010). Her snakker da festivallederen om omsetningen og resultatet tilknyttet festivalen Pstereo 2009 – ikke for aksjeselskapet Pstereo AS i 2009.

Omtrent en tredjedel av Pstereos utgifter er knyttet til booking (intervju med festivalleder, 10.02.2010). Den andre store utgiftsposten er teknikk, og her kommer blant annet scener, sceneteknikk, strøm og telt inn (ibid.). Markedsføring og varekostnader, for eksempel til ølservering, er også utgiftsposter av vesentlig størrelse (ibid.). Pstereo får sine inntekter fra billettsalg, servering under festivalen, offentlig støtte og fra samarbeidspartnere (ibid.). De er selektive i sitt valg av samarbeidspartnere – spesielt opptatt er de av at samarbeidspartneren skal passe inn i Pstereos miljøprofil (ibid.). Fra offentlig hold mottar Pstereo støtte fra både kommune, fylke og stat (ibid.).

I slutten av november 2009 ble de første billettene for Pstereo 2010 lagt ut for salg (Pstereo, 2009a). Dette var såkalte tilbudspass for begge festivaldagene pålydende 590 kr (før avgift fra Billettservice) (ibid.). Den 1. desember ble flere tilbudspass tilgjengelige for 750 kr (Pstereo, 2009c), og i skrivende stund (april) koster tilbudspassene 850 kroner (Pstereo, 2010a). De ordinære festivalpassene vil koste 900 kroner for dagspass og 1150 kroner for begge dagene om de kjøpes i døren, alternativt kan man kjøpe festivalpass gjennom ordinært forsalg til 950 kroner (e-post fra festivalleder, 18.05.2010). Dette er det prisnivået Pstereo har ligget på siden 2008, og de har også solgt tilbudspass på denne måten siden 2008, selv om de startet tidligere i år enn ved festivalene i 2008 og 2009 (ibid.).

3 Teori

Den konkrete formuleringen av problemstillingen er påvirket av de endelige teorivalgene som har blitt tatt, men prosessen frem mot den endelige problemformuleringen har tatt utgangspunkt i at jeg ønsket å belyse forholdet mellom ledelse og formål i en musikkfestival, og at jeg derfra har foretatt noen teorivalg. Det første valget jeg tok knyttet seg til den overordnede tilnærmingen til *ledelse*, siden ledelse ligger som en undertone for hele masteroppgaven. Som vi snart skal se, la den valgte tilnærmingen noen føringer for hvilke andre teorivalg som ble ansett som nødvendig for å belyse problemstillingen.

For det første har min tilnærming til ledelse noe å si i forhold til hvilke aspekter ved organisasjonens formål som er av interesse. For det andre tvinger den overordnede tilnærmingen til ledelse frem et behov for å vite konteksten for ledelse – musikkfestivalen – oppmerksomhet. For det tredje innebærer min overordnede tilnærming til ledelse, at det ikke nødvendigvis er en entydig kausalitet mellom ledelse og en kollektiv forståelse av organisasjonens formål.

Den tredje føringen den overordnede tilnærmingen til ledelse gir, åpner for et sett av teorier som kan belyse alternative forhold mellom ledelse og formål. For eksempel kunne teori om praksisfellesskap (Wenger, 1998) blitt anvendt for å undersøke hvordan mening omkring formål læres i sosiale fellesskap. Jeg har imidlertid valgt å konsentrere meg om ledelse som meningsskapning (blant annet Weick, 2009; Pye, 2005; Ancona et.al., 2007) i forhold til formål. Formålsformuleringer kan ifølge Whitbred (2009) betraktes som en måte å motivere ansatte til å opptre i samsvar med de direktivene formuleringen gir. På denne måten kan et formål antas å koordinere aktiviteter og beslutningstaking, og dermed betraktes som et strategisk virkemiddel (ibid.) Whitbred (ibid.) argumenterer imidlertid for at det er for snevert å fokusere på innholdet i formålsformuleringer, siden et slikt fokus neglisjerer den kritiske rollen som hvert enkelt organisasjonsmedlem har i å fortolke formålene.

Ut fra dette, samt en observasjon av at det ofte er et stort sprik mellom organisasjoners formål og den evnen formålene faktisk har vist seg å ha til å koordinere aktiviteter og beslutningstaking, mener Whitbred (2009) at *meningsskapning* omkring organisasjoners formål er en fruktbar tilnærming. Jeg stiller meg bak Whitbred (ibid.) på dette punktet, men jeg er fremdeles interessert i å se på sammenhengen mellom ledelse og formål. Forholdet mellom ledelse og formål som er av interesse i denne masteroppgaven kan imidlertid omskrives som

et forhold mellom *meningsskaping omkring formål* på den ene siden og *ledelse som meningsskaping* på den andre siden.

Disse overordnede valgene, har – som vi så i kapittel 1.2 – gitt problemstillingen følgende ordlyd: ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?”. For å belyse denne problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene har jeg foretatt en rekke utdypende teorivalg. Det som har ligget til grunn for utvelgelsen har vært å finne teorier som utfyller og utfordrer hverandre, men som samtidig er i tråd med den overordnede tilnærmingen til ledelse som jeg vil redegjøre for i kapittel 3.1.

Siden mye av litteraturen som er brukt i utarbeidelsen av dette teorikapitlet er engelsk, og direkte oversettelser til norsk i noen tilfeller kan medføre at viktige nyanser viskes ut, har jeg valgt å gjengis enkelte sitater i sin helhet på engelsk, noe jeg har markert ved å gjøre et innrykk og bruke enkel linjeavstand. Av samme grunn har jeg også satt enkelte engelske ord og faguttrykk i kursiv og i parentes slik at det skal være tydelig for leseren hvilke faguttrykk min norske oversettelse peker tilbake på.

3.1 Ledelse

Denne masteroppgaven er i stor grad en studie av ledelse, og i så måte er det naturlig å åpne teorikapitlet med å plassere den tilnærmingen som er gjeldende for oppgaven i forhold til øvrige tilnærminger innenfor fagfeltet ledelse. Det er vanskelig å si noe sikkert om ledelse, og ledelse er et komplekst fenomen som ikke så lett lar seg fange (Wennes, 2006a). Ikke desto mindre finnes det utallige forsøk, mer eller mindre vitenskapelige, på å forstå ledelse.

De ulike vitenskapelige teoriene som har fremkommet det siste drøye hundreåret, kan i følge Yukl (2006) grovt deles inn i fem typer tilnærminger: Trekkteoriene, som spesielt var gjeldende på 1930- og 40-tallet, vektlegger lederens egenskaper og etterstreber å finne en sammenheng mellom trekk og suksess. Som et alternativ til trekkteoriene vokste atferdsperspektivet frem i 1950-årene, og fokus her ligger på hva lederen *gjør*. I den tredje tilnæringskategorien vektlegges makt, påvirkning og innflytelse og det undersøkes hva slags type makt som besittes og brukes, og med hvilket utfall. Den fjerde tilnærmingen tar hensyn til situasjonen, eller viktigheten av de kontekstuelle faktorene som påvirker ledelsesprosessen. Integrasjonsperspektivet – den femte tilnærmingen til ledelsesforskning – har i følge Yukl (2006) blitt mer vanlig de siste årene. Det vil si at flere forskere inkluderer to eller flere

ledelsesvariabler (som trekk, atferd, situasjonsvariabler, påvirkningsprosesser og resultater) i en og samme studie.

Som det etter hvert vil vise seg, er både lederens atferd og påvirkning av interesse i denne studien, og i tillegg anerkjennes viktigheten av de kontekstuelle faktorene. Vi kan derfor ved første øyekast kalle denne masteroppgaven for en integrasjonsstudie, men Yukls (2006) kategorisering av integrasjonsstudier inkluderer ikke det relasjonelle eller prosessuelle aspektet ved ledelse (Uhl-Bien, 2006) som også vektlegges i denne studien.

I tillegg til det store spennet mellom kategoriene av vitenskapelige tilnærminger som Yukl (2006) definerer, vitner også det store antallet definisjoner av ledelse om at det er relativt store forskjeller i hva som legges i begrepet ledelse, og hvilke aspekter ved ledelse som vektlegges. Bass (2008) mener at vi må lære å leve med et mangfold av definisjoner og hele tiden være bevisste på hvilken definisjon som ligger til grunn for en bestemt analyse, så lenge det ikke finnes en etablert standard definisjon på ledelse. Yukl (2006) betrakter mangelen på en etablert standard definisjon på ledelse som en kilde til flere forskjellige perspektiver på ledelse, hvor det ikke er *én riktig* definisjon. I tillegg til Yukls (2006) definisjon av ledelse som ble nevnt allerede i Kapittel 1, er to definisjoner av ledelse gjengitt av Yukl (2006, s. 3) spesielt interessante for problemstillingen:

Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose (Jacobs og Jaques, 1990, s. 281).

Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed (Drath og Palus, 1994, s. 4).

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl, 2006, s. 3).

Disse definisjonene vektlegger blant annet det å skape mening, forståelse og formålsretting, og på denne måten blir ledelse (*leadership - leader*) noe annet enn administrativ ledelse (*management - manager*), men i følge Yukl (2006, s. 22) er ledelse et viktig *rollekrav for* administrative ledere. Det finnes imidlertid teoretiske perspektiver som mener at ledelse kan oppstå uavhengig av de hierarkiske rollene som administrative ledere har – for eksempel Pearce og Congers (2003) felles ledelse og Uhl-Biens (2006) relasjonelle ledelse.

I likhet med Pearce og Congers (2003) og Uhl-Bien (2006), åpner Pye (2005) for at ledelse ikke nødvendigvis er synonymt med den formelle lederrollen. Pye (2005) spør nemlig om

ledelsesfaget kanskje har løst feil problem på riktig måte? Problematikken tar utgangspunkt i at "ledelse" både kan være et verb og et substantiv (Barnard, 1948 i Pye, 2005), men at litteratur om ledelse har fokusert på ledelse som et substantiv. Lederen/personen/substantivet blandes ofte sammen med ledingen/prosessen/verbet, og uforholdsmessig mye av den sosiale påvirkningen tilskrives ofte lederens påvirkning (Pye, 2005).

Ved å flytte fokus fra substantivet ledelse til verbet ledelse (Pye, 2005), eller bort fra den administrative lederrollen, er utfordringen å finne ut hvilke relasjonelle prosesser som virkelig er ledelse (Uhl-Bien, 2006, s. 667). I motsetning til mesteparten av tidlig forskning på ledelse som i følge Pye (2005) betrakter ledelse som noe som blir "gjort mot noen", sier Pye (ibid.) at *"ledelse er gjennomsyret av en bemerkning om bevegelse, av progresjon, av overgang fra ett sted til et annet, bokstavelig og metaforisk"* (Pye, 2005, s. 35). For Pye (2005) er det derfor riktig å betrakte ledelse som et verb, og hun fokuserer dermed på ledelse som *leding* eller det "å gjøre ledelse". Da er det i følge Pye (ibid.) ikke så viktig å skille ledelse fra "management", "organizing" og så videre, for å analysere leding byr på en kompleks utfordring som innebærer å utforske både handling (*enacting*), administrering, organisering, forklaring og forming av kollektiv retning.

At å utforske ledelse i følge Pye (2005) blant annet innebærer å utforske formingen av kollektiv retning, er spesielt interessant med tanke på at jeg er ute etter å se på hvordan ledelse skaper mening omkring formål – et uttrykk for kollektiv retning. Også Uhl-Biens (2006) definisjon av relasjonell ledelse kan ses i sammenheng med organisasjonens retning, siden hun definerer relasjonell ledelse som *"en sosial påvirkningsprosess hvor utspringende koordinering (for eksempel utvikling av sosial orden) og endring (for eksempel nye tilnærminger, verdier, holdninger, atferder, ideologier) blir konstruert og produsert."* (s. 668, min oversettelse). Ved å definere ledelse slik, blir dessuten relasjoner og organisasjoner ikke bare en kontekst for ledelse, men også et resultat av ledelse (Uhl-Bien, 2006).

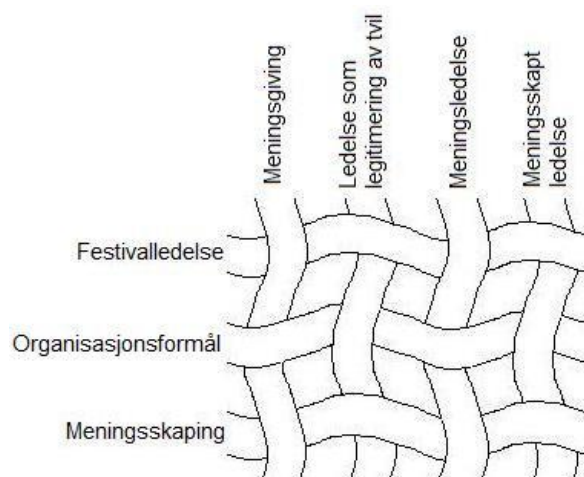
Jeg velger ikke én definisjon å forstå ledelse ut fra, men tar med meg at ledelse er noe komplekst, u håndgripelig og mangefasettert. Det vil si at ledelse kan forstås ut fra mange perspektiver og elementer, men at jeg velger å vektlegge at ledelse er en sosial prosess som skaper retning, forståelse, mening og måltetthet. Uhl-Bien (2006) argumenterer dessuten for at ledelsesforskning må vie mer oppmerksomhet til relasjonene og konteksten som ledelse oppstår og utøves i. Som en konsekvens av dette forstås ledelse av en musikkfestival som noe

annet enn ledelse av en hvilken som helst organisasjon, og dette gir implikasjoner for de kommende teorivalgene.

3.2 Utviklingen av et teorifilter for å belyse problemstillingen

Hvis vi bryter ned problemstillingen kan vi si at **ledelse som meningskaping** er fenomenet av interesse, og at målet i denne studien er å utforske hvordan dette fenomenet henger sammen med **meningskaping omkring formål** (elementet av interesse) i **Pstereo** (konteksten av interesse).

Med utgangspunkt i problemstillingen og den overordnede tilnærmingen til ledelse, har jeg vevd teori om festivalledelse, formål og meningskaping sammen med fire ulike tilnærminger til ledelse som meningskaping. På denne måten lager jeg meg et filter som jeg studerer problemstillingen min gjennom (se Figur 3). Et slikt filter innebærer at analysen blir farget av de teoriene som utgjør filteret, samtidig som aspekter som ikke blir vektlagt på grunn av teorivalgene slipper gjennom filteret uten å bli drøftet i sammenheng med problemstillingen.



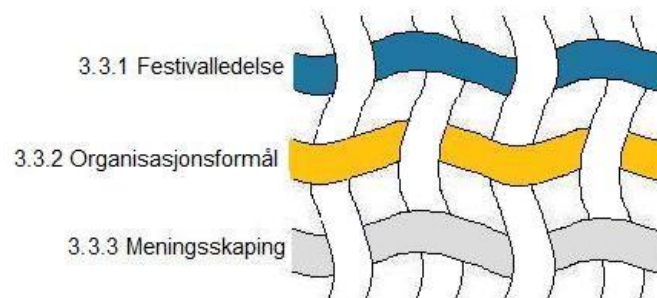
Figur 3 Teorifilter til bruk i analysen av problemstillingen

Teorikapitlet er disponert ut fra dette ”teori-filteret” mitt. Jeg vil først redegjøre for hver av de tre horisontale trådene. Her ivaretar tråden ”festivalledelse” behovet (jfr. Uhl-Bien, 2006) for å se ledelse i lys av konteksten av interesse (Pstereo). De to horisontale trådene ”organisasjonsformål” og ”meningskaping” presenterer teori som, hver for seg og sammen, setter meg i stand til å belyse elementet av interesse (meningskaping omkring formål). Deretter vil jeg redegjøre for de fire vertikale trådene, som hver for seg er ulike tilnærminger til fenomenet av interesse (ledelse som meningskaping). Den overordnede tilnærmingen til

ledelse som ble presentert i kapittel 3.1 gjennomsyrrer hele teorifilteret, og er spesielt synlig i den horisontale tråden om festivalledelse, og i utvelgelsen av de fire vertikale trådene.

3.3 Horisontale tråder i teorifilteret

De tre horisontale trådene i teorifilteret; festivalledelse, organisasjoners formål og meningsskaping vil i det følgende behandles hver for seg etter den disposisjonen som er illustrert i Figur 4



Figur 4 Horisontale tråder i teorifilteret

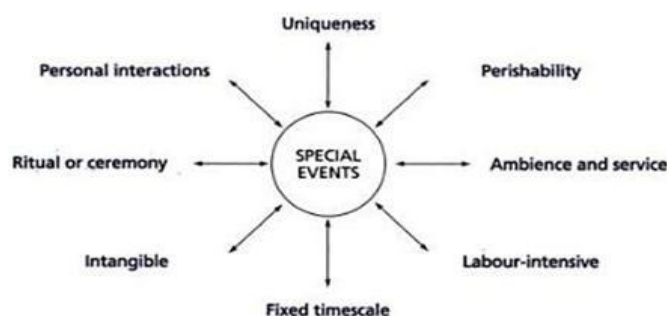
3.3.1 Festivalledelse

I problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?” signaliseres det at jeg er interessert i ledelse i en spesifikk kontekst; nemlig pop/rockfestivalen Pstereo, og ut fra Uhl-Biens (2006) oppfordring om å erkjenne kontekstens betydning for ledelse, handler den første tråden i teorifilteret om å knytte ledelse til den konkrete konteksten. I casebeskrivelsen (kapittel 2) ble noen av særpregene ved *Pstereo* gjennomgått, mens fokus i dette kapitlet er å redegjøre for særegenhetene ved *musikkfestivalen* som kontekst for ledelse, og for festivalledelse som en egen betegnelse på ledelse av festivaler.

3.3.1.1 Musikkfestivalen som kontekst

Konteksten som studeres i denne oppgaven er en musikkfestival – eller mer spesifikt en pop/rockfestival. Spørsmålet er imidlertid hvorvidt det lar seg gjøre å gi noen generelle karakteristika av pop/rockfestivaler, musikkfestivaler eller festivaler som kontekst. I fremmedordboken (2010) står det at en festival er et ”*større arrangement som er sentrert rundt ett (f.eks. kulturelt, idrettslig) hovedemne*”, men for å få en nærmere beskrivelse av hva som kjennetegner den brede kategorien festivaler, har jeg sett meg nødt til å løfte blikket til den enda bredere kategorien eventer. Eventer omfatter blant annet både messer, sportsarrangementer, fester og møter i tillegg til festivaler (Shone og Parry, 2004). De mest

kritiske kjennetegnene til eventer er at de er unike og ikke-rutine-baserte, men som vist i Figur 5 finnes det også noen andre særpreg ved eventer som gjør at de kan betraktes som en tjeneste (ibid.).



Figur 5 Karakteristika ved eventer som tjeneste (Shone og Parry, 2004, s. 13)

Ved å overføre de karakteristikaene som Shone og Parry (2004) snakker om til musikkfestivaler, kan vi si at musikkfestivaler er større arrangementer med musikk som hovedtema, og som hver for seg er unike og har en fastsatt tidsramme med en begynnelse og slutt, selv om de for eksempel arrangeres hvert år. Musikkfestivalen leverer publikum en u håndgripelig og forgjengelig tjeneste av kulturell, kunstnerisk og sosial art. Denne tjenesten og atmosfæren skapes i en interaksjon, mellom og blant, publikum og de som arbeider med festivalen. Vi kan i vid forstand trekke en parallell mellom musikkfestivalen og ritualer eller seremonier – både fordi musikkfestivalene ofte arrangeres med faste tidsintervaller og med relativt stabile formater, og fordi de er en symbolsk sosial kontekst hvor publikum som allerede har vært på en annen musikkfestival har en forhåndsforventning om hva som skal foregå, hvordan man oppfører seg, kler seg og så videre. Sist, men ikke minst er musikkfestivaler arbeidsintensive, både fordi det krever mye planlegging og kommunikasjon på forhånd, og fordi behovet for arbeidskraft toppe seg i gjennomføringsfasen.

3.3.1.2 Kunstledelse

Mye ledelseslitteratur er skrevet med utgangspunkt i næringslivet, og det finnes egne teorier knyttet til ledelse av offentlig sektor. Som beskrevet i avsnittet ovenfor er en festival en særegen kontekst, og den skiller seg både fra den brede kategorien ”næringslivet” og fra offentlig sektor på visse punkter. På noen punkter gir litteratur om kunstledelse et verdifullt bidrag – selv om også ledelse av kunst er noe annet enn ledelse av en festival. Fagfeltet arts management har i stor grad vært dominert av foretaksøkonomien noe som har medført at modifiserte instrumentelle og rasjonelle modeller fra foretaksøkonomien har blitt ”lagt oppå” kunsten. Blant de som har tatt til orde mot dette er Caust (1999 i Wennes, 2006b) som sier at

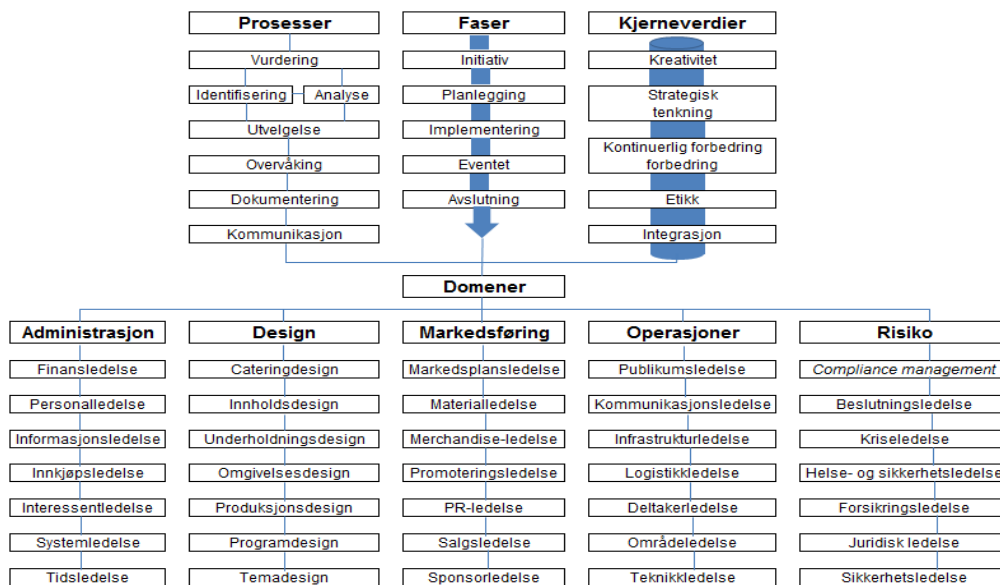
kunsten har en annerledeshet som heller må hylles enn forfølges, og at å overføre ledelsesmodeller til kunstorganisasjoner kan forstyrre deres "raison d'être".

Kunstledelse er ledelse av kunstproduksjonen og andre aktiviteter og aktører i kunstneriske virksomheter, og innebærer å "[...] søke å forstå, håndtere og balansere motsetningsforhold, spenninger, dilemma og paradokser – tvetydighet og motstridende hensyn. Lite er forutsigbart – og det meste er i forandring" (Wennes, 2006b, s. 165). Disse motsetningsforholdene kan blant annet være verdensforskjeller – eller moderne myter om forskjellene – mellom næringsliv og kunstliv, kunst og kapital, det kulturelle og det kommersielle (Wennes, 2006b).

3.3.1.3 Eventledelse

Litteratursøk etter "festivalledelse", "festival leadership", "festival management", "music festivals" og så videre har gitt sparsommelige resultater, og det har vist seg mer fruktbart, relativt sett, å søke på "event management". Som begrepet event *management* impliserer har jeg likevel hatt vanskeligheter med å finne litteratur som tar for seg selve ledelsesbegrepet i forbindelse med eventer. Jeg forstår dette som at fokus innenfor forskningen ligger på administrering (management) fremfor ledelse (leadership) av eventer og festivaler, og vil dermed se litt nærmere på hva denne administreringen innebærer.

Robson (2008) tar en gjennomgang av rammeverket Event Management Body of Knowledge (EMBOK) – et rammeverk som skisser hvilke kunnskaper og prosesser som er aktuelle i eventledelse. Dette rammeverket er gjengitt i Figur 6, og omhandler **faser**, som er de ulike trinnene et event må gjennomgå, **prosesser**, som peker på de ulike handlingene som må til, og **kjerneverdier** som ifølge Robson (2008) dreier seg om hvilke personlige og foretningmessige evner som kreves for å dirigere et event med suksess.



Figur 6 EMBOK-strukturen, (Silvers, 2004 i Robson, 2008, s. 22), min oversettelse

I tillegg til de tre aspektene prosesser, faser og kjerneverdier, som for øvrig er tett forbundet med hverandre, peker EMBOK på fem **domener** for kunnskap og handling. Disse domene har to funksjoner; for det første beskriver de hvilke oppgaver en eventleder må sørge for, og for det andre fungerer som en guide for forskning (Robson, 2008). Domenene er brutt ned til **klasser** som går på de spesifikke funksjonene innenfor et event, men også disse må ses i sammenheng med hverandre, da en endring innenfor eksempelvis områdedesign kan få konsekvenser for sikkerhetsledelse, finansiell ledelse og så videre (ibid.). Den gjensidige avhengigheten mellom ulike aspekter ved et event som Robson (ibid.) snakker om her, kommer også til uttrykk i forbindelse med eventets mål (Salem, Jones og Morgan, 2004). I forhold til problemstillingen er det dessuten interessant at Salem, Jones og Morgan (2004) hevder det er viktig å definere eventets mål (*aims and objectives*) så raskt som mulig – nettopp fordi målformuleringer vil ha betydning for mange aspekter ved eventet, for eksempel med tanke på markedsføring og sponsorer.

3.3.1.4 Den første horisontale tråden: Festivalledelse

Selv om ledelse av en pop/rockfestival vil være noe annet enn en å lede et orkester (kunst), å gi sangundervisning (tjeneste) eller å arrangere en konferanse (event), har hensikten med kapittel 3.3.1 med vært å spinne en tråd som belyser ulike sider ved festivalledelse. Med den overordnede tilnærmingen til ledelse lagt til grunn (jfr. kapittel 3.1), kan vi si at denne tråden betrakter ledelse som en kompleks, u håndgripelig og mangefasettert sosial prosess som må forstås i lys av en kontekst som har paralleller med tjenester, eventer og kunst (Uhl-Bien,

2006; Wennes, 2006b; Koivunen, 2007). Vi tar også med oss at ledelse kan være betraktes både som et substantiv og et verb (Pye, 2005), slik at vi ikke begrenser utforskningen av ledelse til *lederen*. Denne overordnede tilnærmingen til ledelse tar vi altså med oss til tross for at litteratur om eventledelse (for eksempel Robson, 2008) fokuserer på den mer administrative ledelsen som ligger i begrepet *management* (Yukl, 2006)

Til bruk i analysen av problemstillingen, og spesielt med tanke på utforskningen av forskningsspørsmål 2, tar vi med oss at festivaler er særpregede kontekster som blant annet er unike og avgrensede i tid og som derfor kan betraktes som en tjeneste (Shone og Parry, 2004), noe som ifølge den overordnede tilnærmingen til ledelse gir implikasjoner for festivalledelse. Vi tar også med oss at kunstledelse blant annet innebærer å balansere motsetninger og paradokser (Wennes, 2006b), selv om vi ikke har diskutert hvorvidt en festivals presentasjon og sammensetning av ulike kunstneriske produksjoner (konserter) faktisk kan betraktes som kunst. Den horisontale tråden festivalledelse inneholder også rammeverket EMBOK (Silvers, 2004) og Robson (2008), samt Salem, Jones og Morgans (2004) betraktning om at det finnes en gjensidig avhengighet mellom de ulike aspektene i et event.

3.3.2 Organisasjonsformål

Teorifilterets andre horisontale tråd dreier seg om organisasjonsformål, siden problemstillingen retter søkelyset mot hvordan ledelse skaper mening omkring formål i en organisasjon. Begreper som mål, formål, visjon, målsettinger, og så videre kan kalles et strategivokabular, men hvorvidt organisasjoner bruker disse begrepene eksplisitt varierer (Johnson, Scholes og Whittington, 2008). Eksplisitte formålsformuleringer (*mission statement*) definerer i følge Pearce og David (1987 i Whitbred, 2009) den fundamentale hensikten med foretaket, og angir organisasjonens langsiktige virksomhetsområde, marked, kunder og filosofi. I følge Whitbred (2009) er det en utstrakt bruk av formålsformuleringer som strategiske virkemidler – for eksempel for å forbedre koordineringen eller ressursutnyttelsen i en organisasjon. Whitbred (2009) argumenterer imidlertid for at det svært ofte er et sprik mellom formålsformuleringen og det opplevde formålet (*perceived organizational mission*). For å utforske problemstillingen, og da spesielt med tanke på forskningsspørsmål 1 ”Hva er formål i Pstereo?”, er det med andre ord ikke tilstrekkelig å kun utforske formålsformuleringer som inngår i det eksplisitte strategivokabularet (Johnson, Scholes og Whittington, 2008).

Begrepene i et strategivokabular brukes mer eller mindre om hverandre i dagligtale og organisasjonsspråk, og for å definere formålsbegrepet som ligger til grunn i denne oppgaven kan vi se på noen teoretiske innspill som utfyller og utfordrer hverandre.

I følge Tuckman og Chang (1988) kan en organisasjons formål (*purpose*) defineres som et mål (*object*) eller siktemål (*aim*) som man skal strekke seg etter eller oppnå, og som utgjør organisasjonens eksistensberettigelse (*raison d'être*). Tuckman og Chang (1988) betrakter ikke misjoner og formål som mål, men som retningsgivere i prosessen for målutvelgelse (*goal selection*). I tillegg trekker de (ibid.) inn begrepet generiske mål (*generic goals*) som en betegnelse på brede kategorier som omfavner flere spesifikke mål.

Johnson, Scholes og Whittingtons (2008, s. 9) på sin side definerer formål (*mission*) som en ”overordnet hensikt i tråd med verdiene eller forventningene til interessentene”, og åpner dermed implisitt for at maktforholdet mellom interessentene er av betydning for å definere formålet. Siden Johnson, Scholes og Whittington (ibid.) samtidig sier at ikke alle organisasjoner formulerer eksplisitte formål, står denne definisjonen til en viss grad i kontrast med Whitbreds (2009) fokus på skille mellom formålsformuleringer (*mission statements*) som gir uttrykk for organisasjonens eksistensberettigelse gjennom å svare på spørsmålet ”hvorfor er vi her?” på den ene siden, og det opplevde formålet (*perceived organizational mission*) som ligger til grunn for handling i organisasjonen på den andre siden. Whitbred (2009) eksemplifiserer forbindelsen mellom handling og opplevd formål med at ENRON ikke hadde svindel i sin formålsformulering, men at dette like fullt inngikk i det opplevde formålet til noen av organisasjonsmedlemmene. Den ”manglende brikken” mellom formål og hvordan atferd påvirkes kan i følge Whitbred (2009) være meningsskaping, som vi skal se på i neste kapittel. La oss først oppsummere hva den horisontale tråden organisasjonsformål innebærer.

3.3.2.1 Den andre horisontale tråden: Organisasjonsformål

I min problemstilling rettes fokus mot formål, og denne andre horisontale tråden i teorifilteret skal aktiveres når Pstereos formål skal utforskes. I forbindelse med spinningen av denne tråden har det imidlertid vist seg at formålsbegrepet kan ha ulike betydninger.

Dette betyr at når jeg i det følgende snakker om formål så vil jeg snakke om noe som – enten eller, eller både og – er en formålsformulering (Whitbred, 2009) som angir organisasjonens virksomhetsområde og fundamentale hensikt (Pearce og David, 1987 i Whitbred, 2009) nedtegnet som en del av Pstereos eksplisitte strategivokabular (Johnson, Scholes og

Whittington, 2008), *alternativt* er et opplevd formål slik organisasjonsmedlemmene uttrykker det, eller slik det ser ut til å ligge til grunn for handling (Whitbred, 2009). Uavhengig av hvorvidt formålet er nedtegnet eller opplevd, vil formål i denne oppgaven betraktes som organisasjonens eksistensberettigelse (Tuckman og Chang, 1988; Whitbred, 2009) ut fra interessentenes verdier eller forventninger (Johnson, Scholes og Whittington, 2008).

3.3.3 Meningsskaping

Denne tredje horisontale tråden legges til i teorifilteret for at vi i utforskningen av problemstillingen skal få mulighet til å undersøke hvilken rolle meningsskaping spiller i forholdet mellom ledelse og formål. Meningsskaping er oversettelsen jeg bruker på Weicks (1995; 2001; 2009) begrep *sensemaking*. Selv om det er denne oversettelsen jeg kommer til å bruke, ser jeg det som nødvendig å påpeke at mening er en upresis oversettelse av begrepet "sense". For det er verken mening som i en iboende *betydning* av noe (*meaning*), som et *synspunkt* på noe (*opinion*) eller en *hensikt* med noe (*purpose*) Weick (ibid.) snakker om. Begrepet "sense" i Weicks (ibid.) litteratur går mer på det å bli klok på (*make sense of /it makes no sense*), og som "kvalifiserte oppfatninger" av noe, for eksempel en oppfatning av egen identitet/jeg-et (*sense of self*).

3.3.3.1 Meningsskapingens innhold

Vi kan skille mellom meningsskapingprosessen og meningsskapingens innhold eller substans, det vil si det som kommer ut av meningsskapingprosessen (Weick, 1995). Weick (ibid.) uttrykker en bekymring for at forskere sjelden vier meningsskapingens innhold oppmerksomhet. Denne bekymringen har sin bakgrunn i at det bare er ved å studere meningsskapingens innhold man kan se at transformeringen av språket kan være en kilde til atferdsendringer (ibid.).

Meningsskapingens innhold kan man finne i, eller i forbindelsen mellom oppsummeringen av tidligere erfaring og spesifikasjonene ved nåtidens erfaring (Weick, 1995.). Her er tidligere erfaring oppsummert i rammer og kategorier, og spesifikasjonene ved nåtidens erfaring fanget av hint og merkelapper (Weick, 1995, s. 111). Ideologier, tredjeordens kontroll, paradigmer, handlingsteorier, tradisjoner og historier er derfor eksempler på vokabularer for organisatorisk meningsskaping siden de enten er beskrivelser av tidligere øyeblikk, nåværende øyeblikk eller forbindelser mellom tidligere og nåværende øyeblikk (ibid.).

3.3.3.2 Meningsskapingprosessen

Når det gjelder *prosessen* som meningsskapingens innhold er et resultat av, så kan vi se for oss meningsskaping som en prosess – hvor mennesker i interaksjon med hverandre bygger kjøtt på beinet i forhold til de opprinnelige magesfølelsene de har – ved å stadig veksle mellom hint (det spesielle) og referanserammer (forklaringer) slik at disse blir stadig mer sammenknyttet (ibid.). Graden av sammenknyttethet i denne prosessen har i følge Weick (ibid.) i stor grad sitt utspring fra de to *strukturene* **antakelser** (*beliefs*) og **handlinger** (*actions*).

Dette innebærer at vi kan oppdage meningsskaping ved å se etter antakelser og handlinger, og Weick (1995) foreslår at vi kan se minst fire ”vitner” på meningsskapingprosessen; **argumentering** og **forventing** som springer ut fra antakelser, og **forplikting** og **manipulering** som springer ut fra handling (ibid.). Når Weick (ibid.) sier det er *minst fire*, peker det mot den u håndgripelige karakteren meningsskapingfenomenet har, og det kan altså ikke utelukkes at det er flere slike vitner. Siden handling og antakelser er innbyrdes sammenhengende, kan meningsskapingen dessuten starte hvor som helst (ibid.).

Argumentering er betegnelsen Weick (1995) bruker på det som skjer når noe forstyrrer den etablerte meningen, slik at motsetnings- og maktforhold mellom meningene kommer til overflaten og trigger mennesker til å argumentere seg inn i nye meninger om hva de står overfor. Mennesker har imidlertid ifølge Weick (ibid.) en tendens til å holde sterkere fast ved forventninger enn argumentasjoner. Mennesker som ser at deres forventninger ikke samsvarer med hendelsene kan justere hendelsene så vel som forventningene sine, noe de ofte gjør siden man har en tendens til å forsøke å få sine forventninger bekreftet heller enn avkreftet (Weick, 1995). Dette er roten til selvoppfyllende profetier som ifølge Weick (ibid.) er en fundamental meningsskapingprosess. Både argumentering og forventing er antakelsesdrevne meningsskapingprosesser (ibid.). Forplikting og manipulering derimot, er handlingsdrevne meningsskapingprosesser, selv om det i begge tilfeller innebærer at antakelser blir omformet for å gi en meningsfylt forklaring av handling eller resultatet av handling (ibid.). Vi kan si at manipulering skaper mening ved å rette seg mot spørsmålet ”hva skjedde?”, mens forplikting skaper mening ved å rette seg mot ”hvorfor skjedde dette?” (ibid.).

I forplikting skapes mening når en irreversibel handling blir rettferdiggjort ut fra antakelser (Weick, 1995). Når en atferd er eksplisitt, offentlig, og irreversibel, konstrueres en virkelighet om at handlingen faktisk foregikk, og dersom handlingen i tillegg ble gjort med vilje har den

ikke bare åpenbart funnet sted – men funnet sted fordi agenten *ville* den skulle finne sted (ibid.). På denne måten får mennesker ansvaret for handlinger og blir bundet til dem (ibid.). Dette gir en implikasjon for meningsskaping, siden mennesker prøver hardere å skape mening omkring handlinger, jo mer forpliktet de er til dem (ibid.).

Den andre handlingsdrevne meningsskappingsprosessen, manipulering, er tett forbundet med forplikting, men i motsetning til forplikting som konsentrerer seg om enkeltstående handlinger, fokuserer manipulering på multiple samtidige handlinger (Weick, 1995). I manipuleringens tilfelle starter meningsskapingen med handling som har medført en synlig endring i verden og som må forklares (ibid.). Meningsskaping som manipulering ”involverer å handle på måter som skaper et miljø som mennesker deretter kan begripe og håndtere” (Weick, 1995, s. 165). Dette kan ses i sammenheng med at manipulering, ifølge Weick (ibid.), er en påminnelse på at meningsskaping er en aktiv prosess hvor mennesket i konstruktivismens ånd ikke bare funderer over det man får utdelt, men hvor mennesket også er en aktiv skaper av det man står overfor.

3.3.3.3 *Meningsskapingens syv karakteristikker*

I tillegg til å studere meningsskapingens innhold og prosess, gir også meningsskapingens syv karakteristikker et bilde på hva meningsskaping er. I følge Weick (1995; 2001) er det nemlig *minst* syv egenskaper, eller kjennetegn, ved organisasjonssettingen for meningsskaping som påvirker menneskers evne til å sortere, eller begripe, hva de står ovenfor. Hver av disse syv egenskapene er forbundet med hverandre, og innlemmer både handling og kontekst, noe som er essensielt i meningsskapingssammenheng (Weick, 1995). Karakteristikkene kan oppsummeres i akronymet SIR COPE (Weick, 2001), men ifølge Weick (ibid.) må en opplisting av de syv karakteristikkene heller betraktes som en inspirasjon til observasjon, enn som et sett proposisjoner for utdyping og testing. Ikke desto mindre er karakteristikkene interessante med tanke på å kunne belyse problemstillingen.

Den første karakteristikken, dersom vi skal følge rekkefølgen som antydes av akronymet SIR COPE (Weick, 2001), er at å endre mening er å endre den sosiale konteksten (S for *Social context*) (ibid.). Sosiale relasjoner, både faktiske, indirekte og forestilte, påvirker meningsskaping ved at det er de meninger som får sosial støtte, validering gjennom konsensus eller felles relevans som får status som gyldige (ibid.). Videre vil bedømmelse av relevans og ”sense” ta utgangspunkt i en persons oppfatning av egen identitet i en gitt setting, og av hva i

denne settingen som kan danne, opprettholde, forsterke eller true denne identiteten (I for *Personal identity*) (ibid.).

Den tredje karakteristikken, som utgjør R'en i akronymet (R for *Retrospect*), er særdeles fremtredende i meningsskaping og handler om at meningsskaping påvirkes av hva folk legger merke til, hvor langt tilbake de ser, og hvor godt de husker hva de gjorde når de ser tilbake på forløpte hendelser (Weick, 2001). Dette kan forklares med at folk bare vet hva de har gjort etter at de har gjort det, og at konseptualiseringen av verden først skjer etter at en tidligere verden har blitt visualisert (ibid.). Evnen til å bygge opp fullverdige historier ut fra ørsmå indikatorer (C for *Salient cues*) er også essensielt i meningsskaping (Weick, 2001). Meningsskaping vil derfor påvirkes av hvilke ledetråder som fremmes i omgivelsene, og hvilke hint individet velger å legge merke til og følge opp (ibid.).

Bokstaven O i akronymet SIR COPE står for *Ongoing projects*, og tar opp at erfaring skjer i en kontinuerlig strøm, noe som gjør at mennesker blir kastet inn i meningsskaping uten et stabilt grep om hva som egentlig foregår (Weick, 2001). Først når en forstyrrelse inntreffer, eller noen gjør en innsats for å sette grenser rundt en del av erfaringsflyten blir erfaringen en hendelse (ibid.). Meningsskaping påvirkes dermed av hvilken fart hendelser flyter inn i fortiden og tolkninger blir utdaterte med, så vel som av tidligere hendelser (ibid.).

P står for plausibilitet (*Plausibility*) og spiller på at for å svare på spørsmålet "hva er historien her?" stiller folk heller spørsmålet "hva er en historie her?" (Weick, 2001). Meningsskaping handler dermed om å finne en *akseptabel* sammenheng – i stedet for å lete etter "den riktige historien", leter man i stedet etter den historien som er troverdig og tilstrekkelig for det nåværende formålet med meningsskapingen (ibid.). Siden meningsskapingen også begrenses av de andre egenskapene, er imidlertid ikke plausibilitet kun et spørsmål om fantasi (ibid.).

Som vi allerede har vært inne på er også handling essensielt i meningsskaping, og den syvende karakteristikken (E for *Enactment*) tar opp dette (Weick, 2001). Meningsskaping kan nemlig hjelpes av at man handler for å fremkalle en respons (ibid.) På denne måten kan en skaffe tilveie litt mening om hva en står overfor, siden mye av meningen i en situasjon ligger i hvilken respons en intervensjon (for eksempel en erklæring, et spørsmål, en provokasjon, en spillåpning etc.) møter (ibid.). Når man handler for å bidra til meningsskaping vil en imidlertid aldri kunne vite hva som kunne ha skjedd hvis man ikke hadde handlet – men ved å forholde seg passiv får man ikke forbedret sin forståelse (ibid.).

Disse syv karakteristikene gjør meningsskaping forskjellig fra forklaringsfaktorer som forståelse, fortolkning og tilskrivning, og inngår i en slags sekvensiell sammenheng – selv om noen trinn kan hoppes over, forekomme i en annen rekkefølge, eller inngå i en feedback-loop (Weick, 1995). Sammenhengen kan illustreres med følgende sitat:

When people in an *ongoing social* setting experience an interruption, they often *enact* something, *retrospectively* notice meaningful *cues* in what they previously enacted, interpret and retain meaningful versions of what the cues mean for their individual and collective *identity*, and apply or alter this *plausible* meanings in subsequent enactment and retrospective noticing. (Weick, 2001, s. 95)

I tillegg til at de syv egenskapene henger tett sammen med hverandre, så er forholdet mellom meningsskaping og organisering, eller strukturering, så tett at Weick (2001) skriver om organisering som meningsskaping. Organisering skjer når folk utøver en handling fordi noe uventet inntreffer, hvorpå de velger å ta noen fragmenter av denne handlingen seriøst og å beholde noe av meningen i handlingen, slik at de kan ta frem denne igjen og enten anvende den eller modifisere den neste gang de skal handle eller velge hvilke aspekter ved handlingen de skal fokusere på og så videre (Weick, 2001).

3.3.3.4 Den tredje horisontale tråden: Meningsskaping

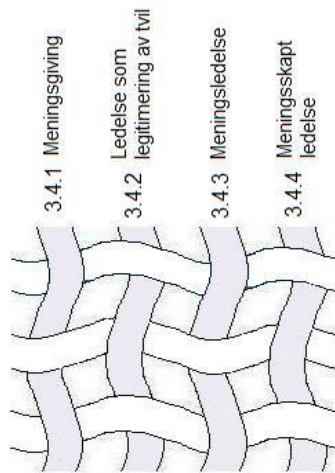
Meningsskaping kan minne om det å lage kart over et stadig skiftende terreng – utfordringen ligger i å tegne ned en slags stabilitet i en kontinuerlig flyt av erfaring, slik at verden blir begripelig (Weick, 2001). Det kan skapes uendelig mange akseptable kart over det samme flytende terrenget, og det er kartmakerens behov til kart, og ikke minst kartmakerens forestillingsevne, som avgjør hvilket kart som faktisk blir ansett som gyldig og tatt i bruk (Weick, 2001). Kartmetaforen er imidlertid lunefull, for man kan glemme at kartet ikke er terrenget, og man kan glemme at man ikke leter etter en kartposisjon, men en retning (Weick, 2009). For å orientere seg i et stadig skiftende terreng er det mer hensiktsmessig å gå etter ett kompass – hvor kompassnålen er den som gir retning og samtidig er en metafor for meningsskaperens verdier – enn å skulle orientere seg etter et allerede utdatert kart (Weick, 2009). Men uansett om man bruker kart eller kompass som metafor for meningsskaping, så er det vesentlige for meningsskapingens del at man har kapabilitet til å handle seg inn i en forståelse av hvor en er, hvem en er og hva en holder på med (Weick, 2009). For meningsskaping handler om den kontinuerlige retrospektive utviklingen av plausible forestillinger som rasjonaliserer hva folk gjør (Weick, 2001, s. 460), og det er dette som ligger i den tredje horisontale tråden i teorifilteret.

Denne tråden vil anvendes når forskningsspørsmål 3 – ”Hvordan skapes mening omkring formål i Pstereo?” – skal utforskes. I tillegg vil konseptet meningsskapning ligge til grunn når vi i teorikapitlets neste del skal definere fire tilnærminger til ledelse som meningsskapning.

3.4 Vertikale tråder i teorifilteret

Mens de horisontale trådene som ble spunnet i kapittel 3.3 utgjør tre røde tråder som preger hele problemstillingen og masteroppgaven, er de vertikale trådene *alternative* tilnærminger til fenomenet av interesse; ledelse som meningsskapning. Ledelse som meningsskapning kan i forhold til problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål?” ses i sammenheng med ledelsens kommunikative funksjon, og at organisasjonens formål kan forankres i den sosiale strukturen gjennom å skape kognitive, emosjonelle, symbolske og logiske forutsetninger (Berg, 1995 i Busch og Vanebo, 2000, s. 302). Dette kan skje gjennom språkskaping – en prosess som blant annet dreier seg om utviklingen av felles forståelsesrammer – og meningsskapning blir dermed et viktig element i ledelse (Johnsen, 1984 i Busch og Vanebo, 2000). Med utgangspunkt i den overordnede tilnærmingen til ledelse (kapittel 3.1) åpnes det imidlertid for at det ikke bare er lederen (substantivet ledelse) (jfr. Pye, 2005) som er ansvarlig for meningsskapningen, men at ledelse (verbet) kan oppstå og utøves uavhengig av hierarkisk posisjon (bla. a. Pearce og Conger, 2003, Uhl-Bien, 2006).

De fire vertikale trådene som behandles i dette kapitlet tar utgangspunkt i ulike teoretiske bidrag som knytter seg til ledelse som meningsskapning, og hvor ulike aspekter ved både ledelse og meningsskapning blir vektlagt og anerkjent. Jeg har forsøkt å rendyrke forskjellene mellom disse bidragene, slik at vi står igjen med fire tilnærminger som skiller seg fra hverandre på vesentlige punkter, og resultatet er de fire vertikale trådene meningsgiving, ledelse som legitimering av tvil, meningsledelse og meningskapt ledelse. Disse trådene vil behandles hver for seg, og er disponert gjennom kapittel 3.4 som illustrert i Figur 7:



Figur 7 Vertikale tråder i teorifilteret

3.4.1 Meningsgiving

Den første vertikale tråden i teorifilteret som behandles er meningsgiving. Meningsgiving (*sensegiving*) er i følge Weick (2009) en variant av meningsskaping rettet mot å skape meninger hos en bestemt målgruppe. Meningsgiving utgjør si-ingen i oppskriften for meningsskaping ”hvordan kan jeg vite hva jeg tenker før jeg ser hva jeg sier?”, men siden du ikke *kan* vite hva du tenker før du har sagt det, så er det når du snakker du får et klarere syn på hva som er viktig og på hva du skulle ønske du hadde sagt – derfor kan meningsgiving påvirke meningsskaperen også (Weick, 2009). Som tilnærming til ledelse som meningsskaping innleder vi med en studie av Foldy et al. (2008).

3.4.1.1 Meningsgiving gjennom kognitive skift

Foldy et. al (2008) fokuserer på meningsgiving når de presenterer en intervjustudie på tvers av ulike interesseorganisasjoner, som hadde det til felles at ledere eller lederteam i organisasjonen hadde fått en utmerkelse for godt lederskap. Med utgangspunkt i et kodingsskjema basert på framing (*framing*) fra litteraturen om folkebevegelser (*social movements*), så de etter eksempler på at organisasjonene brukte framingstrategier for å overføre en forståelse av ett eller annet problem (diagnose), en løsning eller tilnærming til dette problemet (prognose) samt en drivkraft for handling (motivasjon) til bestemte målgrupper. De var altså interessert i hvordan interesseorganisasjonene ga mening til de gruppene som de ønsket å påvirke.

Etter at de hadde begynt å analysere intervjuene laget Foldy et al. (2008) konstruksjonen “kognitivt skift”. Et kognitivt skift er det ønskede resultatet – en endring i tenking eller

persepsjon – av ledelsens meningsgiving, og konstruksjonen lar oss dermed skille mellom resultatet av meningsskapingen og de bestemte framingsstrategier som brukes for å legitimere meningsskapingen (ibid.). Ved å fokusere på “ledelsesarbeidet” i stedet for “agentene som utfører det”, åpner Foldy et al. (2008) for at det ikke nødvendigvis er individuell ledelse som skaper meningen, men at det like gjerne kan være dyader eller grupper som står bak de kognitive skiftene.

Kognitive skift er fleksible og robuste konstruksjoner som lar oss komme nærmere inn på det u håndgripelige sammenvevde arbeidet som ligger i meningsgiving (Foldy et.al., 2008). Dette fordi kognitive skift lar oss plukke meningsgiving fra hverandre til små adskilte deler, som kan sammenlignes og sammenstilles som likeverdige strukturer, før de settes sammen til et større bilde igjen (ibid.). Selv om det letter analysen vår å identifisere adskilte kognitive skift, så må man ikke glemme at de er en analytisk konstruksjon, og at organisasjoner i praksis vil stimulere til mange forskjellige kombinasjoner av kognitive skift for å oppnå målene sine (Foldy et.al., 2008).

Kognitive skift kan forekomme på mange ”arenaer” som Foldy et al. (2008) kaller det, og fra sitt utvalg av interesseorganisasjoner finner Foldy et al. (ibid.) fem kategorier av kognitive skift. For eksempel kan interesseorganisasjonen påvirke de folkevalgte gjennom framingsstrategier slik at de får et kognitivt skift og begynner å se på lokalbefolkningen som fortjente til styresmaktens oppmerksomhet og handling (ibid.). Framingsstrategiene som brukes for å oppnå dette kognitive skiftet kan for eksempel være å demonstrere at lokalbefolkningen er ”gode samfunnsborgere” og at de er ofre for overtramp (ibid.)

Framingsstrategier er knyttet til folkebevegelser og dermed spesielt godt egnet for å studere interesseorganisasjoner slik som Foldy et al. (2008) gjorde. I min studie kan det være andre kategorier av kognitive skift og andre påvirkningstaktikker som er aktuelle. Jeg ønsker derfor å ta konstruksjonen kognitive skift med meg videre, men når det gjelder hvilke påvirkningstaktikker som kan føre til de kognitive skiftene i meningsgivingen så er det hensiktsmessig for min studie å legge igjen framingsstrategier til fordel for påvirkningstaktikker som brukes av ledere internt i organisasjoner.

3.4.1.2 Påvirkningstaktikker

Yukl et al. (1993) tar utgangspunkt i et sett av ni påvirkningstaktikker når de undersøker hvilke mønstre av påvirkningstaktikker administrative ledere (*managers*) bruker. For denne

oppgavens vedkommende er det mindre interessant å gå inn på hvilke mønstre Yukl et al. (ibid.) fant. Jeg tar heller ikke stilling til hvorvidt Yukl et. als. (1993) påvirkningstaktikker er en uttømmende liste, og jeg problematiserer ikke rundt hvorvidt påvirkningstaktikkene til *managers* er overførbare til ledelse. Med andre ord nøyer jeg meg med en gjennomgang av de ulike påvirkningstaktikkene – slik at jeg senere kan se disse i sammenheng med fremprovokasjonen av de kognitive skiftene som Foldy et al. (2008) snakker om.

Retorikken som ligger til grunn for Yukl et. als. (1993) påvirkningstaktikker er at det er en agent som forsøker å påvirke en målperson til å akseptere et forslag eller en forespørsel, og den første av de ni påvirkningstaktikkene Yukl et al. (1993) trekker frem er **rasjonell overbevisning**. En leder utøver påvirkningstaktikken rasjonell overbevisning når hun bruker logisk argumentasjon og faktiske bevis for at en forespørsel eller et forslag er gjennomførbart, og sannsynligvis vil føre til måloppnåelse, for å overbevise en målperson (ibid.) En alternativ fremgangsmåte er å komme med en forespørsel eller et forslag som appellerer til målpersonens verdier, idealer og aspirasjoner, og som på denne måten, eller ved å øke målpersonens selvtillit vekker målpersonens entusiasme (ibid.). Å forsøke å påvirke målpersonen på denne måten kaller Yukl et al. (1993) for **inspirerende appellering**.

Konsultering er en påvirkningstaktikk hvor agenten, det vil si lederen, enten er villig til å modifisere et forslag for å ivareta målpersonens interesser eller forslag, eller ønsker at målpersonen skal delta i planleggingen av en strategi, aktivitet eller endring *fordi* det er ønskelig med målpersonens støtte og assistanse (Yukl et al., 1993). Tre andre påvirkningstaktikker hvor lederen også ”spiller på lag” med målpersonen(e) er **smisking**, **personlige appelleringer** og **utveksling**. Påvirkningstaktikken smisking utøves ved å rette ros, smiger og vennlig eller hjelpsom atferd mot målpersonen (ibid.). Målet med denne atferden er å få målpersonen i et godt humør, eller for å få målpersonen til å få en positiv innstilling mot agenten (ibid.). Agenten kan deretter rette forespørselen mot målpersonen (ibid.). Personlige appelleringer handler derimot om å appellere til målpersonens lojalitet og et faktisk vennskapsforhold mellom agenten og målpersonen (ibid.). Påvirkningstaktikken utveksling kan bestå av at agenten indikerer en gjengjeldelse ved et senere tidspunkt, eller at målpersonen tilbys et tjenestebytte eller en andel av fortjenesten fra oppgaven.

De tre siste påvirkningstaktikkene har også noen fellestrekk. **Press** er den mest radikale påvirkningstaktikken, hvor lederen forsøker å presse agenten til å akseptere et forslag eller en forespørsel gjennom å komme med trusler og krav, eller ved å gi pågående påminnelser (Yukl

et al., 1993). Autoritet kan også utøves gjennom **legitimeringstaktikker**. Her forsøker agenten å etablere legitimitet for en forespørsel – enten ved å hevde hun har autoritet til å gjøre en slik forespørsel, eller ved å vise til at forespørselen er konsistent med organisasjonens policyer, regler, praksiser eller tradisjoner (ibid.). Alternativt kan agenten gjennom **koalisjonstaktikker** søke andres hjelp for å overtale målpersonen til å gjøre noe, eller bruke støtten fra andre som et argument for at målpersonen også bør støtte forslaget (ibid.).

3.4.1.3 Den første vertikale tråden: Meningsgiving

Som vertikal tråd i teorifilteret har meningsgiving potensial til å belyse problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?” ved å foreslå at den, de eller det som utøver ledelse (Uhl-Bien, 2006) i Pstereo kan bruke en eller flere påvirkningstaktikker (Yukl et al., 1993) for å frembringe et kognitivt skift (Foldy et al., 2008) – og på denne måten etterstrebe at innholdet av meningsgiverprosessen (Weick, 1995) endres etter meningsgiverens intensjon (Weick, 2009).

3.4.2 Ledelse som legitimeringen av tvil

Den andre vertikale tråden i teorifilteret gir en tilnærming til ledelse som meningsgiving som tar utgangspunkt i at lederen er ufullkommen (Ancona et al., 2007) og at ledelse er legitimeringen av tvil (Weick, 2009). Tråden spinnes derfor ved å redegjøre for to teoretiske bidrag fra henholdsvis Weick, 2009 og Ancona et al., 2007.

3.4.2.1 Legitimering av tvil som håndtering av usikkerhet

Mennesker blir kastet ut i en stadig skiftende verden som både er ukjent og uforutsigbar (Weick, 2009). Når ledere står overfor en slik situasjon er det fritt frem for hvem som helst å skape mening, og i møtet med denne verdenen må man forholde seg til fortolkninger som aldri blir avklart (ibid.) Selv om man aldri kan forutsi effekten av sine handlinger, kan man verken forholde seg stille og rolig, eller ta et skritt tilbake og reflektere over handlingene sine (ibid.). I en slik situasjon blir det derfor essensielt for individet, og i vårt tilfelle lederen, å ha en retning – en plausibel retning; heller enn en å sikte mot en destinasjon (ibid.).

Weick (2009) sier at ledere må bli flinkere til å si “jeg vet ikke” når de står ovenfor tvil, og at selv om den effektive lederen mange ganger kan peke mot en bestemt destinasjon og få denne destinasjonen til å høres fristende ut, så er det mer sannsynlig at effektiviteten ligger i lederens evne til å sette i gang en prosess for å skape retning, altså mening (ibid.). Med utgangspunkt i kart- og kompassmetaforen som ble redegjort for i kapittel 3.3.3.4

argumenterer Weick (ibid.) derfor for at det gunstigste orienteringshjelpemiddelet for lederen i en slik situasjon er kompasset – for mens kart kan være fundamentet for prestasjoner, så er kompasset fundamentet i læring og fornyelse.

I tillegg til å innse at man ikke vet, så er det i følge Weick (2009) viktig for meningsskapingen at lederen følger opp erklæringen ”jeg vet ikke”. Denne oppfølgingen kaller Weick (ibid.) autentisering, eller verifisering. ”Uvitenhetserklæringen” aktiverer alle de syv karakteristikkene til meningsskapning som ble beskrevet i kapittel 3.3.3.3, og er en innledning til en konversasjon som kan fortsette med ”men jeg vet”, ”men jeg vet hvordan vi kan finne det ut”, ”la oss snakke sammen slik at jeg får høre hva du vet og vi kan finne ut hva vi kan vite helt sikkert” og så videre (ibid.). Dette kan også betraktes som et uttrykk for at meningsskapning tar på alvor at mennesker ikke er i besittelse av kunnskap i sitt eget hode – men at kunnskap er noe folk gjør sammen (ibid.) Dersom ledelseshandlingen starter med å ikke vite, vil meningsskapingsprosessen derfor kunne ut i læring (ibid.).

Weick (2009) tegner en metafor om at en leder ved å si ”jeg vet ikke” oppfordrer følgerne til å legge fra seg ”det tunge” rasjonelle og logiske verktøyet. En leder som dropper det tunge verktøyet til fordel for en erkjennelse av at han ikke vet, og som påpeker at situasjonen man står overfor krever klokskap fremfor kunnskap (jmfør klokest er den som vet at en ikke vet), gjør det legitimt for følgerne også, å legge fra seg verktøyet (ibid.). Å legge fra seg det tunge verktøyet er å bytte det ut med et lettere verktøy som innebærer ”*intuisjoner, følelser, historier, erfaring, aktiv lytting, nestekjærlighet, tilstedeværelse i øyeblikket, kapabilitet til fascinasjon, ærefrykt, uvanlige ord og empati*” (Weick, 2009, s. 268). Hvorvidt en klarer å få et grep på hva en egentlig står ovenfor avhenger dermed av ens kapabilitet til å være i tett kontakt med konteksten, og å utstyre seg selv med letthet i stedet for tunge verktøy (ibid.).

3.4.2.2 Den ufullkomne lederen

Essensen i Ancona et. als. (2007) artikkel ”The incomplete leader” er i likhet med Weicks (2009) teoretiske bidrag om ledelse som legitimering av tvil, at ledere må *tilrettelegge for meningsskapning* for å være bedre rustet i møtet med den stadig skiftende og komplekse verden. Forskjellen ligger imidlertid i at Weick (2009) argumenterer for at lederen gjør dette ved å si ”jeg vet ikke” og å oppfordre andre til å gjøre det samme, mens Ancona et al. (2007) retter seg mer direkte mot å bygge opp kapabiliteter i lederens nettverk.

Ancona et al. (2007) mener at meningsskaping er en av fire kapabiliteter som kreves av lederen, og for Ancona et al. (2007) handler meningsskaping om å forstå konteksten som bedriften og dens medarbeidere opererer i. Ledere som er sterkt utrustet i denne kapabiliteten klarer å fange kompleksiteten i omgivelsene i et bilde som de med enkle ordelag forklarer til andre (ibid.). Ancona et al. (ibid.) hevder at meningsskaping foregår hele tiden i sunne organisasjoner, og at gode ledere forstår at meningsskaping er en kontinuerlig prosess.

Dersom lederen for eksempel ofte føler at hun er den som beskriver virkeligheten på riktig måte mens de andre tar feil tyder det på at lederen er en svak meningsskaper (ibid.). For å forbedre sine meningsskapingsevner bør lederen da ta tak i meningsskapingen, for eksempel ved å samle inn data fra flere kilder, bruke tidligere observasjoner for å forme små eksperimenter å teste konklusjonene sine mot, eller involvere andre i meningsskapingen ved å fortelle hva hun ser og sjekke synet mot folk med andre perspektiver (ibid., s. 95).

Med utgangspunkt i metaforen om meningsskaping som karttegning (jfr. kapittel 3.3.3.4) hevder Ancona et al. (2007) dessuten at meningsskaping ikke bare handler om å analysere, men også om å være kreativ siden det ikke finnes ett perfekt kart av terrenget – bare mange mulige kart basert på hvor vi ser, hvilke faktorer vi fokuserer på og hvilke aspekter ved terrenget vi velger å tegne inn i kartet.

3.4.2.3 Den andre vertikale tråden: Ledelse som legitimeringen av tvil

Uttrykket ”ledelse som legitimeringen av tvil” er hentet fra Weick (2009), og blir stående som betegnelsen på denne andre vertikale tråden. De teoretiske bidragene som inngår i spinningsen av denne tråden i teorifilteret fremstår som relativt normative tilnærminger til ledelse som meningsskaping. Anbefalingen som gjennomsyrrer bidragene til Ancona et al. (2007) og Weick (2009) er at ledere må stimulere til meningsskaping i organisasjonen, for selv om både ledere og ikke-ledere må innrømme at de ikke vet, og at de aldri kan skape *den riktige* meningen av verden, så vil et fokus på meningsskaping i organisasjonen bidra til at lederen får et bedre grep om virkeligheten gjennom ”utfyllende” meningsskaping fra andre (Ancona et al, 2007) og til at organisasjonen blir flinkere til å finne en retning i et stadig skiftende terreng (Weick, 2009).

Som en tilnærming til ledelse som meningsskaping for å analysere problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?” vektlegges imidlertid *ikke* det normative aspektet. Motivasjonen for å ta med denne tilnærmingen som en tråd i teorifilteret

er for å kunne utforske *hvorvidt* - og eventuelt hvordan - ledelse skaper mening omkring formål i *Pstereo gjennom* ledelse som legitimering av tvil.

3.4.3 Meningsledelse

Den tredje vertikale tråden i teorifilteret tar opp en tilnærming til ledelse som meningsskapning jeg har valgt å kalle meningsledelse, ut fra en artikkel av Pye (2005), hvor det foreslås at organisasjoner kan ledes *gjennom* meningsskapning. I forbindelse med redegjøringen av denne oppgavens overordnede tilnærming til ledelse i kapittel 3.1, var vi inne på Pye (2005) og hennes betraktninger om at fokus innenfor ledelsesforskningen bør flytte seg fra substantivet ledelse til *leding*. I følge Pye (2005) anerkjennes den daglige *gjøringen* av ledelse som er fundert i organisering om man ser på ledelse som meningsskapning i aksjon.

Enhver atferd kan i følge Pye (2005) måles ut fra den responsen den får; dermed handler ikke leding og følging bare om individer og roller, men også om en prosess, siden god leding kan måles av at følgerene spiller sin rolle, og god følging kjennetegnes av at lederen spiller sin rolle (Mangham og Pye, 1991 i Pye, 2005). Lederens oppgave (leding) blir da å bringe mennesker sammen slik at responsmønstre kan konstrueres og rekonstrueres for å tilfredsstille gjensidige forventninger (*ibid.*). Dersom følgerne ikke responderer etter intensjonen på lederens handling kan vi si at det gis en tilfeldig respons (Peckham, 1979 i Pye, 2005). Pye (2005) mener derfor det er viktig å anerkjenne følgernes og kontekstens rolle, og at litteratur om ledelse i større grad må vie oppmerksomhet til ”makten til å definere mening”.

Pye (2005) eksemplifiserer makten til å definere mening med et case hvor en leder for et globalt selskap blir nødt til å foreta seg noe for å bedre stadig synkende resultater. I dette caset forteller Pye (*ibid.*) om en leder som utvikler en plan uten logiske brister, men som på grunn av at den mangler støtte blant nøkkelpersoner og i selskapets etablerte struktur, rutiner og så videre, ikke blir implementert som ønsket (*ibid.*). Etter dette mislykkede forsøket, inviterer lederen 30 av selskapets øverste ledere til å delta i utviklingen av en beskrivelse av hva selskapet skal bli, helt til alle er enige i en endelig formulering (*ibid.*). Når den endelige formuleringen signeres av alle involverte, er alle enige om at dette er retningen å gå (Pye, 2005). Dette caset eksemplifiserer dermed også at påvirkningstaktikken konsultering (Yukl et al., 1993), som vi så på i forbindelse med meningsgiving (kapittel 3.4.1.2), kan innebære makten til å definere mening – noe som kommer til uttrykk ved internaliseringen av en endringsvisjon. I dette caset førte ikke lederens første forsøk til at organisasjonsmedlemmene oppdaterte sin definisjon av virkeligheten (Pye, 2005). I det andre forsøket derimot foregikk

en maktforhandling som til syvende og sist endte opp i lederens favør i den forstand at ”tilfeldig respons” (Peckham, 1979 i Pye, 2005) ble mer eller mindre eliminert (Pye, 2005). Dette var et resultat av at nøkkelpersoner ble tatt inn for å bidra selv til en redefinering av virkeligheten, slik at den nye visjonen ble forstått som den eneste og mest fornuftige (*sensible*) retningen for bedriften videre (ibid.).

3.4.3.1 Meningslederen

Selv om resultatet av strategiendringen (verbet ledelse) i caset ovenfor, i følge Pye (2005) kom av en kollektiv innsats som reflekterte stemmen til alle som bidro, så hevder hun at det til syvende og sist er opp til lederen å lede meningsskapingprosessen. Pye (2005) foreslår at dette skjer ved at lederen utøver en mening, eller forklaringsfunksjon, som de andre mer eller mindre tar med inn responsene sine. Denne interaksjonen kan også få kulturelle konsekvenser slik at aktørene transformerer systemer av kollektiv mening (ibid.).

I forbindelse med uttrekkingen av ledetråder i meningsskapingen (Weick, 1995), har dessuten ledelse en dobbel rolle i følge Pye (2005). For det første bør ledelse hjelpe til med å trekke ut hensiktsmessige ledetråder slik at ledelse på denne måten former nøkkelreferansepunktene for meningsskapingen, og for det andre bør ledelse *være* et nøkkelreferansepunkt som andre kan trekke ut og skape mening omkring (Pye, 2005).

3.4.3.2 Den tredje vertikale tråden: Meningsledelse

Meningsledelse er nok den tilnærmingen til ledelse som meningsskaping som har flest fellestrekk med de øvrige tre tilnærmingene som ligger i de vertikale trådene i teorifilteret. I likhet med ledelse som legitimeringen av tvil, vektlegger meningsledelse at lederen må legge til rette for meningsskaping. Meningsledelse er imidlertid en tilnærming til *leding*, hvor motivasjonen for å utføre meningsskaping sammen med andre ikke er lederens innrømmelse av tvil eller egen ufullkommenhet, men et virkemiddel for å lede organisasjonen *mot* noe (Pye, 2005). Selv om dette på sin side kan minne om meningsgiving i den forstand at en leder ønsker å oppnå noe taktisk med meningsskapingen, så ønsker jeg å skille mellom meningsgiving og meningsledelse slik at meningsgiving blir forbeholdt lederens forsøk på å overføre en hvilken som helst mening til et målpublikum gjennom hvilken som helst påvirkningstaktikk (Yukl et. al, 1993), mens meningsledelse dreier seg om å tilrettelegge for at et målpublikum skaper en retningsgivende mening gjennom å bistå med uttrekkingen av hint, eller ved å selv utgjøre et hint målpublikumet kan skape mening ut fra (Pye, 2005).

Pye (2005) illustrerer altså hvordan meningsskapning kan ”brukes” for å lede organisasjoner og mennesker i en bestemt retning, og siden meningsskapningen på denne måten i seg selv blir ledelse, kan vi se en tydelig parallell til den siste vertikale tråden; meningsskapt ledelse. Forskjellen ligger imidlertid i at Pye (2005) – selv om hun fokuserer på *leding* og ser på ledingen som en prosess – sier det er *lederen* som har et overordnet ansvar for å lede meningsskapingsprosessen, mens meningsskapt ledelse, som vi nå skal se, i enda større grad fjerner fokus bort fra substantivet ledelse.

3.4.4 Meningsskapt ledelse

Vi skal nå spinne den fjerde og siste vertikale tråden til teorifilteret som ble illustrert i Figur 3. Mens meningsgiving, meningsledelse og ledelse som legitimeringen av tvil har én ting til felles – at meningsskapning blir et mer eller mindre eksplisitt *verktøy* som lederne må ha et bevisst forhold til – vier jeg i denne siste tilnærmingen til ledelse som meningsskapning, oppmerksomheten til hvordan meningsskapning kan *bli ledelse*. Denne tilnærmingen tar utgangspunkt i det vi kan kalle ledelse som prosess eller relasjonell ledelse.

3.4.4.1 Relasjonell og prosessuell ledelse

Både relasjonell ledelse og ledelse som prosess er så nye begreper og konsepter at det til en viss grad er uvisst hva konseptene innebærer og ikke (Uhl-Bien, 2006). Ifølge Bass (2008) har det imidlertid blitt stadig mer populært å definere ledelse som en prosess, og Koivunen (2007) konstaterer at det ”heldigvis” er flere og flere forskere som forsøker å finne alternative tilnærminger til ledelse enn den heroiske individuelle lederen. Bass (2008) foreslår at ledelse som prosess er en to-veis interaksjon mellom leder og de som blir ledet, mens Rost (1995) ser ledelse som et påvirkningsforhold som går i multiretning (*multidirectional*).

I min leten etter hva ledelse som prosess og relasjonell ledelse kan innebære, har jeg samlet et knippe teoretiske tilnærminger som kretser rundt følgende stikkord; gjensidig avhengighet, sosiale relasjoner, kontekst, ikke-hierarkisk og kunnskapning. Da jeg i kapittel 3.1 redegjorde for den overordnede tilnærmingen til ledelse, var jeg inne på flere av disse teoretiske bidragene, men i dette kapitlet utdypes de slik at de blir hensiktsmessige i forhold til denne spesifikke vertikale tråden.

I likhet med Rost (1995) går også Pearce og Conger (2003) bort fra den heroiske individuelle lederen, blant annet ved å betrakte ledelse som et påvirkningsforhold i multiretning. Pearce og Conger (2003) er representanter for perspektivet som kan kalles felles ledelse (*shared*

leadership) og som representerer et skift bort fra det tradisjonelle vertikale synet på ledelse. Her flyttes fokus bort fra den individuelle lederen og mot en relasjonell ”helhet”, samtidig som det anerkjennes at ledelse har en gjensidig avhengig (*interdependent*) natur (ibid.). Gallionsfigurer på toppen kan være en nødvendighet, men illustrert med en metafor fra havet (Draft, 2001 i Pearce og Conger, 2003) så er det de dype havmassene som bestemmer retningen og kapabilitetene til havet – til tross for at det ser ut til å være de hvite bølgetoppene som leder. Felles ledelse fokuserer derfor på at ledelse er et sett praksiser som kan og bør utøves av mennesker på alle nivåer i organisasjonen (Pearce og Conger, 2003).

At ledelse ikke er begrenset til hierarkiske posisjoner og roller er for øvrig også en av fire antakelser Uhl-Bien (2006) baserer det teoretiske rammeverket Relational Leadership Theory (RLT) på. Den andre antakelsen hun baserer RLT på er at ledelse kan gjenkjennes ved dynamiske interaksjoner som bidrar til å opprette og antyde retning på sosial orden og handling (ibid.). For det tredje antar Uhl-Bien (ibid.) at relasjonell ledelse på et kollektivt nivå må omhandle både hele prosessen hvor sosiale systemer endres, og de sosialt konstruerte rollene og relasjonene som kan identifiseres som ledelse. Den fjerde og siste antakelsen som ligger til grunn for RLT er at alle relasjoner oppstår i en kontekst som er viktig å ta med i betraktning når relasjonell dynamikk skal studeres (ibid.).

RLT er i følge Uhl-Bien (2006) selv, mer å regne som et teoretisk rammeverk, enn en teori i den tradisjonelle betydningen av ordet. RLT er likevel i essens en prosessteori om ledelse, hvor den relasjonelle dynamikken, det vil si den sosiale prosessen, utgjør organisering og ledelse (ibid.). Når relasjoner er formet danner de en kontekst for atferd, men vi vet ikke hvorfor relasjonelle bånd skapes i noen tilfeller og ikke i andre (Uhl-Bien, 2006). Vi vet heller ikke hvilke faktorer som bidrar til å forme relasjoner, og spesielt lite vet vi om disse spørsmålene dersom vi løfter blikket fra dyaden mellom den formelle lederen og den underordnede (ibid.). Én tilnærming til spørsmålet om hvordan ledelsesrelasjoner blir dannet, er å ta en konstruktivistisk tilnærming for å undersøke de sosiale, kognitive og politiske prosessene som er forbundet med hverandre, og som reflekterer og påvirker de involverte partenes verdier og interesser (ibid.). Disse prosessene skaper gjensidig avhengighet og involverer aktører med ulik påvirkningskraft (ibid.). De som gir spesielt fremtredende bidrag til prosessen anerkjennes som ledere når de andre deltakerne anser (les: konstruerer) den aktuelle lederens påvirkning som kompatibel med egen tilfredsstillelse av verdier og interesser (ibid.).

En tilnærming til ledelse som prosess som også tar en konstruktivistisk tilnærming, dog på en litt annerledes måte enn skissert av Uhl- Bien (2006) i avsnittet ovenfor, er Koivunen (2007) som betrakter ledelse som prosessuelle diskurser skapt i relasjonell konstruktivisme. Den relasjonelle konstruktivismen er en variant av sosialkonstruktivismen og innebærer at det kontinuerlig og simultant konstrueres multiple sosiale virkeligheter som utgjør forskjellige lokale kulturer (ibid.). Dersom vi i tillegg betrakter språket som performativt – det vil si slik at det er språket som gir liv til verbal handling, ting og hendelser – er det relateringsprosesser som *skaper*, eller gjør ledere og organisasjoner virkelige (ibid.).

Ved å koble relasjonskonstruktivismen sammen med fire ledelsesdiskurser som Koivunen (2007) har identifisert i en tidligere studie, viser hun at ledelsesdiskursene kan betraktes som kontekstavhengige prosesser. Den prosessuelle naturen til de fire ledelsesdiskursene kan fremheves ved at de er **1) relasjonelle** fordi de opererer i forhold til hverandre, og fordi maktbalansen (hvilken diskurs som til enhver tid er den beste og sanneste fortolkningen av sosial kunnskap) konstant blir reforhandlet i stadig nye relateringsprosesser, **2) motstridende**, noe som krever at meningsinnholdet i hver diskurs kalibreres i maktkampen om å bli den dominerende diskurs, og **3) translokale**, slik at de på denne måten reiser mellom forskjellige lokale kulturer og gjør det mulig å identifisere spor av forskjellige diskurser på tvers av kontekster, til tross for at diskurser er innkapslet i en spesifikk kontekst og må forstås ut ifra denne konteksten (Koivunen, 2007).

3.4.4.2 Organisering

At ledelse kan være skapt gjennom relasjonell konstruktivisme (Koivunen, 2007) eller resultatet av en relateringsprosess (Uhl-Bien, 2006) kan ses i sammenheng med den prosessen Weick (2001; 2009) kaller organisering. Organisering kan betraktes som sosial orden og handling (Weick, 2001; Uhl-Bien, 2006), og relatering er en dynamisk sosial prosess som i følge Uhl-Bien (2006) enten kan *skape* organisering eller *endre* disse allerede organiserte organisasjonsprosessene. På samme måte kan ledelse betraktes både som ledelse i en allerede organisert tilstand, og som en prosess av organisering (ibid.). Som vi husker fra kapittel 3.3.3.3 er dessuten forholdet mellom organisering og meningsskaping så tett at Weick (2001) snakker om organisering *som* meningsskaping. Organisering kan derfor fungere som en forbindelse mellom ledelse som prosess og ledelse som meningsskaping, noe som er hensiktsmessig for min del når jeg spinner meningsskapt ledelse som den siste vertikale tråden til teorifilteret.

Meningsskapingens grunnleggende spørsmål – “hvordan kan jeg vite hva jeg tenker (eller vil eller føler) før jeg ser hva jeg sier (eller gjør)?” – kan utvides til en oppskrift for organisering; ”hvordan kan vi vite hva vi tenker (eller vil eller føler) før vi ser hva vi sier (eller gjør)?” (Weick, 2001). Mens spørsmålet som utgjør meningsskapingsoppskriften illustrerer at meningsskaping starter med en meningsskaper; ”jeg” – riktignok et mangfold av jeg-er, for ingen individer opptrer noensinne som en enkelt meningsskaper (Weick, 1995) – illustrerer organiseringsoppskriften at disse mangfoldene av jeg-er omgås med andre i organisasjonen (Weick, 2001). Organiseringsoppskriften illustrerer med andre ord den relasjonelle karakteren til en organisasjon.

Organisering, eller strukturering, i Uhl-Biens (2006) vokabular er en prosess som, i motsetning til det tradisjonelle synet på struktur som en ramme for organisasjonen, ser strukturering som et regelmessig mønster av interaksjoner (Uhl-Bien, 2006). Dette mønsteret av gjentatte interaksjoner danner et inntrykk av at organisasjonen er stabil og av at de formelle lederne har kontrollen, men siden mønsteret må vedlikeholdes kontinuerlig ved at interaksjoner blir gjentatt i samme mønster, er den tilsynelatende stabile strukturen også svært følsom for stadige små endringer (ibid.). Organisasjonsmedlemmene konstruerer organisasjonsreglene i dagligdagse praksiser, men når disse praksisene endres, endres også strukturen (ibid.). Siden ledelse kan betraktes som å skape endring i organisasjoner, kan ledelse dermed forekomme gjennom planlagte og tilfeldige forstyrrelser av den relasjonelle dynamikken slik at strukturen endres (ibid.).

3.4.4.3 Den fjerde vertikale tråden: Meningsskapt ledelse

Meningsskapt ledelse er det begrepet jeg bruker på den tilnærmingen til ledelse som meningsskaping i den fjerde og siste vertikale tråden som inngår i teorifilteret. Begrunnelsen for å kalle denne tilnærmingen for meningsskapt ledelse, er at vi ved å koble ledelse som meningsskaping sammen med ledelse som prosess, åpner for at ledelse og organisering ikke bare kan være en kontekst for meningsskaping, men også et resultat av meningsskaping.

Selv om ledelse som prosess til dels kan knyttes til enkelte av de andre tilnærmingene også, så er meningsgiving, ledelse som legitimering av tvil og meningsledelse mer funksjonalistiske tilnærminger til ledelse som meningsskaping enn meningsskapt ledelse.

3.5 Oppsummering av min teoretiske tilnærming

En måte å se ting på er samtidig en måte å ikke se ting på (Weick, 2001). Når jeg har vevd sammen et filter av teoretiske tilnærminger for å analysere problemstillingen min, har jeg vevd de teoretiske tilnærmingene sammen i en struktur som vil avgrense analysen min, og jeg har utelukket relevante teorier, for eksempel om praksisfellesskap (Wenger, 1998).

Min teoretiske tilnærming er oppsummert i et teorifilter (Figur 3) som krysser teori om formål, festivaler og meningsskaping med teori om ledelse. I dette filteret har jeg for å belyse problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?” spunnet teori om ledelse sammen med teori om meningsskaping og endt opp med fire alternative tilnærminger til ledelse som meningsskaping som utfyller og utfordrer hverandre. Den horisontale tråden festivalledelse går dessuten som en av tre røde tråder gjennom hele oppgaven, og minner meg på å ta hensyn til festivalen som kontekst når jeg undersøker sammenhengen mellom meningsskapingen omkring formål i Pstereo og henholdsvis meningsgiving, ledelse som legitimering av tvil, meningsledelse og meningsskapt ledelse.

Før jeg forsøker å tilnærme meg problemstillingen ved å belyse de innsamlede dataene fra caset med teorifilteret, vil jeg i kapittel 4 redegjøre for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for datainnsamlingen.

4 Metode

Dette kapitlet tar for seg de metodiske valgene. På samme måte som det har vært et gjensidighetsforhold mellom valg av empirisk felt og teoretiske perspektiver, er de metodiske valgene preget av de teoretiske perspektivene jeg nettopp har presentert og vice versa. De metodiske valgene avgjør samtidig hvilke data jeg kan hente inn fra det empiriske feltet, mens det empiriske feltet avgjør hvilke data som kan innhentes og hvilke metodiske valg som er hensiktsmessige og gjennomførbare. Alle valgene jeg har foretatt er imidlertid knyttet til problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?”.

4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

I tillegg til problemstillingens utforskende natur, legger mitt vitenskapsteoretiske ståsted føringer for den metodiske tilnærmingen som helhet, og i dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvilken ontologi og epistemologi jeg har lagt til grunn. Med ontologi menes verdensbilde og menneskesyn (Nyeng, 2004), og når det gjelder menneskesyn kan vi se for oss to konkurrerende menneskesyn (se Figur 8).



Figur 8 Konkurrerende menneskesyn (Nyeng, 2004, s. 129)

Disse to kontrasterende menneskesynene er imidlertid forenklet, men siden temaet for oppgaven er så nært knyttet til målrasjonalitet ser jeg det som nødvendig å presisere at det ontologiske ståstedet jeg velger for denne masteroppgaven er et menneskesyn hvor jeg *ikke* forutsetter at mennesket alltid handler planmessig. Når det gjelder verdensbilde, sier Nyeng (2004) at hovedvalget en forsker står overfor er tilslutningen til en positivistisk eller hermeneutisk tradisjon. Jeg vurderer en positivistisk ontologi og epistemologi som lite hensiktsmessig for å analysere min problemstilling da jeg ikke er interessert i å finne lovmessige sannheter omkring meningsskaping, men heller *fortolkningene* til aktørene i organisasjonene jeg studerer. Siden epistemologi er ubetinget knyttet til det ontologiske ståstedet (Nyeng, 2004), er det ontologiske og epistemologiske synet jeg slutter meg til et hermeneutisk syn hvor jeg betrakter virkeligheten som sosialt konstruert.

Å velge en overordnet hermeneutisk og sosial-konstruktivistisk tilnærming til en problemstilling som søker å belyse meningsskaping mellom mennesker, er et naturlig valg med tanke på Nyengs (2004) fremstilling av det hermeneutiske menneskesynet hvor mennesket betraktes som meningsbærer, og målet med den hermeneutiske forskningen er forståelse. En sosial konstruktivistisk epistemologi innebærer dessuten at kunnskapen som har fremkommet av min studie er sosialt skapt i interaksjon mellom meg som forsker og de jeg har forsket *med* (Nyeng, 2004; Kvale, 2001). Jeg vil nå gå dypere i min redegjørelse av det ontologiske og epistemologiske ståstedet for de ulike ”størrelsene” jeg ønsker å studere.

Meningsskaping kan vanskelig betraktes som noe annet enn en abstraksjon – med det mener jeg at meningsskaping som individuell størrelse ikke vil la seg observere i virkeligheten (eksempelvis som en blå sky på pauserommet) men kun finnes som et *begrep* og et hjelpemiddel i erkjennelsesprosessen (Nyeng, 2004). Dette er et nominalistisk syn på meningsskaping (ibid.), og dette ontologiske ståstedet har jeg også når det gjelder ledelse og organisasjoner. Epistemologisk vil dette si at jeg ikke leter etter det konkrete fenomenet ”ledelse som meningsskaping”, men søker å utforske hvordan abstraksjonen ”ledelse som meningsskaping” fremtrer i og mellom individer.

Å betrakte begrepene meningsskaping, ledelse og organisasjoner som sosialt konstruerte abstraksjoner er i tråd med mitt hermeneutiske ståsted. Når det derimot gjelder organisasjonens formål kan det argumenteres for å betrakte dette som noe som faktisk er der ute, og som man kan få øye på om man bare leter på riktig sted og på riktig måte, jamfør positivismen (Nyeng, 2004). Argumentasjonen for et slikt realistisk syn (ibid.) på formålsbegrepet er at formål ofte er nedfelt i dokumentasjon og i så måte vil være noe håndfast for de ansatte å forholde seg til. Jeg er imidlertid mer interessert i det jeg kan lære om Pstereos formål ved å betrakte formålene som sosialt konstruerte - ikke minst er jeg interessert i å undersøke organisasjonsmedlemmenes *mening omkring* begrepet.

4.2 Overordnede metodiske valg

Problemstillingen har til hensikt å utdype noe vi vet lite om på forhånd, og vi kan derfor si at det er en utforskende, eller eksplorerende, problemstilling – noe som gir implikasjoner for metodevalgene (Jacobsen, 2005). Eksplorering vil for eksempel i følge Jacobsen (2005) kreve åpenhet og fleksibilitet, siden man ofte ikke vet hva man skal spørre om, og kvalitative metoder tilbyr en slik åpenhet og fleksibilitet.

Valget mellom kvantitativ eller kvalitativ metode knytter seg dessuten i stor grad til hva slags data det vil være mulig å samle i undersøkelsene (Jacobsen, 2005). Data er imidlertid ikke små biter av virkeligheten, men opplysninger om deler av virkeligheten (Nyeng, 2004). I en kvalitativ beskrivelse av et fenomen er dataene beskrivelser av observasjonene i seg selv, mens en kvantitativ beskrivelse vil bestå av statistiske oppsummeringer (Cozby, 2001). I følge Cozby (2001) blir ofte kvalitative beskrivelser rikere og kommer nærmere innpå fenomenet som skal studeres enn de statistiske representasjonene. Siden jeg er interessert i den ledelsesskapte meningen omkring formål til de involverte menneskene i Pstereo, velger jeg en kvalitativ tilnærming til min problemstilling. Dette innebærer at jeg får en detaljrik, åpen og mangetydig empiri, men at jeg heller søker å fordype meg i forståelsen av det spesielle i det jeg forsker på, enn å etterstrebe generelle og allmenngyldige funn (Jacobsen, 2005).

Siden jeg dessuten ønsker å avdekke så mye som mulig om ledelse som meningssskaping i forhold til meningssskaping omkring formål, men heller innenfor et mindre antall enheter velger jeg et intensivt design (Jacobsen, 2005). Hensikten med å velge et intensivt design er å få frem en så helhetlig, mangefasettert og nyansert beskrivelse som mulig, og i følge Jacobsen (2005) er dette, samt vektleggingen av den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen, sentrale kjennetegn ved intensive design.

Når disse overordnede valgene er tatt er det flere forskjellige forskningsdesign å velge mellom. Hver av disse designene har sine muligheter og begrensninger, men avgjørelsen må tas på grunnlag av hvorvidt de er egnet til å belyse min spesifikke problemstilling, og jeg velger derfor å gjennomføre en casestudie, også kalt en kassstudie. *”En kassstudie er definert som utforskning av et ”bundet system”, et system som både er tids- og stedbundet. [...] En kassstudie gir en detaljert beskrivelse av det som er studert i sin kontekst.”* (Postholm, 2005, s. 50). Casestudier åpner for å bruke flere forskjellige datainnsamlingsmetoder; blant annet observasjon, intervjuer og dokumentanalyser, men også kvantitative spørreundersøkelser (Yin, 2003). Flexibiliteten ved casestudier ligger ikke bare i valg av datainnsamlingsmetodikk, men også i valget av analyseenheter (Yin, 2003). Utover at forskeren velger det case som er mest egnet for problemstillingen (Wennes, 2006a), kan antallet analyseenheter innenfor ett enkelt case og antallet case variere alt etter hva som anses som mest hensiktsmessig (Yin, 2003). Jeg velger det Yin (ibid.) kaller et holistic single-case design for å få muligheten til å gå i dybden innenfor ett enkelt case.

4.3 *Datainnsamling*

Siden ledelse som meningsskaping i forhold til meningsskaping omkring formål ikke nødvendigvis er et veldig synlig fenomen, kunne jeg ikke vite på forhånd hva slags data som var relevant for problemstillingen. Dette eksplorative aspektet har derfor satt sitt preg på datainnsamlingen. Dersom datainnsamlingen skjer ved observasjon, mener Postholm (2005) at det alltid vil være en interaksjon mellom induksjon og deduksjon. Denne interaksjonen foregår ved at den kvalitative forskeren i utgangspunktet forsøker å være så induktiv som mulig i forskningsprosessen, men at hun har med seg sin teoretiske bakgrunn og antakelser i møtet med forskningsfeltet. Den induktive tilnærmingen gjør at forskeren er innstilt på at nye fokusområder og temaer kan åpenbare seg i forskningsfeltet, samtidig som hennes teorier og antakelser danner et slags filter som observasjonene kan både blendes og farges av. Videre kan den induktive tilnærmingen innebære at det innhentes empiri som ikke lar seg forstå med det teorigrunnet forskeren har, slik at hun må gå inn i teorien for å gjøre seg grundigere kjent, noe som igjen vil skape eller videreutvikle antakelsene som hun møter forskningsfeltet med, og så videre. Selv om jeg ikke har gjort en observasjonsstudie, har datainnsamlingen foregått i en interaksjon mellom induksjon og deduksjon slik som Postholm (2005) beskriver.

Denne interaksjonen mellom induksjon og deduksjon har satt sitt preg på datainnsamlingen ved at jeg tidlig i prosessen foretok et bakgrunnsintervju med festivallederen i Pstereo for å få et inntrykk av organisasjonen, organisasjonens formål og lederens rolle (se vedlegg 1 for intervjuguide). Deretter arbeidet jeg videre for å få et bedre blikk over teorien, før jeg gjennomførte tre halvstrukturerte livsverden-intervju (Kvale, 2001) med tre av de øvrige involverte i Pstereo. Målet med å benytte det halvstrukturerte livsverden-intervjuet var å ”(...) *innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene*” (Kvale, 2001, s.21), og som man kan se av intervjuguiden i vedlegg 2, ønsket jeg i dette intervjuet å høre intervjupersonenes beskrivelser om Pstereo og Pstereos formål og ledelse gjennom en induktiv tilnærming. Etter denne intervjurunden fordypet jeg meg ytterligere i litteraturen og kom frem til at man kunne skille mellom fire ulike tilnærminger til meningsskaping (jfr. kapittel 3.4). Behovet meldte seg derfor for å foreta et nytt intervju med festivallederen for å på en mer deduktiv måte kartlegge bruken av de fire forskjellige tilnærmingene, men som det også fremgår av intervjuguiden for dette intervjuet (vedlegg 3), var også dette intervjuet et halvstrukturert livsverden-intervju (Kvale, 2001) med relativt åpne spørsmål. I arbeidet med analysen dukket det i tillegg opp et behov for å utforske Pstereos konsept og musikkprofil nærmere for å sette denne i sammenheng med

problemstillingen, og jeg utførte derfor et nytt halvstrukturert livsverden-intervju (Kvale, 2001) med en intervjuperson jeg betraktet som en sentral kilde for temaet (se vedlegg 4 for intervjuguide). Perioden for datainnsamling strakk seg derfor fra 10. februar til 09. april 2010.

Steinar Kvale (2001) sier ”*Intervju så mange personer som er nødvendig for å finne ut det du trenger å vite*”(Kvale, 2001, s. 58). Han sier også at antall intervjuer ofte ligger mellom 5 og 25, noe som kan skyldes en kombinasjon av tilgjengelige ressurser og avtakende utbytte av hvert nye intervju. I denne studien endte jeg opp med å intervju fem personer, men siden jeg intervjuet festivallederen to ganger ble det i alt seks intervjuer. Begge intervjuene med festivallederen varte rundt 1 time og 40 minutter, mens intervjuet hvor tema var Pstereos musikkprofil varte ca 30 minutter. Utvalget av intervjupersoner for disse tre intervjuene ble foretatt ut fra et informasjonskriterium (Jacobsen, 2005). Utvelgelsen av de øvrige tre intervjupersonene (som ble intervjuet i henhold til intervjuguiden i vedlegg 2) var basert på et kriterium om bredde og variasjon (Jacobsen, 2005) for å få tilgang fra flere nivåer i organisasjonen slik Foldy et al (2008) gjorde i sin undersøkelse av kognitive skift i organisasjoner. Varigheten på de øvrige tre intervjuene var i over- eller underkant av en time.

Intervjuene ble gjennomført enten på et møterom eller på en rolig kafé – alt ettersom hva som var praktisk gjennomførbart og ønskelig fra intervjupersonens side. Jeg brukte båndopptaker under intervjuene, og hadde rom på intervjuguidene (se vedlegg 1-4) til å notere ned refleksjoner og observasjoner underveis dersom jeg ønsket det. Etter det første intervjuet skrev jeg et debriefingsnotat hvor jeg reflekterte over den praktiske gjennomføringen og innholdet i intervjuet. Dette debriefingsnotatet skulle hjelpe meg å finne forbedringspunkter i den praktiske gjennomføringen til neste gang, og være et sted hvor jeg kunne skrive ned ”magefølelsen” jeg hadde om intervjuets utbytte. I tillegg til å være et personlig hjelpemiddel for meg, delte jeg notatet med veileder slik at hun kunne få et inntrykk av intervjuet.

Intervjuene ble transkribert ord for ord mens jeg fremdeles hadde intervjuet ferskt i minne. I arbeidet med transkriberingen var jeg obs på at lydbåndet kun ga en dekontekstualisert versjon av intervjuet og at transkripsjonen av et muntlig språk til et skriftlig språk med helt andre regler er en abstraksjon, og ikke en kopi av en egentlig realitet (Kvale, 2001). Valg av transkriberingsform må gjøres ut fra hva som er en nyttig transkripsjon for den aktuelle forskningen (ibid.). Som jeg kommer tilbake til når jeg redegjør for dataanalysen har jeg valgt en pragmatisk analyseform, noe som innebar at det var vanskelig å vite på forhånd hva slags informasjon fra transkriberingen som *ikke* ville være relevant. Jeg valgte derfor en ordrett

transkripsjon hvor jeg også inkluderte pauser, ”hm-er” og så videre. Jeg valgte å skrive ned transkripsjonene på bokmål, men der hvor dialektord- eller uttrykk ikke lot seg direkte oversette brukte jeg dialektformuleringen.

Som et supplement til intervjuene har jeg også gjennomført en dokumentundersøkelse, og Jacobsen (2005) sier at dokumentundersøkelser, eller kildegranskning, passer til slike situasjoner som når jeg ønsket å få tak i hvordan andre har fortolket noe – i mitt tilfelle organisasjonens formål. I dokumentundersøkelsen har det imidlertid vært en utfordring tilknyttet utvalget av kilder siden ikke alt som skjer er registrert, alt som er registrert ikke er tilgjengelig og ikke alt som er tilgjengelig har blitt brukt (jfr. Jacobsen, 2005). Som et resultat av dette er årsmeldingen for 2007 og 2008, samt informasjonsskrivet og matroskontrakten til frivillige de eneste interne dokumentene jeg har hatt tilgjengelig for dokumentundersøkelsen. Jeg skaffet derfor til veie utfyllende sekundærdokumentasjon fra Purehelp og Brønnøysundregisteret.

På grunnlag av mitt hermeneutiske ståsted ønsker jeg også å presisere forhåndskunnskapen jeg hadde om Pstereo som et eget punkt i forbindelse med datainnsamlingen. Dette gjør jeg fordi min forhåndskjennskap til organisasjonen har formet de brillene jeg har analysert problemstillingen med. Jeg hadde kjennskap til Pstereo fra by- og mediebildet i Trondheim, men ikke som publikum. Derimot hadde jeg kjennskap til både festivalens opprinnelse og festivalsjefen fra den gangen jeg var leder for Quak!. Festivalsjefen for Pstereo var da leder for studentfestivalen PedRock som vi samarbeidet med. Jeg var derfor blant de første som fikk innsyn i at PedRock måtte legges ned på grunn av en privatarrangert storkonsert som ville utkonkurrere PedRock, og jeg ble underrettet underveis – blant annet i felles møter med Studieby1 – da festivalsjefen for nedlagte PedRock begynte å mobilisere til en ny festival. Denne erfaringen kan betraktes som en slags deltakende observasjon (Jacobsen, 2005) i den forstand at jeg deltok på lik linje med andre deltakere blant annet på en workshop i 2006 hvor målet var å legge noen rammer for en ny rockfestival i Trondheim. Selv om jeg ikke hadde denne masteroppgaven for øye da jeg deltok på tenketanken, kan jeg ikke fristille meg fra den erfaringen jeg fikk der, dermed har denne forhåndskjennskapen til Pstereos tilblivelse ligget som implisitte data i analysen av problemstillingen.

4.4 Dataanalyse

I tråd med den epistemologiske tilnærmingen min har jeg sett på de dataene som har kommet ut fra intervjuene som forfattet i fellesskap med intervjupersonen – ikke som innsamlede

intervjuuttalelser (Kvale, 2001). Kvale (ibid.) sier at det er for sent å begynne å tenke på hvordan dataene skal analyseres etter at de er innhentet, og ikke bare bør analysemetoden planlegges før intervjuingen – den bør også i varierende grad bygges inn i intervjuet. Dette har jeg hatt som ideal siden det ifølge Kvale (ibid.) gjør at den endelige analysen både blir enklere og basert på tryggere grunn. Underveis-analyseringen av intervjuene foregikk ved at jeg fulgte kritisk opp svarene jeg fikk av intervjupersonene, for eksempel ved å si ”forstår jeg deg riktig hvis jeg sier at du...?”, eller ”hva mener du med det?”.

”Intervjuanalysen ligger et sted mellom den opprinnelige fortellingen som ble fortalt til intervjueren og den endelige historien som forskeren presenterer for et publikum. Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer.” (Kvale, 2001, s. 118). I kvalitativ forskning er det ingen standardisert analysemetode, og hva slags analyseteknikk som skal brukes avhenger primært av forskeren og de spørsmålene hun stiller (Kvale, 2001). Den analysemetoden jeg valgte var den som Kvale (2001) kaller for ad-hoc meningsgenerering. I følge Kvale (ibid.) er dette den hyppigst brukte formen for intervjuanalyse, og det frie samspillet mellom meningsgenererende teknikker kan få frem sammenhenger og strukturer som er av betydning for forskningsprosjektet. Kvale (ibid.) nevner teknikker som å telle uttrykte holdninger til et fenomen, dypere tolkning av utvalgte deler av datamaterialet, plassere deler av intervjuet i en fortellingssammenheng, utarbeide metaforer for å fange materialet, eller å bruke flytdiagrammer for å visualisere funnene. Valget av denne dataanalysemetoden innebar at jeg ikke hadde bestemt meg på forhånd hvilke teknikker jeg skulle bruke for å generere mening.

Når jeg sto ovenfor det totale innsamlede datamaterialet foretok jeg i første omgang en grov sortering av de temaene som så ut til å gå igjen. Deretter tok jeg for meg hvert enkelt forskningsspørsmål og forsøkte å knytte empirien til disse. Som vi snart skal se i kapittel 5 kom jeg frem til fire formålskonstruksjoner og fem teser som ser ut til å prege ledelse i Pstereo gjennom denne analysemetodikken. Den videre analysen tok dermed utgangspunkt i disse konstruksjonene for å generere videre mening relevant for problemstillingen.

4.5 Utfordringer knyttet til validitet

Kvale (2001) argumenterer for at valideringen ikke bare skal behandles som et separat stadium i forskningsprosessen, men berøre alle stadiene i intervjuundersøkelsen. Jeg har forholdt meg til denne anbefalingen, og har dermed hatt validering i bakhodet gjennom hele arbeidet. I følge Kvale (ibid.) er det to måter å betrakte intervjueren i det kvalitative forskningsintervjuet på; som en gruvearbeider på leting etter skjult kunnskap, eller som en

reisende som vandrer gjennom landskapet, snakker med folk på veien og som skal fortelle en historie om reisen ved hjemkomsten. Med utgangspunkt i mitt hermeneutiske og sosialkonstruktivistiske ståsted har jeg betraktet meg selv som en reisende i intervjuene hvor jeg og intervjupersonene sammen har skapt kunnskap. Dette har vi gjort ved at jeg i tråd med Kvaales (ibid.) beskrivelse av det halvstrukturerte intervjuet har satt temaet for intervjuene og fulgt kritisk opp intervjupersonenes svar slik at det har foregått en kontinuerlig analysering og selvverifisering i intervjuene. I følge Kvale (ibid.) bør intervjuet være ferdiganalysert i det intervjuet brytes opp, og dette har vært et ideal jeg har prøvd å strekke meg etter. Siden problemstillingen retter seg mot meningsskaping er dette imidlertid et tveegget sverd med tanke på indre validitet (Jacobsen, 2005). Jeg må ta høyde for at intervjupersonene i møte med intervjuer og intervjuerens spørsmål har skapt mening underveis i intervjuet, og hvis så er tilfelle vil dette like fullt være meningsskaping, men som *resultat av* i stedet for opprinnelig *objekt for* forskningen. Dette kan ses i sammenheng med det innvendige forholdet teori og praksis har innenfor det menneskevitenskapelige området, og som gjør at teorien har potensial til å påvirke den delen av praksis som den omhandler (Nyeng, 2004).

Med ytre gyldighet menes hvorvidt resultater fra et gitt område er gyldige også for et annet område (Jacobsen, 2005) – for eksempel; er de konklusjonene jeg har trukket fra mine undersøkelser i Pstereo egnet til å si noe om ledelsesskapt mening omkring formål i en hvilken som helst annen festival? Slik gyldighet trekkes gjerne frem som et av flere mål på kvaliteten av en undersøkelse (Jacobsen, 2005), men med bakgrunn i mitt ontologiske standpunkt har det aldri vært et mål å kunne generalisere. Siden det ikke er utenkelig at en leser med tilknytning til for eksempel festival- eller arrangementsbransjen kan kjenne seg igjen i de beskrivelsene jeg gir, *kan* likevel denne masteroppgaven frembringe nye måter å se og tolke praksisfeltet på, dersom vi tar Postholms (2005) betraktninger om naturalistisk generalisering på alvor. I naturalistisk generalisering medfører nemlig tykke beskrivelser (Geertz, 1973 i Postholm, 2005) at leseren kan kjenne igjen sin egen situasjon i beskrivelsen, og dermed oppleve at forskningsteksten er nyttig for egen situasjon.

Begrepsgyldighet går på hvorvidt man måler det man ønsker å måle i en undersøkelse (Jacobsen, 2005). Jeg hadde ikke til hensikt å *måle* et fenomen i min studie, men jeg var likevel opptatt av at det skulle være en sterk sammenheng mellom fenomenet jeg ønsket å undersøke og kunnskapen jeg skapte i fellesskap med intervjupersonene. Den eksplorative problemstillingen har dog medført utfordringer knyttet til begrepsgyldighet i min studie. Dette skyldes at "fenomenet" var veldig vagt for meg til å begynne med, og da var det naturligvis

vanskelig å skulle lete etter det når jeg begynte å gjøre undersøkelser. I tillegg har det vært nødvendig å bryte ned faguttrykk som ”meningsskaping” og ”kognitive skift” til hverdagslige begreper som jeg kunne spørre intervjupersonene mine om, og jeg kunne aldri vite hvor mye av innholdet i det opprinnelige begrepet som var igjen når intervjupersonene svarte meg. For å forsøke å overkomme disse utfordringene har jeg hatt et bevisst forhold til dem.

Ved å betrakte validitet som håndverksmessig kvalitet, avvises ontologien om en objektiv virkelighet som kunnskap kan måles opp mot (Kvale, 2001). Forskerens kredibilitet blir dermed svært viktig, og det stilles krav til kontrollering, utspørring og teoretisering av den produserte kunnskapen (ibid.). I praksis har dette betydd at jeg har etterstrebet å ha et kritisk syn på mine tolkninger og funn, og at jeg har prøvd å være åpen på hvilke briller jeg har hatt på meg gjennom hele arbeidet. Jeg har også vært bevisst på å fastsette studiens ”hva” og ”hvorfor” i den grad det har latt seg gjøre, før jeg har foretatt de metodiske valgene. I tillegg – tilknyttet Kvaless (2001) påstand om at ”å validere er å teoretisere” – har jeg prøvd å forankre fenomenet jeg har studert så godt som mulig i teorien gjennom den tidligere nevnte interaksjonen mellom induksjon og deduksjon. Denne teoretiseringen kan også ses i sammenheng med begrepsvaliditeten som ble diskutert ovenfor.

Jeg har også prøvd å ha et bevisst forhold til det Kvale (2001) kaller kommunikativ validitet; ”*Hva som er en valid observasjon bestemmes gjennom deltakernes argumenter i en samtale*” (Kvale, 2001, s. 171). Deltakerne i denne mer eller mindre eksplisitte samtalen kan være både intervjupersonen, det allmenne publikum eller det vitenskapelige miljøet. For å etterstrebe kommunikativ validitet har jeg testet mine tolkninger på intervjupersonene underveis i intervjuene, og jeg har hatt en dialog med min veileder underveis i hele prosessen med masteroppgavearbeidet. Dommen over den kommunikative validiteten faller imidlertid ikke før masteroppgaven er trykket og presentert for en leser. Det å la leseren bedømme validiteten var vi også inne på i forhold til den naturalistiske generaliseringen (Postholm, 2005), og Kvale (2001) trekker en parallell fra det å overlate valideringen til leseren til forbrukersamfunnets ideologi ”Kunden har alltid rett”.

4.6 *Utfordringer knyttet til reliabilitet*

Reliabilitet, eller pålitelighet og troverdighet, dreier seg om at undersøkelsen må være til å stole på (Jacobsen, 2005). Dette kan bety at undersøkelsen må være gjennomført på troverdig måte, at man hadde fått samme resultat om man hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen på samme måte to ganger, eller at en annen forsker hadde fått de samme

resultatene (ibid.). Problematikken jeg nevnte i kapittel 4.5 knyttet til at intervjusituasjonen i seg selv kan ha bidratt til meningsskapingen som jeg ønsket å studere i studien kan også ses som en svakhet i forhold til reliabilitet. Utover dette har jeg forsøkt å redegjøre for de metodiske valgene jeg har foretatt, og begrunnet forskningens fokus ut fra teori. På denne måten har jeg prøvd å gjennomføre undersøkelsen på en troverdig måte. Mitt ontologiske standpunkt avviser imidlertid muligheten for at en identisk repetisjon av undersøkelsen hadde gitt de samme resultatene, men hadde det ikke vært for at det hadde gitt liten mening å intervju de samme personene med de samme spørsmålene, kan jeg ikke utelukke at en repetisjon hadde gitt liknende resultater. Imidlertid har det som sagt aldri vært min hensikt å måle en objektiv sannhet.

Ved å velge en kvalitativ tilnærming til problemstillingen, har jeg vært forskningens viktigste instrument ifølge Postholm (2005). Siden jeg ikke har hatt mulighet til å fristille meg fra alle mine antakelser, perspektiver, erfaringer, holdninger og så videre er analyseringen av problemstillingen farget og blendet av meg. Det er derfor urimelig å anta at en annen forsker hadde trukket de nøyaktig samme konklusjonene som meg. Denne mangelen på intersubjektivitet (Kvale, 2001) har jeg forsøkt å begrense på to måter; for det første har jeg prøvd å legge fra meg ”brillene” og å være åpen i så stor grad det har latt seg gjøre. For det andre har jeg prøvd å være åpen ovenfor både meg selv og leseren om innholdet i ”brillene”.

Postholm (2005) er klar på at det er svært viktig at forskerens subjektivitet blir synliggjort. Jeg har forsøkt å synliggjøre hvordan min bakgrunn og erfaring har stimulert min interesse for temaet, og jeg har forsøkt å være åpen der jeg har hatt forkunnskaper til det empiriske feltet som har hatt betydning for min forståelse. Jeg har også latt det komme frem i teksten de gangene jeg har vært i tvil om jeg har tolket intervjupersonene riktig, og jeg har forsøkt å være ærlig de gangene jeg har mistenkt at jeg var forutinntatt. Sist, men ikke minst, har jeg viet kapittel 3 til å presentere de teoretiske perspektivene som har farget min analyse. Ved å forsøke å synliggjøre min subjektivitet for både meg selv og leseren slik Postholm (2005) har anbefalt, har jeg gjort et forsøk på å styrke reliabiliteten til denne masteroppgaven, men dommen er det ikke jeg som skal avsi.

4.7 Utfordringer knyttet til etikk

På samme måte som at utfordringene knyttet til kvalitet har ligget til grunn for mine vurderinger underveis i hele prosessen, har også de etiske utfordringene vært et tema som har fulgt meg gjennom hele arbeidet. Jeg har tatt utgangspunkt i Kvaales (2001) betraktning av de

etiske sidene ved syv forskningsstadier, men jeg vil bare trekke ut noen få av disse etiske sidene som jeg har viet ekstra oppmerksomhet i min studie.

Hovedvekten av de etiske betraktningene jeg har gjort i forbindelse med dette arbeidet, har vært tilknyttet intervjuene og behandlingen av disse. For meg var det viktig å være respektfull og ærlig i forhold til intervjupersonene, og jeg valgte derfor å ha med både en briefing og en debriefing i hvert intervju. I debriefingen åpnet jeg for at de kunne stille spørsmål til meg, og til festivallederen i Pstereo fortalte jeg litt om formålet med studien og den videre planen for datainnsamling og rapportskrivning. I briefingene i forkant av intervjuet fortalte jeg om meg selv og om temaet for oppgaven, samt om at intervjuet ble tatt opp på bånd og at både båndet og det transkriberte intervjuet ble tilgjengelig for veilederen min. Jeg fortalte dem at oppgaven ville bli offentliggjort, men at jeg verken ville bruke navnene deres, eller skrive noe som jeg antok kunne skade dem selv, organisasjonen deres eller noen andre.

Siden stillingene i Pstereo er spesialiserte, og intervjudataene i stor grad er knyttet til den spesifikke jobben intervjupersonene har gjort og gjør i Pstereo, er det mulig å identifisere intervjupersonene. Jeg har forholdt meg til dette ved å unngå å bruke stillingstitlene til intervjupersonene der det ikke har vært ansett som nødvendig, og ved å ikke rette fokus mot sensitive og svært personlige temaer. Kvale (2001) sier det er en nærhet mellom det kvalitative forskningsintervjuet og det terapeutiske intervjuet, og jeg har forsøkt å være bevisst på å ikke trå intervjupersonene for nære med tanke på dette. I transkriberingsprosessen og analysen av intervjuene har jeg dessuten etterstrebet å opptre etisk i den forstand at jeg har forsøkt å gi en lojal og ”riktig” tolkning av intervjuene, men også i den forstand at jeg har utelukket materiale som kunne tenkes å få en negativ konsekvens for den som ble intervjuet eller noen eller noe som han eller hun snakket om.

For å forsøke å opptre etisk har jeg også etterstrebet å yte forfatterne før meg rettferdighet ved å være nøyaktig i referansebruken. Av samme grunn har jeg også prøvd å være en god representant for den utdanningen jeg har tatt, og for det fagfeltet jeg har forsket innenfor, samtidig som jeg har forsøkt å ta vare på meg selv under arbeidet.

5 Analyse

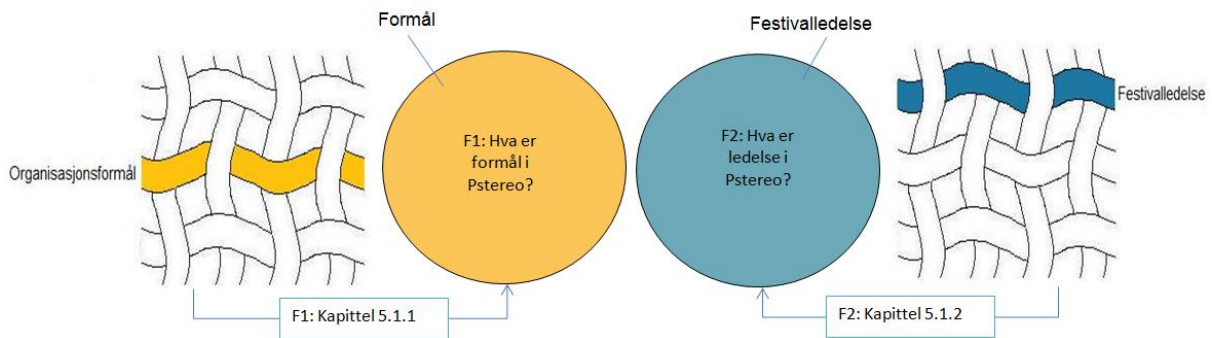
I kapittel 2 presenterte jeg caset Pstereo, i kapittel 3 presenterte jeg min teoretiske tilnærming som kunne illustreres med et teorifilter, og i kapittel 4 presenterte jeg min metodiske tilnærming. Nå skal jeg anvende teorifilteret på dataene jeg har samlet inn i caset for å analysere problemstillingen som ble presentert i kapittel 1. Som vi husker fra kapitel 1 har jeg utviklet fem forskningsspørsmål som jeg vil analysere for å utforske den overordnede problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?”. De fem forskningsspørsmålene starter utforskningen i periferien av problemstillingen og tar oss systematisk innover mot problemstillingens kjerne. På denne måten tar jeg analysen gjennom tre trinn, og analysekapitlet er derfor organisert rundt disse tre trinnene.

I det første trinnet utforsker jeg hva henholdsvis formål og ledelse innebærer i Pstereo. I det andre trinnet ser jeg ledelse og formål i sammenheng med meningsskaping. Frem til det tredje trinnet blir imidlertid ledelse og formål – eller ledelse som meningsskaping og meningsskaping omkring formål behandlet adskilt. I det tredje trinnet derimot utforsker jeg hvilke skjæringspunkter som finnes mellom ledelse som meningsskaping og meningsskaping omkring formål i Pstereo, og jeg er endelig i stand til å si noe om hvordan ledelse skaper mening omkring formål i Pstereo.

I utforskningen av empirien har jeg identifisert noen sitater som jeg ønsker å dele med leseren. Disse markeres med kursiv og anførselstegn fortløpende i teksten dersom det er snakk om korte sitater, men dersom det er sitater som er lengre enn tre linjer flyttes de ned til ett eget avsnitt og markeres ved innrykk og enkel linjeavstand.

5.1 Analysens første trinn

I dette første trinnet av analysen behandles forskningsspørsmål 1 ”Hva er formål i Pstereo?” og forskningsspørsmål 2 ”Hva er ledelse i Pstereo?”. Disse to forskningsspørsmålene utforskes i lys av trådene festivalledelse og organisasjonsformål i teorifilteret fra henholdsvis kapittel 3.3.1 og 3.3.2 slik som illustrert i Figur 9.



Figur 9 Analysens første trinn

5.1.1 Hva er formål i Pstereo?

For å belyse problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål?” er det hensiktsmessig å ha et begrep om hva Pstereos formål innebærer. Dette kapitlet behandler derfor det første forskningsspørsmålet hvor det tas sikte på å utforske Pstereos formål. For å gjøre dette er de innsamlede data analysert i lys av den horisontale tråden i teorifilteret som omhandler formål, mens alle andre tråder i teorifilteret forholdes passive.

Med teori om organisasjonsformål aktiv (den andre horisontale tråden fra teorifilteret presentert i kapittel 3.3.2) skiller vi mellom formålsformuleringer (Pearce og David, 1987 i Whitbred, 2009) og opplevde formål (Whitbred, 2009), men til felles for formål slik de betraktes i denne oppgaven – uavhengig av hvorvidt de er nedtegnet i et eksplisitt strategivokabular (Johnson, Scholes og Whittington, 2008) – er at de uttrykker organisasjonens eksistensberettigelse (Tuckman og Chang, 1988; Whitbred, 2009) ut fra interessentenes verdier eller forventninger (Johnson, Scholes og Whittington, 2008).

Resultatet blir som vi snart skal se konstruksjonen av fire formål, som på ulike måter samsvarer med denne teoretiske tilnærmingen til begrepet formål. Denne konstruksjonen av hva som er Pstereos formål vil være én av mange mulige konstruerte historier om hva som er hensikten med eller retten til Pstereos eksistens – Pstereos *raison d’être*. Denne historien vil representere stemmene til de datakildene og utsagnene vi suksessivt gjennomgår ovenfor, men samtidig forsøke å uttrykke de ulike perspektivene på hva som er Pstereos formål med en felles stemme. Vi kan med andre ord si at det konstrueres noen generiske formål (Tuckman og Chang, 1988) for Pstereo som inneholder flere underordnede og sammenvevde elementer.

En innfallsvinkel for å svare på forskningsspørsmålet ”Hva er formål i Pstereo?” er å basere besvarelsen på det de skriver; altså de formelle formuleringene som kan betraktes som formål (Pearce og David, 1987 i Whitbred, 2009). I styrets årsberetning for 2008 brukes et eksplisitt

strategivokabular (Johnson, Scholes og Whittington, 2008), og begrepet som brukes er hovedmål når styret sier at Pstereo AS arrangerer festivalen Pstereo etter tre hovedmål. Hovedmålene samsvarer like fullt med Pearce og Davids (1987 i Whitbred, 2009) sin definisjon av formål, slik at styrets tre hovedmål heretter kalles formål. Når det gjelder de opplevde formålene kan vi forsøke å tilnærme oss dem ved å spørre organisasjonsmedlemmene om hva organisasjonens formål er, eller forsøke å tolke dem ut fra hvordan organisasjonen handler (Whitbred, 2009).

5.1.1.1 Å inkludere studentene i byfelleskapet

Om vi starter vår gjennomgang av Pstereos formål med å se på de eksplisitte formålsformuleringene (Johnson, Scholes og Whittington, 2008, Whitbred, 2009), kan vi se at ett av formålene styret peker på er ”Trondheims velkomst til studentene” som i følge Årsmeldingen for 2008 innebærer at Pstereo skal eksistere *for å* være en velkomstfest for studentene når nye og gamle studenter kommer til Trondheim i august. På spørsmål om hva som er Pstereos formål, som altså kan være en innfallsvinkel for organisasjonsmedlemmenes opplevde formål (Whitbred, 2009), trekker to av intervjupersonene frem aspekter som kan ses i sammenheng med styrets formålsformulering.

Festivallederen sier at det er tre formål, og at ett av dem er å være en velkomstfest for studentene – med andre ord ser festivallederens opplevde formål ut til å være sammenfallende med styrets formålsformulering (Whitbred, 2009) på dette punktet om man tar festivallederens uttalelse som ett sannhetsvitne på det opplevde formålet. Den andre intervjupersonen har en annen innfallsvinkel; ”*Jeg tenker mer sånn at det er et ønske fra de som starta den å tilby noe som Trondheim ikke hadde da. En sommerfestival for hele byen [...] som ikke er noe spesifikt studentgreie, som er for absolutt alle.*” Studentene ekskluderes ikke i denne intervjupersonens beskrivelse av sitt opplevde formål (Whitbred, 2009), men i motsetning til styrets og leders tilnærming så får ikke studentene status som en spesiell gruppe som skal verdsettes med en festival – de inkluderes i stedet på lik linje med hvilken som helst annen gruppe i Trondheim.

Om vi forsøker å tolke det opplevde formålet i Pstereo slik det ser ut til å ligge til grunn for handling (Whitbred, 2009) ser det ut som at å være en velkomstfest for studentene er underordnet. Like fullt sier festivallederen at det ligger som en grunntanke for ”de på kontoret” som jobber med Pstereo gjennom hele året at Pstereo skal være en velkomstfest for studentene. For å fange de ulike aspektene som ser ut å knytte seg til Pstereos forhold til

studentene, konstruerer vi formålet ”å inkludere studentene i byfellesskapet”, som vil være ett av formålene som blir tatt med videre i analysen av problemstillingen. Denne konstruksjonen er ett uttrykk for at gjennomgangen av empirien peker ut flere aspekter knyttet til å inkludere studentene i byfellesskapet som enten er eksplisitt og formelt nedtegnet (jfr. formålsformulering) eller muntlig beskrevet i intervjuet (jfr. opplevd formål) som grunnen til at Pstereo skal eksistere (Tuckman og Chang, 1988; Whitbred, 2009) ut fra interessentenes verdier eller forventninger (Johnson, Scholes og Whittington, 2008).

5.1.1.2 *Å gi den gode publikumsopplevelsen*

En annen formålskonstruksjon er ”å gi den gode publikumsopplevelsen”. Dette formålet er konstruert med utgangspunkt i styrets formålsformulering ”musikkfest for byens befolkning” og festivallederens tilsynelatende opplevde formål ”Pstereo skal være en urban byfest” basert på hva festivallederen svarer på spørsmål om Pstereos formål. Også på spørsmål som ikke er direkte rettet mot intervjupersonenes opplevde formål, kan vi finne grunnlag for denne formålskonstruksjonen. For eksempel er spørsmålet som ligger til grunn for det følgende utsagnet gitt som svar på spørsmål om hvorfor man ikke kan arrangere Pstereo andre steder enn Marinen:

I løpet av de to dagene så skal marinen være det beste stedet i hele verden å være. Det er på en måte det hårete målet vårt da. Det er det vi skal strekke oss mot. Og det er jo ikke bare i forhold til hvilke band det er på scenen, men også hvordan området ser ut, og hvilke andre tilbud kan de få der. Og det er viktig for oss at når de går ut kl tolv på lørdagen, så skal de være sultne. Da skal de glede seg de 363 dagene til neste. Det er viktig å ikke gi de en metthetsfølelse, det er viktig å holde de litt sultne når de går ut.

Dersom vi ser dette utsagnet i sammenheng med opplevde formål (Whitbred, 2009), kan vi si at handlingene og tankene som illustreres i dette utsagnet peker mot at å gi den gode publikumsopplevelsen kan være denne intervjupersonens opplevde formål. En alternativ tolkning kan være at det som tas opp av denne intervjupersonen er noe som skal bygge opp under mer operative mål (Tuckman og Chang, 1988; Johnson, Scholes og Whittington, 2008) som i neste omgang skal bidra til et annet formål; for eksempel profittmaksimering (Friedman, 1970). En annen intervjuperson avkrefter imidlertid en slik tolkning når vedkommende sier at Pstereos formål er å skape gode musikkopplevelser og ”*at alle vet jo at det å drive festival ikke er spesielt pengeinnbringende da. Så man går ut fra at det er mer på det nivået enn på det økonomiske vertfall.*”

I tillegg handler den gode publikumsopplevelsen om å sette den riktige settingen for scenefestivalen – for eksempel ved å ha festivalen på Marinen, tilby servering og andre tilbud så som klubbprogrammet og familiearrangementet. Den gode publikumsopplevelsen handler også om gode assosiasjoner – både til Pstereo og til Trondheim. En av intervjupersonene sier at ”*Jeg føler ikke at Pstereo har noen sånne negative assosiasjoner foreløpig, og håper ikke at de kommer til å få det. Om det først skulle være ett eller annet, så lange dokøer siste år.*” Dette leder oss inn på at for å kunne gi den gode publikumsopplevelsen, så må gjennomføringen skje smertefritt. I tillegg er musikken essensiell for å gi publikum den ønskede opplevelsen. Pstereos musikkprofil er gjennomgangstema i alle intervjuene, blant annet på spørsmål om hva Pstereo er. Her trekker intervjupersonene blant annet frem at Pstereo skal tilby ny og spennende musikk, lokal musikk, kredibel musikk, musikk som vanligvis ikke presenteres i Trondheim, eller generelt bare *bra* musikk.

Jeg har tolket Pstereos nedtegnede formålsformuleringer så vel som de opplevde formålene som har blitt antydnet gjennom intervjupersonenes muntlige beretninger og tolket ut fra Pstereos virksomhet (Whitbred, 2009) som at å gi den gode publikumsopplevelsen er en eksistensberettigelse i seg selv (Tuckman og Chang, 1988; Whitbred, 2009), og ikke et ledd i å oppnå et annet formål som for eksempel profittmaksimering (Friedman, 1970). Ut fra dette ligger dermed å gi den gode publikumsopplevelsen som det andre konstruerte formålet i besvarelsen av spørsmålet ”Hva er formål i Pstereo?”.

5.1.1.3 Å pleie patriotismen til Trondheim

Det tredje konstruerte formålet, som også tar utgangspunkt i styrets formelle formål, er ”å pleie patriotismen til Trondheim”. Dette formålet er dels knyttet til styrets tredje formålsformulering (Pearce og David, 1987 i Whitbred, 2009; Whitbred, 2009) ”bygge lokal kompetanse”, og dels tett knyttet sammen med hva slags opplevelse Pstereo ønsker å gi publikum. Jeg har valgt å skille ut dette som et eget formål, fordi patriotismen til Trondheim er noe som synes å ha en overordnet verdi i seg selv for Pstereo, jamfør Johnson, Scholes og Whittingtons (2008) definisjon av formål som en overordnet hensikt i tråd med interessentenes forventninger og verdier.

Formålskonstruksjonen handler om å gi Trondheim noe Trondheim har manglet, eller noe Trondheim fortjener. Den innbefatter også et ønske om å bygge lokal kompetanse, og et ønske om å benytte seg av lokale leverandører, samarbeide med lokale sponsorer og å få lokale band ut på scenene. I tillegg handler det om å ta vare på Marinen og byrommet fordi det er det

riktige å gjøre – ut fra en respekt og ærbødighet til området og naboene – ikke bare fordi det er en nødvendighet for å få tillatelse til å fortsette å arrangere festivalen på Marinen.

Når å pleie patriotismen til Trondheim har blitt konstruert som et formål kan dette som allerede nevnt ses i sammenheng med Johnson, Scholes og Whittingtons (2008) definisjon av formål, men i tillegg kan vi også se en direkte tilknytning til de definisjonene som knytter formål til organisasjonens *raison d'être* (Tuckman og Chang, 1988; Whittington, 2009). Begrunnelsen for dette er at flere av intervjupersonene på spørsmål om hva de tror var grunnen til at Pstereo var opprettet, svarer at det var *for å* gi noe Trondheim manglet, behøvde eller fortjente.

5.1.1.4 Å være den nye generasjonen arrangører

Når festivallederen snakker om ”de tre formålene” omtaler han det tredje som det ”å bygge lokal musikkbransje og arrangørkompetanse”. I følge festivallederen kan musikkbransje for eksempel også være lydleverandører som kan øve seg på å bli flinkere ved å bruke Pstereo. Kompetanseheving ligger altså i festivallederens opplevde formål (Whitbred, 2009), slik han uttrykker det. Kompetanseheving ligger også i styrets formålsformulering (ibid.), siden Pstereos tredje hovedmål i følge styrets årsberetning (2008, s. 1) er å ”bygge lokal kompetanse”.

Jeg har valgt å oppsummere styrets og festivallederens eksplisitte formål som går på kompetanse i en formålskonstruksjon jeg kaller ”å være den nye generasjonen arrangører”. I denne konstruksjonen ligger også en del andre elementer som er dedusert ut fra det Pstereo gjør, og som derfor kan ses i sammenheng med organisasjonsmedlemmenes opplevde formål (Whitbred, 2009). Den nye generasjonen arrangører er et uttrykk som festivallederen selv brukte, blant annet da han snakket om et behov for å ha god økonomistyring i festivaler. I tillegg innbefatter min tolkning av den nye generasjonen arrangører å tilby givende arbeid. Når givende arbeid innbefattes i konstruksjonen av et generisk formål, er det fordi min tolkning av organisasjonsmedlemmenes opplevde formål (Whitbred, 2009) er at Pstereo skal eksistere (blant annet) *for å* tilby ledere og mellomledere givende arbeid – det vil si noe man liker, noe man passer til og noe man mestrer (jamfør kompetansebygging).

Ikke minst inkluderer denne formålskonstruksjonen de etiske aspektene som har kommet frem mer eller mindre eksplisitt gjennom dataanalysen. Et av disse aspektene er å være miljøbevisst, for miljøbevissthetens skyld – ikke for å fortsette å få være på Marinen eller å

spille på det for å bygge et godt image overfor publikum. Dette er et aspekt som kommer tydelig frem når man ser på hvordan Pstereo handler, og også gjennom dokumentundersøkelsen av både nettsider og årsmeldinger. Vi kan se dette i sammenheng med både Whitbreds (2009) opplevde formål og Johnson, Scholes og Whittingtons (2008) definisjon som inkluderer interessentenes verdier. Det samme gjelder det etiske aspektet knyttet til å ivareta de frivillige og å tilby givende arbeid fordi det er det riktige å gjøre, ikke for å beholde arbeidskraften.

Den nye generasjonen arrangører kan betraktes som et middel for å oppnå de andre formålene, men min tolkning av de opplevde formålene (Whitbred, 2009) og verdiene som ser ut til å ligge til grunn for den overordnede hensikten med Pstereo (Johnson, Scholes og Whittington, 2008) er at det å drive Pstereo som den nye generasjonen arrangører – med de aspektene tilknyttet kompetanse, økonomistyring og etikk det innebærer – er av overordnet verdi i seg selv, og i så måte å betrakte som et formål.

5.1.1.5 Formål i Pstereo

Som svar på forskningsspørsmål 1 ”Hva er formål i Pstereo?” blir konstruksjonen av fire likestilte og sammenvevde generiske formål stående; å inkludere studentene i byfellesskapet, å gi den gode publikumsopplevelsen, å pleie patriotismen til Trondheim og å være den nye generasjonen arrangører. I det følgende skal vi se på hvordan ledelse eventuelt skaper mening omkring disse fire konstruerte formålene, men først skal vi undersøke hva ledelse i Pstereo er.

5.1.2 Hva er ledelse i Pstereo?

I dette kapitlet belyses forskningsspørsmål 2 – ”Hva er ledelse i Pstereo?”. For å undersøke hva ledelse er i Pstereo analyseres empirien i lys av den horisontale tråden i teorifilteret som omhandler festivalledelse, og alle andre tråder forholdes passive inntil videre. Som vi husker fra kapittel 3.3.1 var den horisontale tråden vi kalte festivalledelse preget av den overordnede tilnærmingen til ledelse som ble presentert i kapittel 3.1. Den horisontale tråden som utgjør den teoretiske for dette forskningsspørsmålet betrakter derfor ledelse som en kompleks, u håndgripelig og mangefasettert sosial prosess som gir organisasjonen retning (Pye, 2005; Wennes, 2006b; Uhl-Bien, 2006; Koivunen, 2007). Selv om vi fokuserer på verbet å lede, betyr ikke det at vi ikke kan vie substantivet ledelse (Pye, 2005) oppmerksomhet også – det betyr bare at vi åpner for at *leding* kan komme fra andre kilder enn *ledelsen*.

Med utgangspunkt i dette må ledelse forstås i lys av konteksten den oppstår og utøves i, og som vi så i kapittel 3.3.1 er festivalkonteksten en kontekst som har paralleller med tjenester, eventer og kunst. I dette kapitlet vil vi imidlertid ta hensynet til konteksten et skritt lenger ved å trekke inn empiri fra caset for utforske ledelse i den spesifikke konteksten Pstereo. Som vi etter hvert skal se kan særpregene i konteksten Pstereo ses i sammenheng med både kunstledelse (Wennes, 2006b) og rammeverket EMBOK (Silvers, 2004). Disse særpregene vil dessuten komme i tillegg til Shone og Parrys (2004) betraktning om at festivaler er særpregede kontekster som blant annet er unike og avgrensede i tid og som derfor kan betraktes som en tjeneste, og at de ulike aspektene i et event kan være gjensidig avhengige (Robson, 2008; Salem, Jones og Morgan; 2004).

I alt er det identifisert fem ”teser” som synes å prege ledelse i Pstereo; **1)** informasjon gis på en ”Need-to-know-basis”, **2)** spenninger må håndteres, **3)** praktiske oppgaver må gjennomføres, **4)** festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett og **5)** målet er å skape en selvgående materie. Hver av disse tesene vil nå bli utdypet.

5.1.2.1 Informasjon gis på en ”Need-to-know-basis”

Uttrykket ”Need-to-know-basis” er i mangel på et bedre norsk uttrykk brukt for å illustrere at informasjon ikke gis, så fremt man ikke har et begrunnet behov for denne bestemte informasjonen.

At denne tesen ser ut til å prege ledelse i Pstereo kan ses i sammenheng med – eller snarere i kontrast med – den kommunikative funksjonen til ledelse (Berg, 1995; Johnsen, 1984 i Busch og Vanebo, 2000). Vi kan skille mellom praktisk og strategisk informasjon, og når det gjelder praktisk informasjon så mener flere av intervjupersonene at det er viktig at denne informasjonen kommer frem til de frivillige, samtidig som de fremholder at det er opp til den som er usikker å selv ta initiativ til å skaffe seg informasjon. I det øyeblikket en person er usikker og bestemmer seg for å spørre en overordnet eller en kollega, kan vi si at han eller hun har et begrunnet behov for informasjonen, og dermed får den på en ”need-to-know-basis”.

Når det gjelder strategisk informasjon mener festivallederen at det ikke er behov for å gi denne til noen – det er irrelevant for Kari som står i baren fredag kveld hva som skjer i styrerommet – så får heller kongstankene ligge til toppledelsen og styret, sier han. På lignende måte har en av intervjupersonene som leder en gruppe frivillige aldri følt behov for å gi de

frivillige informasjon om Pstereo, da vedkommende mener at 99,9 % av de som har meldt seg på, vet hva Pstereo er fra før.

Flere av intervjupersonene mener at man, på et generelt grunnlag, bør gi de som arbeider for en organisasjon informasjon om organisasjonens formål og opprinnelse, men opplever at det i Pstereo er mindre fokus på visjoner, verdier og formål enn i andre organisasjoner de kjenner – og at dette går helt greit. Knappheten på strategisk informasjon begrunnes av intervjupersonene dels med at denne informasjonen er overflødig, og dels ut fra tidsbegrensinger; det viktigste at folk vet hva de skal gjøre – og i tillegg til at mange vet tilstrekkelig på forhånd, er det er begrenset med tid for å gi strategisk informasjon. En tolkning av festivallederens utsagn om at det er irrelevant for Kari som står i baren fredag kveld hva som foregår på styrerommet, kan også være at overleveringen av strategisk informasjon anses som overflødig *fordi* de fleste er involvert for et så kort tidsrom.

5.1.2.2 Spenninger må håndteres

Som vi så i kapitlet om kunstledelse (kapittel 3.3.1.2) innebærer kunstledelse blant annet å forstå og balansere motstridigheter og tvetydigheter (Wennes, 2006b), og det er det denne tesen tar opp. Det er mange ”brikker” som er med og utgjør Pstereo, og flere av ansvarsområdene kan relateres direkte til EMBOKs klasser og domener (Silvers, 2004). At spenninger må håndteres er en tese som preger ledelse i Pstereo, siden det finnes spenninger internt i flere av disse brikkene eller klassene, så vel som mellom klasser.

Blant annet kan vi se spenninger mellom det som i EMBOK (Silvers, 2004) betegnes som finansiell ledelse og henholdsvis klassen personalledelse og kjerneverdien etikk. Spenningen som ligger mellom personalledelse og finansiell ledelse, er at ønsket om kompetanseheving på alle nivåer i organisasjonen går som en rød tråd gjennom intervjubesvarelsene til både festivalleder og andre intervjupersoner, samtidig som man ikke har råd til å betale for kompetansen. Blant annet er det i følge festivallederen langt fra samsvar mellom tiden den enkelte legger ned i Pstereo og de honorarene som eventuelt utbetales. Frivilligansvarlig nevner dessuten økonomiske begrensninger som årsaken til at det ikke blir arrangert flere sammenkomster for de frivillige – noe som ifølge henne både kunne vært en arena for informasjonsutveksling. Frivilligansvarlig antar dessuten at bedre ivaretagelse av de frivillige – for eksempel gjennom en ekstra sammenkomst på vårparten vil kunne være et bidrag til å holde på de frivillige slik at de kommer tilbake år etter år – og selv om hver Pstereofestival er unik (Shone og Parry, 2004), så vil frivilliges erfaring fra forrige festival være dyrebare.

Når det gjelder det som i EMBOK (Silvers, 2004) står oppført som en kjerneverdi, nemlig etikk, fremkommer det at det lokale og globale miljøhensynet er viktig i Pstereo. Men også her må motstridende hensyn håndteres. Et konkret eksempel på dette er når miljøansvarlig forespør led-belysning på scenene for å redusere strømforbruket, noe som vil medføre en ekstrakostnad, og festivalleder stiller seg spørsmålet ”*Er det da av så stor betydning at jeg faktisk vil plusse på de 250 000 ekstra?*”. Her ser vi med andre ord en spenning mellom etikk og finansiell ledelse (ibid.).

I og mellom programdesign og finansiell ledelse (Silvers, 2004) kan vi også se slike spenninger. Med tanke på de interne spenningene innenfor finansiell ledelse sier festivallederen at marginene er små, og at man hele tiden må vurdere hvor stort underskudd man har mulighet til å takle ut fra et worst case scenario. I følge festivallederen er et overskudd ”for så vidt” ønskelig for å sikre festivalens overlevelse, og for å gjøre eventuelle forbedringer og investeringer, men et overskudd innebærer også en risiko for at offentlige støttegivere vil trekke seg ut. Uten at det kommer direkte frem i intervjuene kan man anta at en reduksjon i offentlig støtte kan medføre høyere billettpriser og/eller dårligere tilbud fra scenen, slik at små marginer implisitt er en forutsetning for at publikum skal få et best mulig tilbud i forhold til billettprisen de betaler. På denne måten blir finansiell ledelse et motsetningsfylt område.

Programdesign er et begrep hentet fra EMBOK (Silvers, 2004), og innenfor programdesignet kan vi identifisere tre spenningsdimensjoner. I tillegg til disse tre, ligger sjangervalget som en ramme rundt hele programdesignet. Som en ramme for underholdningsdesignet ligger temadesignet, eller sjangervalget som det også kan kalles. I motsetning til enkelte andre festivaler har ikke Pstereo en sjanger i navnet sitt, noe som i følge festivallederen skyldes et ønske om å ikke bli satt i bås. Slik det fremgår av styrets årsberetning fra 2008 og samtlige intervjupersoner skal Pstereo imidlertid være en pop/rockfestival. Spenningsforholdene knytter seg imidlertid til hvilke underarter av pop/rock Pstereo skal være arena for. Her har det internt i Pstereo vært en gjentatt diskusjon om hvorvidt Pstereo skal tilby metall på programmet. Selv om festivalleder har ønsket å legge ballen død, ser dette ut til å være en pågående spenningsprosess også i tiden fremover.

Det er dessuten tre spenningsdimensjonene som utfolder seg *innenfor* den spenningsfylte rammen. Den første dimensjonen kan vi kalle lokal versus global, og denne spenningsdimensjonen dreier seg om hvorvidt Pstereo skal fremme lokal musikk eller tilby

Trondheim musikk som ikke kommer fra byen. Annen norsk musikk ligger langs denne dimensjonen – mellom ytterpunktene lokal og internasjonal musikk. Den andre dimensjonen kan kalles kredibel versus kommersiell. Festivallederen på sin side er opptatt av at man ikke skal være *for* kredibel i bookingene. Ikke desto mindre er krefter i Pstereo opptatt av å ta musikken på alvor og å gjøre kredible bookinger. Siden festivallederen begrunner bookingen av trekkplastre ut fra økonomisk sikkerhet, får kommersiell stå som motsetning til kredibel i

Siden det ikke nødvendigvis er samsvar mellom prisen og inntjeningssevnen til artistene som bookes, altså at dyre artister ikke nødvendigvis er de som trekker mest publikum, er pris versus inntjeningssevne også en spenningsdimensjon som er identifisert i Pstereo. Ingen intervjupersoner snakket om dette motsetningsforholdet, men både behovet for å booke artister man hadde råd til og behovet for å booke artister som ville trekke publikum ble omtalt.

Vi kan dermed si at ledelse i Pstereo, i likhet med kunstledelse (Wennes, 2006b) er fylt av spenningsforhold, og spenningsforholdet mellom det vi har kalt programdesign og finansiell ledelse er et spenningsforhold som ligger på toppen av de mange interne spenningsforholdene i hvert av disse områdene. På tvers mellom de ulike spenningsforholdene kan man se paralleller, og vi kan også se at forflytninger langs en spenningsdimensjon kan få konsekvenser for andre (jfr. Robson, 2008; Salem, Jones og Morgan, 2004). Festivalledelse i Pstereo vil derfor preges av behovet for å håndtere til tider kraftfulle spenninger.

5.1.2.3 Praktiske oppgaver må gjennomføres

Den tredje tesen som ser ut til å prege ledelse i Pstereo, er at praktiske oppgaver må gjennomføres. Om vi ser Pstereos organisasjonskart (kapittel 2.2) i sammenheng med EMBOK-strukturen (Silvers, 2004), kan vi se tydelige paralleller siden Pstereos organisasjonskart og stillingstitler er tett forbundet med det praktiske, og knyttet til avgrensede men samtidig gjensidig avhengige arbeidsområder. For å klare å gjennomføre må alle brikkene være på plass, og festivallederen vil helst ha ”do-ere” med seg på laget. Dessuten sier festivallederen at ”*det handler jo mye om å holde hodet over vannet.*”

Slik det fremkommer av samtlige intervjuer og dokumentanalysen av blant annet organisasjonskart og matrosavtale er det generelt det praktiske som gjennomsyrrer Pstereo: Festivallederen sier han er en praktisk anlagt person som jobber svært operativt under gjennomføring, det er på det praktiske nivået folk kan få ansvar og tillit til å komme opp med ideer selv, de frivillige må utføre sine praktiske oppgaver og mellomlederne må ta ansvaret

for sine praktiske områder. I følge flere av intervjupersonene er det ikke gitt at man blir fortalt hva man skal gjøre, og hvordan, men man kan alltid spørre noen. En av intervjupersonene sier at ikke alle mellomlederne er like flinke på det pedagogiske, det vil si å forklare de frivillige hva som skal gjøres og hvordan, og at det kanskje er fort å glemme at de frivillige ikke alltid vet det samme som en selv. Vi ser her at ”det pedagogiske” brukes som en betegnelse på mellomlederens evne til å sette den frivillige i stand til å løse den praktiske arbeidsoppgaven, og dersom vi ser dette utsagnet i sammenheng med Yukls (2006) definisjon av ledelse som handler om å få folk til å bli enige om hva som skal gjøres og hvordan, kan vi si at ledelse i Pstereo preges av å stimulere til gjennomføringen av praktiske oppgaver.

Også det vi kan kalle personaladministrasjonen i forhold til arbeidsmiljø (Grimsø, 2005) er praktisk orientert. Det er ifølge frivilligansvarlig og solskinnansvarlig, deres ansvar å sørge for henholdsvis at det lages regler som ivaretar de frivilliges basale behov med tanke på pauser, mat og drikke, og at solskinnspatroljen gir påfyll av sukker, koffein og ”solskinn”. Kanskje kan vi derfor si at personalledelsen er outsourcet fra mellomledervervene. Mellomledernes ansvar er å overholde reglene som skal ivareta de frivillige, og å sørge for at de praktiske oppgavene blir utført. Med andre ord er det mange aspekter i Pstereo som antyder at tesen praktiske oppgaver må gjennomføres ser ut til å prege ledelse i Pstereo.

5.1.2.4 Festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett

Ulike nyanser som går på at festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett brukes av festivallederen selv. Innholdet i denne tesen går på mye av det samme som tas opp i de andre tesene, men den anses som en særegen tese som preger ledelse i Pstereo – blant annet fordi det er en tese som mer eller mindre ordrett brukes av festivallederen selv for å beskrive festivalledelse. Tesen kan dessuten ses i sammenheng med de interne spenningene og paradoksene Wennes (2006b) snakker om, og i vid forstand også den interne gjensidige avhengigheten mellom de ulike aspektene i eventer og eventledelse (Robson, 2008; Salem, Jones og Morgan, 2004).

Første gang uttrykket kommer frem er i det første intervjuet, når festivallederen forteller om sitt ønske om å strømlinjeforme organisasjonen for å få til en mer effektiv organisasjon. På spørsmål om hva han mener med effektiv organisasjon svarer han ”*Selve gjennomføringen er jo på en uke, og det heter jo at festivalledelse er ekstremledelse i praksis. For det er tross alt 600 folk som man skal få med seg. [...] Så det er at alle skal jobbe bedre sammen da.*” I oppfølgingsintervjuet bes festivallederen forklare hva han mente med ekstremledelse uten

sikkerhetsnett og han trekker da frem en metafor om en snøball. Snøballmetaforen ble også nevnt i det første intervjuet i forbindelse med publikumsforventninger og økonomiske konsekvenser, mens den i det andre intervjuet brukes som en direkte forklaring på hva festivallederen mener med ekstremledelse uten sikkerhetsnett:

Det er vel noe som ble brukt først av Trøndelag Forskning og Utvikling ble det vel sagt, som er litt modifisert her da, ekstremledelse uten sikkerhetsnett ja. Og det er jo, vertfall under avvikling da, så er det, jeg vet ikke om jeg snakket om den snøballen sist? [Intervjuer bekrefter] Ja, det er jo på en måte det at nå begynner [det] å bli, eller hele prosessen da når vi startet var at den begynte å rulle og rulle og rulle. Og til slutt så ble den snøballen så svær og tung at vi egentlig bare måtte følge på og prøve å holde styring på den, men om man sprang foran eller bak det var liksom hipp som happ egentlig. Og det samme egentlig hvert år, nå blir ballen større og vi dytter den opp, i løpet av våren så begynner den å rulle, og akkurat i de fjortendagene med et klimaks, avviklingshelga, så får du bare håpe at det går bra, og du har på en måte - den siste uken, du har ikke noe sikkerhetsnett, verken økonomisk eller, ja. [...] Og da er det jo erfaringsmessig, sånn erfaringstall så; går det gæli så går det virkelig gæli. Du har jo skrekkeksampler som Quart, eller lokalt med Olavsfestdagene. Men det er på en måte sånne, budsjetteringen og økonomisk kontroll gjennom hele året da som jeg tror blir viktigere med festivalledelse. [...] selv om du ikke har den sikkerhetslina, så bør du i alle fall ha en viss sikkerhetsmargin. Men når det først er i gang så har du ikke noe kontroll på [hva som vil skje].

I følge festivallederen er ekstremledelse uten sikkerhetsnett altså et modifisert uttrykk av noe som noen før ham har sagt, og uttrykket går på at man under gjennomføringen bare må håpe at alt går bra, fordi man verken har kontroll over hva som kan skje, eller sikkerhetsnett i tilfelle noe skulle gå galt. Her ser vi at festivallederen knytter uttrykket til det økonomiske, og på oppfølgingsspørsmål om hvorvidt det kun dreier seg om økonomi svarer han at det er også gå på personell. Han sier at de har tenkt med gru på hva som kan skje dersom noen blir syke. Festivallederen bruker dessuten begrepet *ekstrem sport* uten sikkerhetsnett når han kommenterer at Pstereo er prisgitt været i forhold til publikumstall, noe som antas å være en forsnakkelse for ekstremledelse.

Festivalledelse som ekstremledelse uten sikkerhetsnett kan ut fra dette forstås som en erkjennelse av at uforutsigbare omgivelser kan gjøre at man faller utfor, og at konsekvensene kan bli fatale grunnet det manglende sikkerhetsnettet. På spørsmål om hvorvidt de har forsøkt å bygge seg et sikkerhetsnett svarer festivallederen at de har vært inne på det i forhold til å ta backup av dokumenter spesielt blant de i toppledelsen. Forhåndssalg av festivalpass (Pstereo, 2009a) kan dessuten også forstås som et forsøk på å bygge et økonomisk sikkerhetsnett.

5.1.2.5 Målet er å forme en selvgående materie

I følge festivallederen er det mange som ”*tenker selv*” og det er han glad for. Han forteller om noen jenter som jobbet med utsmykningen av backstage i forkant av Pstereo 2009:

Og da lurte de på om de kunne få 10000. Og jeg sa ja, dere skal få det, men jeg legger meg ikke borti noe. De ordnet det helt supert. De ville ta kontakt med Fretex og høre om de kunne komme med møbler, og det fikk de lov til, og det gjorde de, og ordnet en avtale med dem, og den avtalen er enda bedre i år, så det er en gevinst både for oss og for Fretex slik at de får profilert seg. Og det er på en måte innenfor våre tanker og filosofier da, og jeg tror ikke det er noen som spør om de får ta kontakt med Kongsberg våpenfabrikk.

På spørsmål om han dermed tror at de som arbeider for Pstereo har innsikt i hva som er Psteros filosofier svarer han bekreftende og at han

[...] tror på en måte at de føler en såpass stolthet til produktet. Det er egentlig tanken i Pstereo, at Pstereo skal være en selvgående materie [...] Og den boblen, eller materien som folk ønsker å være en del av, tror jeg at folk føler en sånn stolthet til at de følger grunntankene.

I likhet med uttrykket ekstremlede uten sikkerhetsnett, er selvgående materie altså et uttrykk som festivallederen selv bruker. Festivallederen ønsker ikke at Pstereo skal være avhengig av ham som person; ”*Det skal aldri være en person som fronter Pstereo. Så om jeg slutter i Pstereo så skal ikke Pstereo bli skadelidende av den grunn*”. Derfor ønsker festivallederen heller at Pstereo skal bli det han kaller en selvgående, eller en egen levende materie.

Tre aspekter som festivallederen i intervjuene har trukket frem, som går på hvordan han ønsker å være som leder for Pstereo, kan betraktes som implikasjoner av denne tesen. En slik implikasjon er at festivallederen holder tilbake på elementer som han rent personlig har sterke ønsker om å innføre i festivalen, for ”*i og med at jeg skal prøve å ordne en egen levende materie her da, så må på en måte det, den formes da, etter den veien det er tenkt*.” En annen implikasjon er at festivallederen ikke ser det som sin jobb å forme menneskene som jobber i Pstereo, men heller finne personligheter som passer inn i puslespillet og for det som skal gjøres. En tredje implikasjon er at festivallederen er opptatt av at de som jobber for Pstereo ikke skal være marionetter, men også inspirere oppover og ha muligheter for å komme med ideer i forhold til det praktiske.

Det at festivallederen mener at de må bli flinkere til å få tankene fra kontoret nedover i organisasjonen kan også ses i sammenheng med ønsket om å skape en selvgående materie. For det første kan det å få tankene ut i organisasjonen være et ledd i å få Pstereo mindre

avhengig av festivallederen som person. For det andre har tankene ifølge festivallederen blitt forsøkt spredt gjennom de sosiale sammenkomstene, eller bordene, og når det er snakk om å påvirke mellomlederne, trekker festivallederen igjen frem bordene:

[...] de har blitt en ganske sammensydd gjeng da, etter alle de bordene våre da, så da er de med og korrigerer hverandre. Så da når områdesjefen søndagen tar seg friheten og setter seg i en campingstol og tar seg en øl, mens områdearbeiderne går og rydder, så går da faktisk miljøansvarlig og irettesetter områdesjefen. [...] da har du på en måte, litt sånn velfungerende samfunn da, det handler jo om å irettesette, men ikke minst om å ta vare på hverandre, det er jo minst så viktig det.

Ut fra dette utsagnet å bedømme er festivallederen fornøyd med måten mellomlederne etter hvert har begynt å irettesette og ivareta hverandre, og dette kan ses i sammenheng med den femte og siste tesen; målet er å skape en selvgående materie. Når det er sagt så er det festivallederens eget utsagn at målet er å skape en selvgående materie – og selv om festivallederens *ønske* på dette punktet til en viss grad vil prege ledelse i Pstereo, så er det ikke dermed sagt at ledelse i Pstereo er preget av å være en selvgående materie.

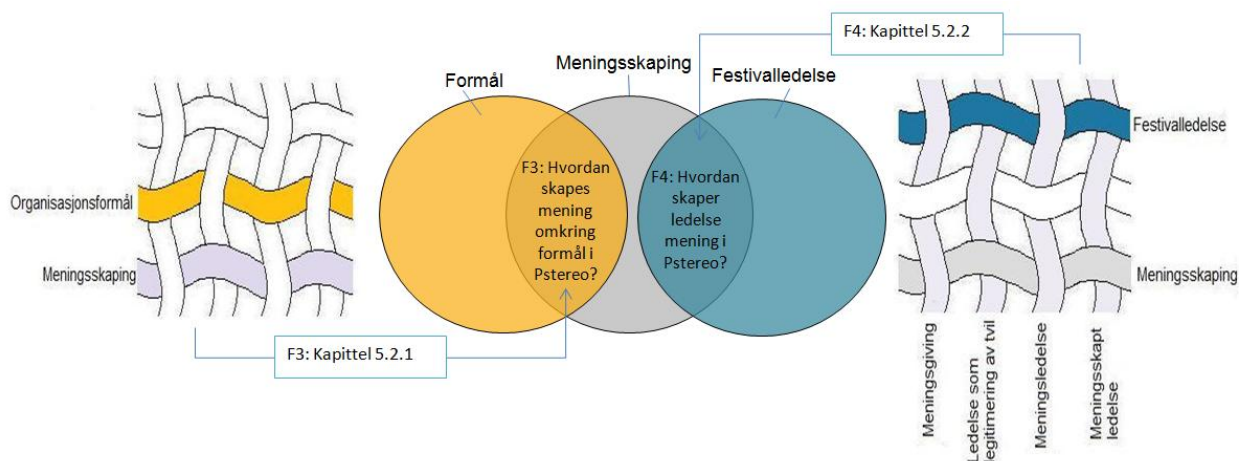
5.1.2.6 Ledelse i Pstereo

Forskningsspørsmålet som ble stilt i begynnelsen av dette kapitlet var ”Hva er ledelse i Pstereo”. Vi har nå identifisert fem teser som hver for seg ser ut til å prege ledelse i Pstereo, slik ledelse er forstått gjennom den overordnede tilnærmingen til ledelse (kapittel 3.1) og den horisontale tråden i teorifilteret som omhandler festivalledelse (kapittel 3.3.1). Selv om tesene for analytiske hensyn blir behandlet hver for seg, så må vi ikke glemme at de er analytiske konstruksjoner og at de ikke opptrer isolert fra hverandre. I tillegg til at det er en egen tese som går på at spenninger må håndteres, så må altså spenninger mellom alle ledelsestesene håndteres. Dessuten - selv om vi kan si at tesene preger ledelse, så er samtidig tesene preget av den hierarkiske ledelsen og konteksten for ledelse. Med andre ord ser det ut som at det er et sammenvevd forhold mellom verbet å lede, substantivet ledelse, og kontekst i Pstereo.

Med dette avsluttes analysens første trinn, og vi skal snart komme tilbake til de fem ledelsestesene som blir stående som beskrivelsen av hva ledelse i Pstereo er. Men først skal vi innlede analysens andre trinn med å se på meningsskaping omkring de formålene som ble konstruert i forbindelse med besvarelsen av forskningsspørsmål 1.

5.2 Analysens andre trinn

I analysens andre trinn skal vi nå trekke inn meningssskaping. Dette gjør vi ved å utforske forskningsspørsmål 3 ”Hvordan skapes mening omkring formål i Pstereo?” og forskningsspørsmål 4 ”Hvordan skaper ledelse mening i Pstereo?”. Som vi kan se illustrert i Figur 10 er trådene som angår meningssskaping i teorifilteret nå aktive, men vi holder fremdeles ledelse og formål adskilt fra hverandre derfor er de vertikale trådene kun aktive i behandlingen av forskningsspørsmål 4.



Figur 10 Analysens andre trinn

5.2.1 Hvordan skapes mening omkring formål i Pstereo?

Meningssskaping innebærer at organisasjonsmedlemmene utvikler ”*et sett felles aksepterbare ideer og syn på hva som er virkelig, hva som er viktig og hvordan det skal responderes*” (Weick, 1979 i Bass, 2008, s. 747). Her kan ”hva som er viktig” være en inngangsportal til å lære mer om organisasjonens formål, og som vi tidligere har vært inne på påpeker Whitbred (2009) at det ofte kan være et sprik mellom organisasjonens eksplisitte formålsformuleringer og det opplevde formålet som ligger til grunn for handling. Ut fra dette er det interessant å se på *meningssskapingen* omkring en organisasjons formål.

Etter å ha konstruert fire formål og identifisert fem ledelsesteseer i analysens første trinn (henholdsvis kapittel 5.1.1 og 0), trekker vi dermed inn meningssskaping i det andre trinnet av analysen. Inntil videre lar vi ledelsesteseene ligge, og tar i dette kapitlet sikte på å utforske forskningsspørsmål 3 som spør om hvordan mening omkring formål skapes i Pstereo. For å svare på dette aktiverer vi de to horisontale trådene *meningssskaping* og *formål*, mens samtlige andre tråder i teorifilteret enn så lenge forholdes passive. Fra empirien tar vi frem de fire

formålene vi konstruerte i analysen av forskningsspørsmål 1(kapittel 5.1.1). Disse fire formålene lød: å inkludere studentene i byfellesskapet, å gi den gode publikumsopplevelsen, å pleie patriotismen til Trondheim og å være den nye generasjonen arrangører.

Når vi nå skal analysere disse i lys av meningsskaping må vi ikke glemme at disse fire formålene er *konstruert* ved at empiri om formål fra flere ulike datakilder ble knadd sammen, og at intervjupersonene ikke uttaler seg i forhold til *disse fire* men i forhold til elementer som har inngått i konstruksjonen av de fire formålene. I tillegg er empirien som gjennomgås i dette kapitlet skapt på individnivå. I den grad det lar seg gjøre å heve analysen til organisasjonsnivå og til å gjelde de fire konstruerte formålene, må vi altså huske hva som ligger til grunn for formålskonstruksjonene. Gjennomgangen av empirien vil dermed tas tilbake til individnivå og tilknyttes de underordnede elementene som inngår i formålskonstruksjonene.

I tillegg til de fire formålene som ble konstruert ut fra formålsdefinisjonene til Pearce og David (1987 i Whitbred, 2009), Tuckman og Chang (1988), Johnson, Scholes og Whittington (2008) og Whitbred (2009) i kapittel 5.1.1trekkes også ny empiri relevant for meningsskaping frem. Kapitlet struktureres rundt de fire formålene, og disse analyseres ut fra meningsskappingsprosessene argumentering, forventning, forpliktning og manipulering (Weick, 1995). Meningsskapingens innhold (ibid.) og syv karakteristikker (Weick, 1995; 2001) knytter suksessivt de fire meningsskappingsprosessene til de konstruerte formålene. Siden meningsskapingen aldri starter eller slutter, og siden "... handlinger påvirker antakelser påvirker handlinger påvirker..." (ibid.) er det relativt uvesentlig å lete etter utgangspunktet for meningsskappingsprosessen. Derfor blir det ikke tillagt stor vekt å kategorisere meningsskapingen, dersom det er uklart hvorvidt den spesifikke meningsskappingsprosessen springer ut fra handling eller antakelser.

Som det vil fremkomme av dette kapitlet har argumentering spilt en rolle som meningsskappingsprosess under flere av intervjuene, og det er nødvendig å ha en bevissthet rundt dette. Når vi nå skal se på hvordan argumentering har skapt mening omkring de fire formålene, må vi ta med i betraktning at mening skapt av argumentering kalibreres gjennom gjentakende sykluser av argumentasjon (Weick, 1995), og at vi i de fleste tilfellene ikke har mulighet til å avgjøre hvorvidt argumentasjonen som kom til overflaten i intervjuene har vært igjennom mange, om noen, slike sykluser før intervjuet. Det er uansett verdt å huske at intervjuet i tilfeller var den "forstyrrelsen som satte i gang" (ibid.) denne spesifikke argumentasjonssekvensen.

5.2.1.1 Å inkludere studentene i byfellesskapet

Formålet å inkludere studentene i byfellesskapet innebærer elementer som blant annet det å være en velkomstfest for studentene og det å *ikke* være spesielt til for studenter og på denne måten inkludere studentene i det større byfellesskapet som en hvilken som helst annen befolkningsgruppe. Det ser ut til at det er skapt mening omkring dette formålet gjennom ulike meningsskapingsprosesser, og at innholdet som har kommet ut av prosessen også varierer mellom intervjupersonene.

For eksempel sier festivallederen at Pstereo skal *”vise at Trondheim setter pris på studentene. Det er jo tross alt par-og-tredve-tusen studenter”* når han snakker om at Pstereo skal være en velkomstfest til studentene i byen. Han sier også at *”Vi vet at vi må ta vare på studentene. Studentene er en del av hverdagen i Trondheim, de er en stor del av befolkningen og de er stor del av målgruppen vår.”* I disse utsagnene ligger det en argumentasjon i form av en begrunnet diskurs (Weick, 1995). Argumentasjonen går ut på at *fordi* det er en stor andel studenter i Trondheim er det *rimelig* at Trondheim setter pris på dem – *derfor* skal Pstereo være en velkomstfest for studentene. På denne måten kan vi si at festivallederen har skapt mening omkring formålet å inkludere studentene i byfellesskapet gjennom en meningsskapingsprosess som startet i en antakelse, og som nærmere bestemt tok form som en argumentasjon (Weick, 1995).

Når det gjelder kommunikasjonen rundt det å være en velkomstfest for studentene sier imidlertid festivallederen at det ville ha virket *”mot sin hensikt om vi skulle kommunisert det ut”*. Her er det spennende å undersøke hvilken mening festivallederen har skapt omkring hva *”mot sin hensikt”* innebærer og hvordan denne meningen har blitt skapt. Dersom hensikten virkelig er å være en velkomstfest for studentene, hvordan kan det da være mot sin hensikt å kommunisere det ut? En tolkning er at Pstereo ikke har sin eksistensberettigelse i å være en velkomstfest for studentene. En annen tolkning er at *”hensikten”* festivallederen snakker om her ligger nærmere det formålet som ble konstruert i forbindelse med analysen av forskningsspørsmål 1; nemlig å inkludere studentene i byfellesskapet. Støtte for en slik tolkning er at festivallederen sier det hadde *”vært ekskluderende for de som ikke er studenter”* dersom de hadde kommunisert det ut. Etter å ha forklart hvorfor dette ville ha vært ekskluderende (blant annet fordi det går et skille mellom studenter og resten av befolkningen i Trondheim) og hvordan dette skillet kan omgås (ved å underbevisst kommunisere at sommerens feteste fest er når studentene kommer tilbake) konkluderer han med at Pstereo på denne måten kan inkludere både studenter, øvrige av byens befolkning og tilreisende. På

spørsmål om velkomstfest til studentene ligger der for å skaffe publikum, svarer festivallederen kontant; ”*Vi vil ta inn studentene som en del av byens befolkning.*”

Dersom vi forholder oss til sistnevnte tolkning ligger innholdet i lederens meningsskapingssprosess på dette punktet i forbindelsen mellom ”å kommunisere ut at Pstereo er en velkomstfest for studentene vil virke mot sin hensikt” og ”vi vil inkludere studentene som en del av byens befolkning”. Vi kan si at åpenlys kommunikasjon omkring velkomstfestfunksjonen er det hintet som festivallederen kobler sammen med referanserammen ”*Det går et skille mellom studenter og resten av befolkningen i Trondheim, og det skillet går i Nidelva med samfunnet på den andre siden.*” Ut fra denne sammenkoblingen vil det virke mot sin hensikt å kommunisere ut at Pstereo skal være en velkomstfest for studentene, dersom hensikten er å ta inn studentene som *en del av* byens befolkning, det vil si bryte ned det skillet som i følge referanserammen eksisterer. Meningsskapingssprossen som festivallederen har gått igjennom her minner om den prosessen Weick (1995) kaller forventning, siden den springer ut fra en antakelse og baserer seg på den forventningen festivallederen har om hva som vil skje dersom Pstereo kommuniserer ut at de skal være en velkomstfest for studentene.

En av de andre intervjupersonene er også inne på dette med at Pstereo er ”*for alle mulige folk*” – og ikke en bestemt gruppering i Trondheim. Denne intervjupersonen har imidlertid skapt mening omkring at Pstereo *ikke* er ”*noen studentgreie*”, og denne meningsskapingssprossen ser ut til å ha startet i en handling og ha tatt form som forplikting (Weick, 1995). Meningsskaping som forplikting kan sies å svare på spørsmålet ”*hvorfor skjedde dette?*” (ibid.), og i det aktuelle tilfellet kan vi omforme spørsmålet til ”*hvorfor er ikke Pstereo noen studentgreie?*”. Denne intervjupersonen ser ut til å ha tatt utgangspunkt i en handling, eller snarere mangelen på sådan, nemlig at studentene har ”*vist seg å være egentlig ganske slappe på å komme*”. På denne måten kan vi si at intervjupersonen forplikter en part utenfor seg selv, og utenfor Pstereo – studentene, og tillegger disse ansvaret for ikke å ha gjort Pstereo til en studentgreie – Pstereo er dermed ifølge denne intervjupersonen ”*for alle mulige folk*”.

Hvis vi skal oppsummere er det med andre ord få eksempler på meningsskaping omkring dette formålet. Det er også påfallende at lederen følger opp styrets hovedmål fra Årsmeldingen for 2008 og ser ut til å ha skapt mening i favør av at Pstereo skal være en velkomstfest for studentene, mens den andre intervjupersonen setter Pstereos eksistensberettigelse i forhold til å *ikke* være en spesifikk studentgreie.

5.2.1.2 Å gi den gode publikumsopplevelsen

Å skulle gi den gode publikumsopplevelsen ble i kapittel 5.1.1 konstruert som et formål som blant annet rommet det å skape den riktige rammen rundt scenefestivalen, å gi den riktige musikkopplevelsen, å sikre den praktiske gjennomføringen og å generelt skape en bra festivalopplevelse for publikum. Vi starter med det som kan anses som hovedparameteret innenfor dette konstruerte formålet.

På et tidspunkt i det første intervjuet ble festivallederen presset relativt hardt på hvordan han som leder antydte retningen for organisasjonen, og ut av denne konfrontasjonen ble det skapt en mening som kan knyttes til det å skape den gode publikumsopplevelsen. For å gi leseren anledning til å følge meningsskapingprosessen gjengis intervjusekvensen i sin helhet:

Intervjuer (I): Så for deg som festivalsjef [festivallederens navn] så er det viktigst for deg at de som har ansvar for et område, tar seg av det praktiske med det området?

Festivalleder (F): Ja, og gjennomfører det best mulig. Så få heller kongstankene og de dypere filosofiene ligge til toppledelse og styre.

I: Og du tror at de som har ansvaret for sitt område gjør det på best mulig måte...

F: Ja

I: ... uavhengig av hva dere sitter og tenker på på kontoret?

F: Nei, det blir litt feil, de må følge den veien vi har staket ut. Men det er vår oppgave å stake ut den, slik at de kan følge den. Sånn at vi på en måte gir dem en...

I: Og hva gjør du for å la de vite at det er en vei som er staket ut?

F: Vanskelig (latter)

I: Er jeg slem nå (latter)

F: (latter) Ja nå er du slem (latter) [...] Vi prøver å... Nei nå, så..

I: Nå gir du opp sier du (latter)

F: Ja, nå gir jeg opp.. Nei, men jeg er veldig sånn, hva heter det da, empirisk i min hverdag.

I: Hva mener du med det?

F: Jeg er veldig, det er det praktiske

I: Litt sånn "funker det – så funker det"?

F: Ja, jeg er veldig praktisk av meg. En praktisk anlagt person. Men ett eller annet sted baki der, så ligger det en grunntanke som er tuftet på de tre formålene. Vi vet hva vi skal være. Etter å ha snakket med deg, så tror jeg det er nødvendig å ta frem den og tenke igjennom den og spre den. Å Gud. Det her var sykt pinlig. Det viktigste for oss er å klare å gjennomføre et best mulig arrangement på bakgrunn av det vi ønsker at vi skal være.

Selv om det ikke er festivallederen, men den kunstige intervjusettingen som fremkaller denne meningsskapingprosessen, ser vi like fullt spor av en argumenteringsprosess (Weick, 1995). I denne intervjusituasjonen oppdager festivallederen at hans etablerte mening ikke lenger var tilstrekkelig for å svare på spørsmålet han sto overfor. Dermed måtte han kalibrere meningen sin, og etter en fase hvor han opplever stor usikkerhet og u håndgripelighet konkluderer han

avslutningsvis med en plausibel – dog relativt bastant mening; ”Det viktigste for oss er å klare å gjennomføre et best mulig arrangement på bakgrunn av det vi ønsker at vi skal være”.

En lignende meningsskapingssprosess som kommer ut med et lignende innhold fra meningsskapingen kan vi også se hos en annen intervjuperson. På spørsmål om hva vedkommende mente var Pstereos formål, var denne intervjupersonen til å begynne med veldig usikker, men etter en lignende tvilsfase som den festivallederen hadde i avsnittet overfor, kom intervjupersonen med følgende konklusjon; ”Egentlig så tror jeg det er ganske åpenbart jeg, og det er bare å ha en fantastisk bra byfestival, og bygge nettopp en veldig veldig sterk merkevare. At alle sammen kan assosiere noe bra med Pstereo”. Begrunnelsen for hvorfor dette måtte være det åpenbare formålet kom i etterkant; ”man merker jo at de tenker på det på alle måter”. Denne intervjupersonen fant nemlig ”beviser” for at det foreslåtte formålet måtte være ”riktig”, ettersom vedkommende kunne se at Pstereos handlinger tydet på at Pstereo tenker på å ”ha en fantastisk bra byfestival” og det å bygge en sterk merkevare med positive assosiasjoner. Handlingene som i følge intervjupersonen tyder på at det er dette Pstereo tenker på, er blant annet ”fra det grønne miljøbevisste holde Marinen ren i etterkant et cetera, til å kjøre jo rundt med den lille Pstereo el-bilen og gjøre seg kjent på den måten.” Blandingen av kredible og trygge bookinger trekkes også frem som fremtredende hint (Weick, 2001) som denne intervjupersonen ser ut til å forbinde med en fantastisk bra byfestival.

Ut fra dette virker det som at intervjupersonen har bitt seg merke i noen utvalgte handlinger som danner basis for meningsskapingen omkring hvilke formål Pstereo har. Meningsskapingssprosesser som springer ut fra handlinger kan i følge Weick (1995) være forplikting og manipulering, og i dette tilfellet ser det ut som at intervjupersonen ser på den samlede konkrete handlingen som allerede har funnet sted, og binder den til Pstereo ved å rasjonalisere over at Pstereo måtte ha gjort dette ”med vilje” ut fra en tankegang som samsvarer med intervjupersonens meningsskapte formål. Dersom så er tilfelle, kan vi si at intervjupersonen har skapt mening gjennom en forpliktingsprosess (ibid.).

Et annet element som er innbefattet i det konstruerte formålet ”å gi den gode publikumsopplevelsen”, er det som dreier seg om musikken som skal presenteres, og på direkte spørsmål om hva som er Pstereos formål svarer en av intervjupersonene at det er å gi gode musikkopplevelser. Når intervjupersonen deretter blir stilt et oppfølgingsspørsmål om hvorfor dette er grunnen til at Pstereo eksisterer svarer vedkommende; ”Altså, alle vet jo at

det å drive festival ikke er spesielt pengeinnbringende da. Så man går ut fra at det er mer på det nivået enn på det økonomiske vertfall.” Uten at økonomi er tatt opp i intervjuet tidligere ser vi at denne intervjupersonen trekker på en referanseramme som innebærer at ”som alle vet så kan ikke det å tjene penger være grunnen til å starte festival, så da må grunnen ligge i noe annet” – og for denne intervjupersonen så er dette andre å formidle gode musikkopplevelser.

Intervjupersonen stilles deretter spørsmål om hvordan vedkommende tror at dette formålet har blitt utformet, rettere sagt hvem er det som har bestemt at Pstereo ikke skal være en pengemaskin? Det kan da virke som at intervjupersonen blir ”tvunget” til å ta opp igjen meningsskapingsprosessen, i og med at den etablerte meningen ser ut til å bli kalibrert i svaret; ”*Jeg går ut fra at erfaring tilsier at hvis du skal tjene penger så starter du ikke festival. Sånn at jeg tror på en måte at den er grei.*” Men intervjupersonen ser også ut til å lete etter et bevis for at Pstereos formål er å formidle gode musikkopplevelser *i stedet* for å tjene penger, og fortsetter dermed med å si ”*Men de som startet er glade i musikk, glade i å formidle og jobbe med event og arrangement – hele arrangering av event.*” Denne meningsskapingen ligner på det Weick (1995) kaller forventning, siden meningsskapingen tar utgangspunkt i en antakelse, og det kan virke som at intervjupersonen ønsker å få antakelsen bekreftet gjennom å lete etter handlinger som verifiserer antakelsen.

I forhold til dette formålet ser det ut til at det, i motsetning til det forrige formålet, har blitt skapt meningsinnhold (Weick, 1995) som støtter opp under formålet blant alle intervjupersonene. (Flere tilsvarende eksempler på meningsskapning knyttet til å gi den gode publikumsopplevelsen er tilgjengelige i empirien, men anses som overflødige å trekke frem for å illustrere meningsskapingen omkring dette formålet.) I tillegg ser det ut som at det har blitt skapt meningsinnhold i tilknytning til dette formålet gjennom flere forskjellige meningsskapingsprosesser, som forventning, forplikting og argumentering (ibid.).

5.2.1.3 Å pleie patriotismen til Trondheim

Å pleie patriotismen til Trondheim er det tredje konstruerte formålet, og i denne konstruksjonen ligger blant annet at Pstereo er noe Trondheim behøver eller fortjener, som et element. Av de fem intervjupersonene ser det ut som at fire av disse har skapt mening omkring dette elementet ut fra en antakelse. Denne antakelsen har riktignok noen nyanseforskjeller, men et fellestrekk er at Trondheim har manglet den typen festival som Pstereo er. Videre er et fellestrekk for meningsinnholdene som intervjupersonene har skapt, at *Pstereo* er det som byen har manglet. En av intervjupersonene sier at det skjer mye morsomt i

Trondheim, og at en kulturby som Trondheim derfor fortjener en bra byfestival. En annen intervjuperson sier at *”det er klart at vi må ha alternativer til det som skjer ellers av konserter i Trondheim”*.

En tredje intervjuperson tror at Pstereo kommer fra et ønske om å tilby noe som Trondheim ikke hadde, ettersom Trondheim har Jazzfest, Olavsfestdagene og så videre, men ikke en pop/rockfestival. På spørsmål om dette er noe intervjupersonen har tenkt på tidligere, før intervjuet, svarer vedkommende at *”Akkurat det har jeg jo tenkt på mange ganger, har jo noen ganger, eller ikke måttet forsvare, men si hva som er greia da, og det er jo det, at det har ikke vært noe for akkurat den pop/rock/elektronika sjangeren da.”* På spørsmål om hvorfor vedkommende bruker ordet ”forsvare” kommer det frem at vedkommende har blitt møtt med holdninger av typen *”herregud, nok en festival liksom, hva er vitsen med det da, nå som alle går konkurs, eller går dunken, og i minus”*. Intervjupersonen har da vært gjennom en meningsskapingssprosess i form av argumentering (Weick, 1995), og møtt kritikken med at *”det er jo ikke noen sånn her festival”*, og legger til i intervjuet at *”men nå på siste festival som var så viste det seg at festivalen går i pluss”*, noe som kan forstås som intervjupersonens ”bevis” på at den etablerte meningen er valid siden motargumentet kan motbevises.

At Pstereo skal gi Trondheim noe Trondheim har manglet er en mening som har klare indikasjoner på flere av meningsskapingens syv karakteristikk slik Weick (2001) beskriver dem. For det første fremkommer det tydelig at det retrospektive er viktig for skapelsen av denne meningen, siden intervjupersonene ser ut til å tenke tilbake på Trondheim uten Pstereo når de gir sin begrunnelse for hvorfor Pstereo skal eksistere. Videre kan det vanskelig sies å være et ubestridelig faktum at Pstereo skulle være akkurat det Trondheim behøvde, dermed ser vi at det har blitt skapt en plausibel mening. Vi kan også si at meningen er sosialt validert dersom vi tar utsagnet til festivallederen *”alle som har blitt med har vært enige i at det er dette byen behøver”* bokstavelig.

Å pleie patriotismen til Trondheim samsvarer med den definisjonen av formål som både Tuckman og Chang (1988) og Johnson, Scholes og Whittington (2008) gir, siden påstanden både begrunner Pstereos raison d’être og kan sies å være en hensikt i tråd med interessentenes verdier og forventninger. Dette kommer spesielt tydelig frem når man ser på meningsskapingen rundt påstanden. For det første ser det ut til å være en utbredt forventning blant interessentene (les: intervjupersonene) om at det er ”dette” Trondheim behøver (jfr. Johnson, Scholes og Whittingtons (2008) definisjon av formål). For det andre begrunnes

Pstereos eksistens med at Pstereo skal eksistere *for å* gi Trondheim noe Trondheim fortjener eller behøver (jfr. definisjonene til Tuckman og Chang (1988) og Whitbred (2009)). Med andre ord er det en tydelig parallell mellom meningsskaping og formål når det gjelder dette spesifikke formålet.

5.2.1.4 Å være den nye generasjonen arrangører

Det siste og fjerde konstruerte formålet er at Pstereo skal være den nye generasjonen arrangører. Som vi husker fra kapittel 5.2 var ”den nye generasjonen arrangører” et uttrykk som festivallederen brukte, men i tillegg til de elementene som festivallederen la i uttrykket, er blant annet det etiske, merkevarebygging og givende arbeid også inkludert i konstruksjonen. Vi skal nå se på hvordan mening har blitt skapt omkring disse elementene.

Vi kan se på det å gi givende arbeid først, og her kan vi se på en av intervjupersonene som på direkte spørsmål om hva Pstereos formål er, svarer at han er ekstremt opptatt av musikk, og at han derfor synes det er veldig inspirerende å gi folk nye opplevelser ut fra at han jo vet ”*at det finnes likesinnede*”. Dermed projiserer han en forventning (Weick, 1995) om at hans likesinnede vil like å få nye opplevelser, siden han er forferdelig opptatt av musikk og liker å få nye opplevelser.

Det er interessant at dette svaret gis på direkte spørsmål om Pstereos formål, for i tillegg til at dette svaret tyder på at å gi andre mennesker nye musikkopplevelser (jfr. formålet å gi den gode publikumsopplevelsen) er denne intervjupersonens meningsskapte begrunnelse for hvorfor Pstereo skal eksistere (jfr. Tuckman og Chang, 1988), kan det også tyde på at han selv kobler inspirerende arbeid opp mot Pstereos *raison d'être* (ibid.). Meningsskaping omkring viktigheten av å gi givende arbeid finner vi også hos festivallederen når han snakker om hvor farlig det er å gjøre ting på rutine siden det blant annet kan innebære at man går lei. Denne bekymringen kan kanskje relateres til forplikting (Weick, 1995), dersom vi anser innholdet i meningen til å være at festivallederen må handle innovativt for å unngå å gå lei, og at forpliktingen ligger i at festivallederen ser på ikke-rutinemessig handling som en bekreftelse på at han velger å gjøre dette selv, noe som binder ham til handlingen (ibid.).

Å ivareta de frivillige fordi det er det riktige å gjøre er også noe som inngår i konstruksjonen ”den nye generasjonen arrangører”. Frivilligansvarlig sier at det verste som kan skje er at de frivillige ”*kan sitte igjen med en kjip følelse*”. Denne trusselen knyttes ikke til gjennomføringen av festivalen, men later til å være en genuin bekymring for hvordan de

frivillige har det når de er på jobb. Bekymringen ser ut til å stamme fra en dårlig erfaring som intervjupersonen har hatt som frivillig for en del år tilbake, og denne dårlige erfaringen danner dermed en referanseramme (Weick, 1995; 2001) som settes i sammenheng med situasjonen til de frivillige under Pstereo. I løpet av den kontinuerlige erfaringsflyten (ibid.) har frivilligansvarlig en gang blitt sittende igjen med det hun kaller en kjip følelse etter å ha vært frivillig på en festival. For å få et grep om hva som skjedde kan vi si at hun har fryst en del av erfaringsstrømmen og valgt ut noen elementer som hun har valgt å huske som indikatorer på den delen av erfaringsstrømmen som nå har blitt fanget som en hendelse (Weick, 2009). Blant det som huskes fra denne tidligere hendelsen er at ”*personlighetene vi jobbet for var sånn sure og kjipe [...], de satte liksom ikke pris på de som jobba i det hele tatt*”. Når frivilligansvarlig nå noen år senere står i en situasjon med mulighet for å påvirke de frivilliges arbeidshverdag husker hun tilbake til den tidligere erfaringen, og kanskje også andre mer positive erfaringer, og skaper en mening omkring at de frivillige må ivaretas og settes pris på slik at de ikke får en negativ opplevelse. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at frivilligansvarlig passer på at mellomlederne lar de frivillige få gå seg en tur for å se en konsert de har lyst til å se i løpet av en arbeidsøkt.

Ønsket om å gi givende arbeid kan sies å være et uttrykk for et ønske om å opptre etisk, og andre elementer kan også knyttes til etikk. Flere av intervjupersonene er inne på at man ikke skal uttale seg negativt om andre festivaler, og festivallederen mener at både dette og det å hele tiden skulle forholde seg profesjonelt overfor både offentlige støttegivere og samarbeidspartnere er basert på normal folkeskikk. ”Folkeskikk” kan sies å være en ideologi, eller det Weick (1995) kaller samfunnets meningsskapingsvokabular. Man må imidlertid huske at meningen som ligger i folkeskikk vil variere fra meningsskaper til meningsskaper, selv om meninger har en tendens til å stabiliseres lokalt (Weick, 1995).

Når det gjelder Pstereos miljøengasjement så er dette noe som nevnes av alle de tre intervjupersonene som ble intervjuet i henhold til intervjuguide 2 i tillegg til festivallederen. Festivallederen ser ut til å ha skapt to meninger i forbindelse med miljøengasjementet; den ene er at Pstereos samarbeidspartnere må passe inn i miljøprofilen, og den andre er at det er en gevinst for alle dersom Pstereo kan bidra med et lite budskap inn til publikum i forhold til miljø. Den første meningen ser ut til å være en forpliktingsprosess der festivallederen vurderer handlingen ”*vi startet jo det som heter Play Clean i fjor, som går på at vi skal dokumentere alt av energi, avfall, transport under festivalen*”. Å starte Play Clean er det Weick (1995) vil kalle en offentlig, eksplisitt og irreversibel handling, og siden Pstereo har gjort dette frivillig,

må det jo bety at handlingen ikke bare har funnet sted, men at Pstereo ville at den skulle finne sted. Som representant for aktøren Pstereo ser festivallederen ut til å ta ansvaret for denne handlingen, og å følge opp den med å si at *”og da er det dumt hvis vi skal ha oljegasleverandører som sponsorer”*.

Når det gjelder den andre meningen virker det som at den har sitt utspring i en antakelse om at *”Klima er kanskje en av de største truslene, eller hva man skal kalle det, for oss nå”*. Ut fra denne antakelsen står Pstereo overfor et valg – å handle ut fra antakelsen, eller å la vær å ta hensyn til antakelsen. I tråd med meningsskapingprosessen argumentasjon (Weick, 1995) lar festivallederen antakelsen ligge til grunn når han sier at *”vi har jo opp mot 7500 publikummere hver dag, så hvis vi kan være med å bidra med et lite budskap inn, så ser vi det på en måte som vår plikt altså”*. I denne argumentasjonen ligger det også til grunn en antakelse om at Pstereo har en påvirkningskraft overfor sitt publikum. Denne meningen dreier seg om miljøhensynet på et globalt nivå, men vi kan også identifisere meningsskaping i form av argumentering i forhold til det mer lokale som dreier seg om å ta vare på området. Når det gjelder dette sier festivallederen; *”Det er jo hagen til Nidarosdomen. Så det er et ærverdig område.”* Dette utsagnet kan forstås som en referanseramme som ligger til grunn for et ønske om å behandle Marinen med respekt, noe som i denne sammenhengen ligger innenfor det etiske aspektet ved det konstruerte formålet *”den nye generasjonen arrangører”*, og ikke bare for å få lov til å fortsette å være der.

En annen intervjuperson forbandt Pstereos formål med det å bygge en sterk merkevare når vedkommende skulle uttrykke Pstereos formålsformulering (jfr. Whitbred, 2009). Slik meningsskapingen til denne intervjupersonen kan tolkes ut fra intervjuet, kan vi sette dette i sammenheng med den nye generasjonen arrangører – dersom den nye generasjonen arrangører innebærer å opptre profesjonelt. På spørsmål om hvorfor merkevarebygging er å betrakte som et formål, og hva som ligger i merkevaren Pstereo svarer intervjupersonen at Pstereo i motsetning til andre festivaler har hatt *”veldig sweet merkevarebygning fra starten av, slik at man vet egentlig hva det dreier seg om”* og at det vedkommende forbinder med Pstereo er *”at det er folk som på en måte skjønner hva som er positivt og viktig og riktig med en byfestival, hvorfor det er viktig for folk, og hva som er trivelig med det”*. Om vi betrakter denne koblingen til Pstereos formål som meningsskapingens innhold (Weick, 1995), kan vi i neste omgang se etter meningsskapingprosessen for å belyse hvordan mening omkring formål skapes. I dette eksemplet ser det ut som at intervjupersonen trekker ut noen hint fra erfaringsstrømmen som dreier seg om hvordan ledelsen opptrer. Intervjupersonen trekker

frem det positive med at man aldri får følelsen av at ledelsen er ute etter å tjene store penger eller stille seg selv i medielyset, og videre sier denne intervjupersonen at de som jobber med Pstereo heller ikke er idealister som kun jobber for å gjøre noe kult, men at de er veldig profesjonelle. Disse hintene ser ut til å ha bli koblet opp mot en referanseramme (Weick, 1995) som gir grunnlag for å si at ledelsen i Pstereo ”*har stålkontroll*” på det som intervjupersonen forbinder med merkevarebygging, noe som igjen – ifølge denne intervjupersonen er et plausibelt meningsinnhold i definisjonen formål i Pstereo. Denne meningsskappingsprosessen ser ved første øyekast ut til å ta utgangspunkt i en handling, men siden forholdet mellom handlingene og antakelsene i denne meningsskappingsprosessen er så tett er det verken mulig eller nødvendig å lokalisere utgangspunktet (Weick, 1995).

Selv om den nye generasjonen arrangører var ett uttrykk festivallederen selv brukte har imidlertid ikke selv forbundet disse elementene med Pstereos formål – dette var noe vi gjorde i kapittel 5.1.1 basert på at den nye generasjonen arrangører så ut til å være en overordnet hensikt i tråd med interessentenes forventninger og verdier (Johnson, Scholes og Whittington, 2008). Som vi kan se av dette kapitlet ser det ut til at festivallederen like fullt har skapt mening omkring flere elementer som ligger innenfor det konstruerte formålet å være den nye generasjonen arrangører som rettferdiggjør konstruksjonen.

Det er samtidig iøynefallende at det er få eksempler på at de andre organisasjonsmedlemmene har skapt mening rundt dette formålet. Givende arbeid er imidlertid noe som trekkes frem av alle intervjupersonene, og her kan vi illustrere med et sitat;

Jeg synes det er kjempegøy, jeg elsker jo musikk så jeg synes det er gøy å få med seg alle konsertene og den typen ting, og samtidig så liker jeg å skape aktivitet, så jeg synes det er veldig gøy å være med å bidra til at det blir bra da, og at det fungerer. Jeg klarer ikke å være på en festival da uten å være frivillig, så det er ikke den eneste festivalen jeg bruker tid på, men jeg synes det er gøy, også er det veldig veldig hyggelige folk.

Blant de andre unntakene er som vi nettopp har sett en intervjuperson som skaper mening omkring profesjonalitet og knytter dette til Pstereos formål. Utover dette inneholder datamaterialet eksempler på meningsskaping knyttet til nødvendigheten av å ta vare på marinen og de frivillige blant flere av intervjupersonene, men disse meningsinnholdene var knyttet til *gjennomføringen* av Pstereo – ikke de etiske aspektene som er innbefattet i denne formålskonstruksjonen.

5.2.1.5 Meningsskaping omkring formål i Pstereo

I behandlingen av forskningsspørsmål 3 har vi sett at det skapes mening omkring alle formålskonstruksjonene vi fant gjennom forskningsspørsmål 1, men at meningsskapingen varierer med tanke på både hvilke meningsskappingsprosesser som er fremtredende, og hvilket innhold som ser ut til å ha kommet ut fra meningsskappingsprosessene (Weick, 1995). Vi ser også tegn på at det har vært flere meningsskappingsaktiviteter knyttet til noen av formålene, mens formålene å inkludere studentene i byfellesskapet og å være den nye generasjonen arrangører skiller seg ut ved at det i liten grad har blitt skapt mening som knytter disse konstruksjonene til meningsskapingen omkring formål av andre enn festivallederen. Vi skal komme tilbake til dette i behandlingen av forskningsspørsmål 5 (kapittel 5.3.1) – først skal vi se på hvordan ledelse skaper mening i Pstereo.

5.2.2 Hvordan skaper ledelse mening i Pstereo?

I likhet med forskningsspørsmålet vi nettopp behandlet, inngår også forskningsspørsmålet ”Hvordan skaper ledelse mening i Pstereo?”, i analysens andre trinn. Dette innebærer at vi tar frem igjen de ledelsestesene vi fant i analysens første trinn – nærmere bestemt i behandlingen av spørsmålet ”Hva er ledelse i Pstereo?” (kapittel 5.1.2), og legger til fenomenet meningsskaping for å utforske hva ledelse i Pstereo som meningsskaping innebærer. På denne måten er kapittel 5.2.2 å betrakte som en nødvendig milepæl for at vi skal få mulighet til å gå mer direkte inn på problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i musikkfestivaler?” i analysens tredje trinn.

I behandlingen av dette fjerde forskningsspørsmålet skal vi for første gang i analysekapitlet aktivere de vertikale trådene i teorifilteret som tar for seg ledelse som meningsskaping (Pye, 2005; Uhl-Bien, 2006; Ancona et al, 2007; Foldy et al, 2008; Weick, 2009). I tillegg til de vertikale trådene er også de horisontale trådene om meningsskaping (Weick, 1995; 2001; 2009) og festivalledelse (bla. a. Silvers, 2004; Salem, Jones og Morgan, 2004; Shone og Parry, 2004; Wennes, 2006b; Robson; 2008) aktive, slik at tråden om formål er den eneste som forholdes passiv. Kapitlet struktureres omkring de fem tesene som ser ut til å prege ledelse i Pstereo, og paralleller mellom tesene og de fire tilnærmingene til ledelse som meningsskaping; meningsgiving, ledelse som legitimeringen av tvil, meningsledelse og meningskapt ledelse, trekkes underveis.

5.2.2.1 Informasjon gis på en "Need-to-know-basis"

Den første tesen som skal analyseres i lys av ledelse som meningssskaping, er en tese som dreier seg om informasjonsflyten i Pstereo, og som vi husker fra kapittel 5.1.2.1 ser det ut som at ledelse i Pstereo preges av at informasjon gis på en "Need-to-know-basis".

Meningsgiving ble beskrevet i kapittel 3.4.1 som en tilnærming til ledelse som meningssskaping hvor lederen bevisst forsøker å "overføre" en mening til andre (Weick, 2009) gjennom påvirkningstaktikker (Yukl, 1993). Denne tesen tyder imidlertid på at lederen i Pstereo ikke etterstreber å gi eller overføre informasjon (les: meningssskapingens innhold) til mellomledere og frivillige i Pstereo – så fremt de ikke har et begrunnet behov for å få denne informasjonen. Kanskje kan vi derfor si at festivalledelse i Pstereo ikke aktivt stimulerer til kognitive skift blant målpersonene (Foldy et.al., 2008). Når det er sagt så opererer ikke de fem ledelsesteseene isolert hver for seg, og det er derfor mulig at betydningen av informasjon gis på en "need-to-know-basis" tones ned i samspill med de andre tesene, slik at det likevel er rom for den tilnærmingen til ledelse som meningssskaping som kalles meningsgiving (Weick, 2009). Det er imidlertid ingenting som tyder på at festivallederen har et bevisst forhold til det å overføre meningssskaping til en målgruppe, så i den grad at meningsgiving lar seg knytte til tesen om at informasjon gis på en "need-to-know-basis", så er det på et ubevisst nivå for festivallederen.

Det at informasjon kun skal gis på en "need-to-know-basis" kan også ses i sammenheng med den tilnærmingen til ledelse som meningssskaping som vi i kapittel 3.8 kalte meningssskapt ledelse. Begrunnelsen for å trekke denne parallellen er at meningssskapt ledelse trekker på ledelse som prosess, som igjen blant annet innebærer at ledelse kan opprette og antyde retning på sosial orden og handling uavhengig av hierarkisk posisjon (Pearce og Conger, 2003; Uhl-Bien, 2006). Dette kan tolkes som at top-down informasjon i hierarkiet i noen tilfeller kan være overflødig, siden meningssskapt ledelse kan ha antydning tilstrekkelig retning for handling – uavhengig av informasjonsflyten fra den formelle ledelsen. I denne forbindelse er det dessuten interessant å bemerke at de aller fleste frivillige i følge frivilligansvarlig oppgir at de har vært frivillig på andre festivaler tidligere og derfor har lyst til å jobbe for Pstereo. Det kan også nevnes at samtlige intervjupersoner på eget initiativ trakk paralleller til lignende arbeid i andre organisasjoner i løpet av intervjuene. Dette åpner for det Koivunen (2007) kaller translokale ideer – nemlig at ideer fra andre festivaler og organisasjoner kan vandre inn i Pstereo og etablere seg slik at de *blir* ledelse. Med andre ord åpner kombinasjonen av tesen informasjon gis på en "need-to-know-basis" og organisasjonsmedlemmenes erfaring fra andre

mer eller mindre sammenlignbare organisasjoner, for at meningsskapning som trekker på disse erfaringene eller referanserammene (Weick, 1995) bidrar til organisering (Uhl-Bien, 2006; Weick, 2001; 2009) og det vi i kapittel 3.4.4 kalte meningsskapt ledelse.

En tese om at informasjon kun gis dersom det er skjellig grunn til det, står dessuten i et tilnærmet motsetningsforholdt til meningsledelse, siden meningsledelse innebærer å bevisst legge til rette for meningsskapning i organisasjonen. Siden meningsskapning er en prosess som oppstår når en ”forstyrrelse” inntreffer og får en til å trekke opp en ramme rundt en spesifikk del av den kontinuerlige erfaringsflyten (Weick, 1995; 2001), vil en implikasjon av denne tesen være at etablerte meninger får forbli så lenge det ikke er et begrunnet behov for å ”forstyrre” noen med informasjon. Meningsskapningen er like fullt en kontinuerlig prosess hvor referanserammer og hint stadig er i endring (ibid.) – det later bare ikke til at den hierarkiske ledelsen i Pstereo bevisst planter ledetråder i form av informasjon for å påvirke meningsskapningens prosess eller innhold.

Om man skal oppsummere hvordan denne ledelsestesen og de fire vertikale trådene kan ses i sammenheng for å skildre ledelse i Pstereo som meningsskapning, så kan vi si at denne isolerte tesen står i et motsetningsforhold, eller hindrer, meningsgiving (Foldy et al, 2008; Weick, 2009) og meningsledelse (Pye, 2005). Samtidig åpner den for at meningskapt ledelse (Weick, 2001; Uhl-Bien, 2006) får større spillerom.

5.2.2.2 *Spenninger må håndteres*

Når det gjelder denne andre tesen som ser ut til å prege ledelse i Pstereo, kan vi trekke paralleller til flere av tilnærmingene til ledelse som meningskapning. I forhold til meningskapt ledelse så kan vi si at implisitte og underbevisste antakelser og definisjoner som er tatt for gitt legger føringer for problem- og løsningsrommet allerede før man erkjenner at man står overfor en spenning som må håndteres (Weick, 1995). Denne typen antakelser og definisjoner kan kalles tredjeordens kontroll, og er i følge Weick (ibid.) organisasjonens meningsskapingsvokabular. Hvilke aspekter ved festivaldriften det problematiseres rundt, og hvilket løsningsrom som anses som akseptabelt kan kanskje også ses i sammenheng med translokale ideer (Koivunen, 2007), det vil si at de kan ha vandret på tvers mellom ulike organisasjoner. Her er det mest nærliggende å se for seg at slike underbevisste tause antakelser i Pstereo samsvarer med andre *festivaler*. For eksempel later det til å være en godtatt oppfatning at man kan basere festivaldrift på frivillighet – noe som i en del andre bransjer ville vært utenkelig.

Til en viss grad kan man også trekke en parallell mellom denne tesen og meningsgiving. I forbindelse med en diskusjon om hvorvidt Pstereo skal ha metall på programmet, har festivallederen en etablert mening som han forsøker å overføre til et målpublikum (Weick, 2009). I følge eget utsagn har han forsøkt å overbevise med argumenter for at metall kan virke støtende i forhold til naboen Nidarosdomen, og at metallsjangeren har andre arenaer. Selv om festivallederen ikke er kjent med meningsskapningsteori, og derfor ikke relaterer diskusjonen til meningsgiving, kan vi si at festivallederen forsøker å forårsake et kognitivt skift hos en målgruppe (Foldy et.al, 2008) ved hjelp av rasjonell overbevisning som påvirkningstaktikk (Yukl, 1993).

Spenninger må håndteres er en tese som kan sies å illustrere behovet for retning, jamfør kompassmetaforen til Weick (2009) og verbet ledelse (Pye, 2005). Om vi sier at spenningene er et uttrykk for den uforutsigbare og uhåndgripelige verden Pstereo står overfor, er behovet ifølge Weick (2009) og Ancona et al (2007) til stede for ledelse som legitimering av tvil. Samtidig kan de til tider kraftfulle spenningene som må håndteres, kanskje medføre behovet for en sterkere og tydeligere ledelse som gjennom meningsgiving (Foldy et al, 2008; Weick, 2009) og/eller meningsledelse (Pye, 2005) forsøker å påvirke innholdet i meningsskapningen til organisasjonsmedlemmene slik at spenningene håndteres i lederens favør. Vi kan samtidig se at meningskapt ledelse (basert på bla. a. Weick, 2001; Uhl-Bien, 2006; Koivunen, 2007) kan påvirke tesen i den forstand at hvilke spenninger som erkjennes, og hvilke problem- og løsningsrom som anses som akseptable er et resultat av meningsskapning (Weick, 2001).

5.2.2.3 Praktiske oppgaver må gjennomføres

Det at festivallederen har måttet fokusere på å holde hodet over vannet og i følge eget utsagn ikke har hatt tid til å tenke på mye av det han burde ha tenkt på i forhold til ledelse og formål, kan brukes som en illustrasjon på den parallellen som finnes mellom ledelse som legitimeringen av tvil og tesen om at praktiske oppgaver må gjennomføres. Her erkjenner festivallederen at han er ufullstendig (jamfør Ancona et. als., (2007) ufullstendige leder), ved å si at han ikke har kapasitet til å tenke på alt. Festivallederen har i stedet vært nødt til å jobbe for å holde hodet over vannet, og det at festivallederen stadig trekker frem at han er en praktisk anlagt ”do’er” kan settes i sammenheng med det Weick (2009) kaller letthet, nemlig evnen til å legge fra seg tunge rasjonelle verktøy til fordel for en mer sensibilitet for omgivelsene.

Videre kan det å sette et godt eksempel være en illustrasjon på parallellen mellom meningsledelse og tesen om at praktiske oppgaver må gjennomføres. Under gjennomføringen av festivalen er festivallederen nemlig i følge eget utsagn så operativ at mange har trodd han var en rigger. Dersom det er viktig for festivallederen at alle skal bidra til at de praktiske oppgavene blir løst, kan vi betrakte hans deltakelse i den praktiske gjennomføringen som et hint som synliggjøres slik at andre kan få øye på det og skape mening omkring festivallederens handling. Dette samsvarer med det Pye (2005) sier om at ledelse ikke bare bør hjelpe til med å trekke ut hensiktsmessige hint, men også *være* et nøkkelreferansepunkt for meningsskapning.

Med tanke på meningskapt ledelse kan vi trekke lignende parallell til praktiske oppgaver må gjennomføres som da vi så på spenninger må håndteres, for også i forbindelse med denne tesen kan man tenke seg at meningsskapning som stammer fra translokale ideer legger føringer for problem- og løsningsrommet. Kanskje er det en etablert "sannhet" at det viktigste i festivaler er å løse de praktiske oppgavene slik at festivalen kan gjennomføres uten nevneverdige problemer? Kanskje er en annen etablert "sannhet" at de praktiske arbeidsoppgavene er det eneste man har makt, tid, og kapasitet til å gjøre noe med? Om så er tilfelle så ser vi at meningsskapning som *ikke* iverksettes som en funksjonalistisk prosess, eller et verktøy fra den hierarkiske siden, like fullt kan påvirke retningen til Pstereo (jamfør verbet å lede - Pye, 2005).

Tesen kan også ses i sammenheng med den fjerde tilnærmingen til ledelse som meningsskapning; meningsgiving. Påvirkningstaktikken som Yukl et al. (1993) kaller legitimeringstaktikker kan nemlig brukes for å påpeke at "dette er den praktiske oppgaven du er satt til å løse i henhold til den posisjonen du har i hierarkiet". Siden stillingstitlene for både mellomledere og frivillige er tett forbundet med praktiske arbeidsområder, er denne legitimeringstaktikken med å begrense hvilke arbeidsoppgaver de ulike personene som arbeider for Pstereo skal jobbe med. På denne måten kan vi si at betegnelsen på de ulike stillingene fungerer som et hint som kobles sammen den kontinuerlige erfaringsstrømmen, slik at det skapes en mening om at hver enkelt er ansvarlig for utførelsen av gitte praktiske arbeidsoppgaver.

Men som ved de andre parallellene mellom tesene og tilnærmingene til ledelse som meningsskapning, er det ingenting i datamaterialet som tyder på at festivallederen har et bevisst forhold til å bruke meningsgiving som et verktøy, slik det funksjonalistiske preget fra

teorikapitlet antyder. Ikke desto mindre kan vi trekke en parallell mellom denne ledelsesten slik den ser ut til å prege ledelse i Pstereo, og alle de vertikale trådene i teorifilteret som betegner ulike tilnærmingene til ledelse som meningsskaping. Dette innebærer at hver enkelt av de fire tilnærmingene til ledelse som meningsskaping *kan* bidra til meningsskaping i henhold til innholdet i tesen.

5.2.2.4 Festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett

Den fjerde tesen som i følge analysen i kapittel 5.1.2.4 ser ut til å prege ledelse i Pstereo, er at festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett. Denne tesen kan ses i sammenheng med ledelse som legitimeringen av tvil når festivallederen sier det er vanskelig å holde kontroll på eksterne faktorer; ”*det er jo så enkelt som skjer det en katastrofe i Trondheim, eller en annen plass, har 11. september skjedd 19.august i år, så såklart hadde alt fokuset på festivalen ramlet bort. Alt fokuset.*”

Den tidligere nevnte snøballmetaforen (kapittel 5.1.2.4) kan også brukes for å sette denne tesen i relasjon til ledelse som legitimeringen av tvil. Festivallederen er gjennom denne metaforen inne på det Weick (2009) sier om at mennesker blir kastet ut i en uforutsigbar og stadig skiftende verden. For å bedre ruste seg for møtet med en slik verden anbefaler Weick (ibid.) ledere å tilrettelegge for meningsskaping, og å heller sette i gang prosesser som peker ut en retning enn å streve mot en destinasjon.

Selv om festivallederen ikke har en bevisst holdning til å engasjere seg i, og tilrettelegge for meningsskaping, er de uforutsigbare omgivelsene med å bygge opp under tesen at festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett. Denne tesen kan derfor også relateres til meningsskapt ledelse siden betydningen av den individuelle lederen i følge tesen reduseres (Pearce og Conger, 2003; Uhl-Bien, 2006) – for å følge opp festivallederens metafor – det er like gjerne snøballen som festivallederen som bestemmer retningen og farten til Pstereo.

Denne masteroppgaven søker ikke å følge opp den normative tilnærmingen til Ancona et al (2007) og Weick (2009) som anbefaler ledere å engasjere seg i, og tilrettelegge for meningsskaping. Når det er sagt så ser jeg at denne bestemte ledelsesten peker i retning mot meningsskaping og letthet, fremfor beslutningstaking og tunge rasjonelle verktøy (Weick, 2009). Det ser imidlertid ut til at ledelse som legitimeringen av tvil i kombinasjon med denne ledelsesten ser ut til å prege lederen mer enn *ledingen* i Pstereo (Pye, 2005). Med det mener jeg at lederen ser ut til å ha en holdning til letthet og det å være sensibel for den stadig

endrede erfaringsflyten som er i tråd med ledelse som legitimeringen av tvil (Ancona et al, 2007; Weick, 2009). Når det gjelder å tilrettelegge for legitimering av tvil i organisasjonen for øvrig er det ikke grunnlag i empirien for å si at ledelsestesen på denne måten lar meningsskapingen prege ledingen av Pstereo.

5.2.2.5 Målet er å skape en selvgående materie

Den siste tesen vi formulerte i forbindelse med forskningsspørsmål 2 er at målet er å skape en selvgående materie. Denne tesen står i motsetning til meningsgiving siden festivallederen i følge eget utsagn *ikke* ønsker å overføre meninger til grupper eller personer i Pstereo. Tesen kan derimot til en viss grad ses i sammenheng med ledelse som legitimeringen av tvil, siden ønsket om å skape en organisasjon som ikke er avhengig av lederen som person i vid forstand kan forstås som en innrømmelse av den ufullstendige lederen (Ancona et al., 2007). Det vil si at festivallederen ikke er den allmektige lederen som skal ha siste ord i alle avgjørelser, noe som kan betraktes som en innfallsvinkel til ledelse som legitimeringen av tvil. Når det er sagt, er det å stimulere til at organisasjonen skal gå for egen motor ved å delegere arbeidsoppgaver til medarbeidere som anses kapable til å utføre dem, noe ganske annet enn å si ”jeg vet ikke” slik Weick (2009) anbefaler. Derfor; i den grad det er en parallell mellom denne tesen og ledelse som legitimeringen av tvil er det en skjør bro.

Derimot er det en tydeligere parallell mellom ledelsestesen om at målet er å skape en selvgående materie og tilnærmingen til ledelse som meningsskaping som vi i teorikapitlet kalte meningsskapt ledelse. Parallellen mellom denne tesen og meningsskaping ligger i at det åpnes for at ledelse kan utøves utenfor de hierarkiske posisjonene (Pearce og Conger, 2003). I skjæringspunktet mellom meningsledelse og målet er å skape en selvgående materie kan ledelse være resultatet av en prosess (Uhl-Bien, 2006), som for eksempel kan ha være basert på translokale ideer fra andre festivaler (Koivunen, 2007). Her kommer vi igjen tilbake til bemerkningen til frivilligansvarlig om at de aller fleste frivillige har vært frivillige ved andre festivaler, slik at ideer fra andre festivaler kan bidra til meningsskaping og organisering (Weick, 2001; Uhl-Bien, 2006; Koivunen, 2007) i Pstereo, og på denne måten bli verbet ledelse (Pye, 2005). Vi kan også trekke en parallell til festivallederens egen bemerkning fra kapittel 5.1.2.5 om at mellomlederne etter hvert har blitt en så sammensveiset gjeng at de har begynt å irectesette og ivareta hverandre – det vil si utøve ledelse (Yukl, 2006).

5.2.2.6 Ledelse som meningsskapning i Pstereo

Forskningsspørsmålet som var til behandling i dette kapitlet var ”Hvordan skaper ledelse mening i Pstereo?”, og vi har nå sett ledelsestesene som ble utviklet i forbindelse med analysen av forskningsspørsmål 2 i lys av de fire vertikale trådene i teorifilteret. Som vi har sett begrenser noen av ledelsestesene mulighetene for enkelte tilnærminger til ledelse som meningsskapning, mens andre ledelsesteser illustrerer et behov for enkelte tilnærminger til ledelse som meningsskapning. Atter andre ledelsesteser er tydelige paralleller til ledelse som meningsskapning i en eller annen form.

Det gir imidlertid et kunstig bilde å behandle tesene isolert, siden de samtidig ser ut til å opptre i et spenningsforhold. For eksempel understreker tesen festivalledelse er ekstremledelse i praksis behovet for at lederen – og de andre – sier jeg vet ikke, og engasjerer seg i meningsskapning fremfor beslutningstaking. Samtidig er ledelse i Pstereo råmaterial for meningsskapning gjennom praktiske oppgaver må gjennomføres og meningsledelse. Denne tesen setter agendaen (sammen med spenninger må håndteres) og gir lite rom for meningskapning i funksjonell anvendelse – det viktigste blir å gjennomføre og holde hodet over vannet – man kan ikke ta seg tid til verken det Weick (2009) kaller tunghet eller letthet. Dette åpner på sin side for at ledelse kan skapes gjennom tesen målet er å skape en selvgående materie og meningskapt ledelse, men som vi har sett er rommet for den selvgående materien begrenset av tesen praktiske oppgaver må gjennomføres. Spenninger må håndteres kommer i tillegg til uttrykk i tesen informasjon gis på en ”need-to-know-basis” som i seg selv opptre i et spenningsforhold med ledelse som meningskapning siden ledelse som råmaterialkilde for meningskapningen begrenser erfaringsflyten ut fra ”need-to-know-kriteriet”.

Med andre ord kan vi fremdeles si at ledelse er et komplekst fenomen som det er vanskelig å si noe sikkert om (Wennes, 2006b). Vi avslutter med dette analysens andre trinn og beveger oss over til det tredje trinnet hvor vi endelig skal utforske forholdet mellom ledelse, formål og meningskapning.

5.3 *Analysens tredje trinn*

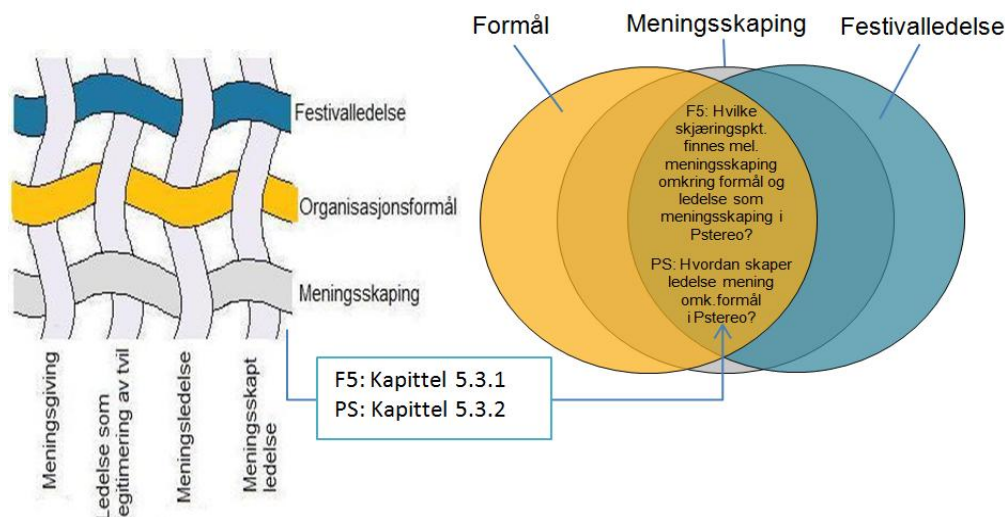
Så langt har vi tatt analysen gjennom to trinn: Det første trinnet var å utforske hva ledelse og formål innebærer i Pstereo (kapittel 5.1.1 og 0). Det andre trinnet var å relatere meningskapning til ledelse og formål (kapittel 5.2.1 og 0). Ledelse og formål har imidlertid blitt holdt adskilt gjennom hele analysen så langt, men for å kunne nærme oss svaret på

problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?”, er det nå nødvendig å ta analysen et trinn videre.

I det tredje trinnet leter vi etter skjæringspunkter mellom meningsskaping omkring Pstereos formål på den ene siden, og ledelse i Pstereo som meningsskaping på den andre siden. På denne måten er det tredje trinnet et uttrykk for at det ikke nødvendigvis er en ubetinget korrelasjon mellom de ledelsestesene vi fant i forskningsspørsmål 2 og de formålene vi konstruerte i forbindelse med forskningsspørsmål 1 – kanskje har meningsskappingsprosessene som vi identifiserte i analysens andre trinn begrenset eller utvidet hvilken betydning ledelse har for den meningen som skapes omkring formål i Pstereo.

Om vi hadde lett etter skjæringspunkter mellom ledelse og formål etter analysens første trinn, kunne vi kanskje ha funnet skjæringspunkter som ikke involverte meningsskaping. I analysens andre trinn kan vi ha trukket paralleller mellom ledelse som meningsskaping og ledelsestesene i Pstereo som ikke nødvendigvis dreier seg om formål, samtidig som noe av meningsskapingen omkring formål ikke nødvendigvis er relatert til ledelse. Det tredje trinnet blir derfor et nødvendig skritt for å kunne belyse problemstillingen, ved at vi kan skrelle bort det som ikke er relevant for problemstillingen, og bli sittende igjen med de skjæringspunktene hvor ledelse skaper mening omkring formål.

Organiseringen av dette siste kapitlet i analysen er illustrert i Figur 11, og som vi kan se behandles forskningsspørsmål 5 ”Hvilke skjæringspunkter finnes mellom meningsskaping omkring formål og ledelse som meningsskaping i Pstereo?” før det gis en mer oppsummerende besvarelse av problemstillingen i kapittel 0. Som vi kan se av illustrasjonen er dessuten hele teorifilteret aktivt i hele dette tredje analysetrinnet.



Figur 11 Analysens tredje trinn

5.3.1 Hvilke skjæringspunkter finnes mellom ledelse som meningssskaping og meningssskaping omkring formål i Pstereo?

I analysen av dette femte forskningsspørsmålet aktiveres altså hele teorifilteret, og kapitlet struktureres rundt de fire formålskonstruksjonene (*å inkludere studentene i byfelleskapet, å gi den gode publikumsopplevelsen, å pleie patriotismen til Trondheim og å være den nye generasjonen arrangører*). Formålene ses i lys av de fem ledelsestesene (*informasjon gis på en "need-to-know-basis", spenninger må håndteres, praktiske oppgaver må gjennomføres, festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett og målet er å skape en selvgående materie*) og de vertikale trådene som omhandler ledelse som meningssskaping (*meningsgiving, ledelse som legitimeringen av tvil, meningsledelse og meningsskapt ledelse*). Underveis vil det også trekkes inn empiri som ikke har blitt presentert tidligere, men som anses som relevant for dette forskningsspørsmålet.

Før vi tar for oss skjæringspunktene som er identifisert mellom meningssskapingen omkring Pstereos formål (jfr. kapittel 5.2.1) og ledelse i Pstereo som meningssskaping (jfr. kapittel 0), må det redegjøres for en forutsetning som tas. Denne forutsetningen dreier seg om at som teoretiske tilnærminger vektlegger både meningsgiving, ledelse som legitimering av tvil og meningsledelse at lederen skal ha en bevisst tilnærming til meningssskapingen som et verktøy. Siden festivallederen ikke har kjennskap til meningssskaping som teoretisk fenomen, vil det være for begrensende å ikke ta med i betraktning ubevisste forsøk på meningsgiving og meningsledelse. Det samme gjelder ledelse som legitimering av tvil - både for å belyse forskningsspørsmål 5 og problemstillingen er det hensiktsmessig å åpne for at ledelse som

legitimering av tvil kan brukes for å analysere situasjoner hvor det ikke er bevissthet fra lederens side om at han innrømmer at han ikke vet (Weick, 2009) eller bidrar til meningsskapingprosesser på andre måter.

5.3.1.1 Å inkludere studentene i byfelleskapet

Å inkludere studentene i byfelleskapet ble i kapittel 5.1.1 konstruert som et formål med bakgrunn i at flere intervjupersoner begrunnet Pstereos eksistens (Tuckman og Chang, 1988) i at Pstereo skulle være for *alle* og ikke minst at både festivalleder og Årsmeldingen fra 2008 presiserte at Pstereo skulle være en velkomstfest for studentene. Når vi så på meningsskapingen omkring dette formålet i kapittel 5.2.1 så vi imidlertid at meningsskapingens innhold så vel som prosess (Weick, 1995) sprikte mellom festivallederen og de resterende intervjupersonene.

Dette er et interessant utgangspunkt når vi nå skal undersøke hvorvidt det finnes noen skjæringspunkter mellom dette formålet og ledelse i Pstereo som meningsskaping. Det viser seg nemlig at det verken i dokumentundersøkelsen eller i intervjuene med festivallederen eller de øvrige intervjupersonene fremkommer data som antyder at lederen har forsøkt å overføre meningsinnhold knyttet til dette formålet gjennom meningsgiving (Weick, 2009) eller meningsledelse (Pye, 2005). Dette kan vi kanskje se i sammenheng med ledelsestesen informasjon gis på en "need-to-know-basis", siden styrets eksplisitte formålsformulering (Whitbred, 2009) ikke kommuniseres ut i organisasjonen. Det kan også være at tausheten rundt dette formålet ikke skyldes at å flagge formålet i henhold til denne ledelsestesen anses som overflødig, men at det konstruerte formålet, og elementene som ligger i konstruksjonen, rett og slett ikke er et formål i Pstereo.

Det er imidlertid identifisert et skjæringspunkt mellom dette formålet og ledelse som legitimeringen av tvil. Festivallederen fortalte nemlig at han har vært usikker på hva som skal "være viktig" for Pstereo, og for eksempel at han i starten var ganske usikker "*på det med studenter*". På den ene siden fryktet han at Pstereo skulle bli oppfattet som en studentfestival og virke ekskluderende for andre, "*Men vi så samtidig det rent strategiske med det ovenfor kommune og fylke og sånn. Så der kanskje jeg var litt usikker i starten, på hvor mye vekt skal vi egentlig legge på den studentbiten.*" Her kan vi si at ledelsestesen "spenninger må håndteres" kommer til uttrykk, og på spørsmål om festivallederen av og til tar inn sparringspartnere når han står overfor tvil på denne måten, svarte han bekræftende og at han også hadde gjort det i forhold til spørsmålet om studenter.

Av og til bruker han styreleder eller markedsansvarlig som sparringspartner, men han har også noen ”*termometer rundt omkring, sånne personer som egentlig ikke vet det selv*”. Festivallederen forteller at dette gjerne er eldre mennesker som han møter bare et par ganger i året, og som ikke helt forstår hva han driver med, men som han snakker med ”*for å syreteste litt på dem da, og se reaksjonen deres*”. Dette kan ses i sammenheng med *enactment* (Weick, 1995, 2001) hvor festivallederen setter i gang en handling, det vil si handlingen å fortelle eller spørre, og skaper mening ut fra responsen denne handlingen får. Ikke minst kan det ses i sammenheng med å trekke inn andre i meningsskapingen slik både Weick (2009) og Ancona et al (2007) anbefaler.

Skjæringspunktet mellom spenninger må håndteres og ledelse som legitimering av tvil på den ene siden og formålet å inkludere studentene i byfellesskapet dreide seg imidlertid om *lederens* meningsskaping. Når det gjelder de andre intervjupersonene har jeg ikke funnet meningsskaping omkring dette formålet som samtidig kan ses i sammenheng med ledelse i Pstereo som meningsskaping.

5.3.1.2 Å gi den gode publikumsopplevelsen

Meningsskapingen omkring formålet å gi den gode publikumsopplevelsen ser imidlertid til å ha flere skjæringspunkter med ledelse i Pstereo som meningsskaping. I det første skjæringspunktet er det igjen *lederens* meningsskaping som kan knyttes til formålet gjennom en forbindelse mellom en vertikal tråd og en ledelsestese. I kapittel 0 ble en lengre intervjusekvens gjengitt i sin helhet, og det var i denne intervjusekvensen lederen skapte en mening som *både* kan ses i sammenheng med dette formålet, ledelse som legitimering av tvil og ledelsestesen praktiske oppgaver må gjennomføres.

Bakgrunnen for å relatere meningsskapingprosessen bak meningsinnholdet ”*Det viktigste for oss er å klare å gjennomføre et best mulig arrangement på bakgrunn av det vi ønsker at vi skal være*” til ledelse som legitimeringen av tvil, er at festivallederen i løpet av intervjusekvensen for det første ”røper” at det ikke brukes det Weick (2009) kaller tunge verktøy for å lede organisasjonen mot en destinasjon. For det andre så er det når festivallederen i en intervjusituasjon plutselig oppdager at han ikke lenger står overfor en begripelig verden, han ender opp med å skape en mening som er tett knyttet sammen med et skjæringspunkt mellom ledelsestesen om at praktiske oppgaver må gjennomføres og det konstruerte formålet å gi den gode publikumsopplevelsen. Her kan ”*å klare å gjennomføre*”

knyttes til ledelsestesen og ”*et best mulig arrangement*” være parallellen til formålskonstruksjonen.

I et annet skjæringspunkt er lederen selv en del av råmaterialet for meningsskapingen gjennom å være et hint som de øvrige organisasjonsmedlemmene kan trekke ut for å skape mening rundt – noe som er i samsvar med Pyes (2005) anbefaling, dersom festivallederen ønsker å ha det Pye (ibid.) kaller makten til å definere mening. Når festivallederen velger å fokusere på de praktiske gjøremålene under festivalen, inngår denne handlingen i råmaterialet for meningsskaping blant de andre involverte i Pstereo. Denne handlingen kan munne ut i en mening som bidrar til at den enkelte også fokuserer på de praktiske oppgavene, slik at gjennomføringen sikres – noe som er et nødvendig skritt i retning formålet å skape den gode publikumsopplevelsen.

Nå kan det imidlertid stilles spørsmål ved hvorvidt lederen er bevisst at han har denne rollen i meningsskapingen til de andre, og ikke minst ved hvorvidt de øvrige organisasjonsmedlemmene faktisk trekker ut dette hintet og skaper mening ut fra det. Hintet er ifølge flere av intervjupersonene til stede, og det er mye som tyder på at det praktiske vektlegges på tvers av Pstereo. Hvorvidt festivallederens operative rolle er avgjørende for at den enkelte skal fokusere på det praktiske som kreves for å skape den gode publikumsopplevelsen gjenstår imidlertid uvisst. Kanskje har festivallederens operative rolle under gjennomføringen den effekt at han ”forsvinner” fra råmaterialet for meningsskapingen til Pstereos frivillige og mellomledere? Et utsagn fra festivallederen kan tyde på nettopp det; ”*jeg kom inn i teltet til serveringsgjengen lørdag kveld, også sa jeg noen ord, og så var det en som rakk opp en hånd og sa sånn unnskyld, men hvem er egentlig du?*” På denne måten hemmer festivallederens operative rolle muligheten for meningsledelse (Pye, 2005).

Vi kan imidlertid se for oss to ulike måter å inneha makten til å definere mening på (Pye, 2005). Det vil si at selv om informasjon gis på en ”need-to-know-basis” ser ut til å hindre utøvelsen av meningsledelse i den forstand at lederen ikke systematisk tilrettelegger for å gjøre spesifikke hint spesielt fremtredende som råmaterialer i meningsskappingsprosessen, kan meningsledelse fremdeles utøves ved at lederen utgjør et hint i seg selv (Pye, 2005). Dette har vi sett eksempler på i forbindelse med flere av formålskonstruksjonene, og en av intervjupersonene understreker den rollen den øverste ledelsen har i forhold til den gode publikumsopplevelsen:

De sitter på en kompetanse, og en slik personlighet som gjør at ting faktisk *går* da. Og det smitter jo over på alle oss andre, hvis de plutselig forsvinner, så tror jeg alle andre også forsvinner. Og da tror jeg, vi kan sikkert få noe opp å gå igjen, men det vil bli helt annerledes da. For det første så vil sikkert bookinga bli helt annerledes. Og så vil, og så vil jo vi måtte starte på scratch og så, ja også vil antagelig kanskje ryktet gå ned da. [...] [Vi bidrar] så klart også alle andre som jobber her da, men jeg, eller vi følger jo liksom de. [...] Alle de som er i ledersjiktet da, det høres jo helt fjollete ut, men de er så bra folk da, og sånn som [festivallederens navn, NN] som er positiv liksom fra hinsides, og sånt smitter jo, så man blir liksom så glad - herregud jeg sitter jo her i 12 timer kanskje, og synes det er knall, for det er så morsomt da, og så bra folk. [...] det er viktig at det smitter over på publikum og hele, ja. For de typene som de velger seg ut til å ha med i hele crewet, de går jo igjen og er de samme typene, så da å få høre litt sånn – artister som bare ”å herregud backstage – fantastisk de som jobba der, nydelig” liksom, er litt sånn eksentrisk backstage sjefen ikke sant, sånne ting. Men sånt går vel mye igjen i alle festivaler, men jeg tror det er litt annerledes, behøver ikke nevne navn, men jeg tror det er litt annerledes å jobbe for [NN] enn å jobbe for [annen festivalleders navn, MM]. [...] alle liker [NN], men [MM] er en fyr som svært få liker. Så det blir, liksom, det smitter også da. I forfjor på [annen festival], så merka du, alle, hele stemninga var skikkelig kjip. Bare merka det for alle som jobba, publikum, alt var bare, ja det var skikkelig utrivelig rett og slett.

Dette utsagnet tar samtidig opp det Shone og Parry (2004) snakker om når de definerer eventer som leverandører av en uhandgripelig og forgjengelig tjeneste som i stor grad blir preget av personlige interaksjoner. Denne intervjupersonen trekker frem at stemningen kan smitte på tvers mellom de som jobber med en festival, artister, publikum og ledelsen, og er på denne måten et særdeles tydelig uttrykk for hvordan ledelsen ved å være et referansepunkt for meningsskapning, eller rett og slett ved å sette et godt eksempel, kan bidra til meningsledelse (Pye, 2005). I forbindelse med ledelsestesesene så går dette utsagnet i motsatt retning av festivallederens uttalte mål om å skape en selvgående materie som ikke er avhengig av ham som person.

Det er også paralleller mellom formålet å skape den gode publikumsopplevelsen og både meningsgiving og meningskapt ledelse. Et forsøk på meningsgiving kan vi se i diskusjonen om hvorvidt metallsjangeren har sin plass i Pstereoprogrammet. I denne diskusjonen møtes tesen spenninger må håndteres og formålet å gi den gode publikumsopplevelsen, og som vi var inne på i behandlingen av forskningsspørsmål 4, forsøker festivallederen å påvirke meningsskapningen til sitt målpublikum (Weick, 2009) ved hjelp av påvirkningstaktikken rasjonell argumentasjon (Yukl et al, 1993). Vi kan knytte dette meningsgivingsforsøket sammen med Pstereos formål, siden metall i følge festivallederen ikke bidrar til å gi den gode publikumsopplevelsen. Dermed er meningsgivingen ett forsøk på å håndtere spenningen som ligger innenfor denne delen av programdesignet, og å lede Pstereo i retning å gi den gode

publikumsopplevelsen – slik den er definert av festivallederen. Målpublikumet ser imidlertid ut til å ha skapt en annen mening rundt definisjonen av den gode publikumsopplevelsen.

Når det gjelder parallellen mellom dette formålet og meningskapt ledelse, så ligger den i et skjæringspunkt hvor hele fire av de fem ledelsestesene ligger. Tesene det er snakk om er spenninger må håndteres, praktiske oppgaver må gjennomføres, informasjon gis på en ”need-to-know-basis” og målet er å skape en selvgående materie, og vi kan illustrere med et eksempel. Når festivallederen får spørsmålet om hva han tror skal til for at ”Kari som står i baren fredag kveld” skal vite hva som er veien å gå, gir festivallederen følgende svar:

Da tror jeg på en måte det er fellesskapet rundt deg da. Du er på en måte ikke alene, men du har på en måte hele tiden noen som er med guider deg da, du kan si dine medfrivillige, du har den ansvarlige som er over deg, som igjen har ledelsen, som igjen har styret. Så det er viktig å føle den fellesskapsfølelsen, for da tror jeg vi blir guidet og får inspirasjon og informasjon.

Det festivallederen er inne på her er at det kan oppstå ledelse – guiding, inspirasjon og informasjon – ikke bare top-down i organisasjonen, men også i et fellesskap for eksempel på tvers blant frivillige og medfrivillige (Pearce og Conger, 2003). Dette kan dermed ses i sammenheng med ledelse som prosess og den tilnærmingen til ledelse som meningskaping vi har kalt meningskapt ledelse (Uhl-Bien, 2006; Koivunen, 2007; Weick, 2009). Samtidig ligger praktiske oppgaver må gjennomføres og målet er å skape en selvgående materie i et spenningsforhold her, siden festivallederen hevder målet er å skape en selvgående materie, mens funnene i denne studien tyder på at det kun er innenfor de praktiske ansvarsområdene Pstereo har muligheten til å bli en selvgående materie. Fellesskapet og hierarkiet som festivallederen trekker frem i utsagnet ovenfor er samtidig preget av informasjon gis på en ”need-to-know-basis”, slik at potensialet for meningskapt ledelse på en og samme tid hindres og fremmes.

5.3.1.3 Å pleie patriotismen til Trondheim

I forbindelse med formålene å pleie patriotismen til Trondheim og å gi den gode publikumsopplevelsen snakker festivallederen om at han jobber for at Trondheim skal bli en bedre by, og at man kan få til dette ved å holde publikum sultne på mer. Opp til flere ganger trekker festivallederen frem viktigheten av å ikke gi publikum en metthetsfølelse – de skal glede seg de 363 dagene til neste festival. I følge festivallederen er det imidlertid vanskelig å holde oversikt over hvilke faktorer som sørger for å holde publikum sultne. Her kan vi derfor trekke en parallell mellom meningskaping omkring formål og ledelse som legitimeringen av

tvil, siden festivallederen erkjenner at han ikke har full oversikt over den kontinuerlige erfaringsstrømmen (Weick, 2009). Tvilen går for eksempel på at det er vanskelig å ha oversikt og kontroll over trendene, slik at man ikke kan vite om festivalprogrammet slår an blant Trondheimspublikum. Denne tvilen kan derfor sies å være et skjæringspunkt mellom formålene å gi den gode publikumsopplevelsen og å pleie patriotismen til Trondheim på den ene siden, og ledelsestesesene spenninger må håndteres og festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett på den andre siden.

5.3.1.4 Å være den nye generasjonen arrangører

Når det gjelder formålet å være den nye generasjonen arrangører kan vi igjen starte utforskningen av hvordan ledelse har skapt mening omkring dette formålet ved å se på festivallederens meningsskaping. På samme måte som i forbindelse med formålet å inkludere studentene i byfellesskapet, har festivallederen kjent på en usikkerhet i forbindelse med miljøhensynet; *”skal vi virkelig betale dobbel pris for å få det produktet der? [...] vil publikum legge merke til det, vil det ha noen hensikt, eller er det kun for at vi skal ha det økologiske stemplet?”* Med andre ord er det flere små og store avveininger festivallederen står overfor der han i følge eget utsagn av og til kan være usikker på hva som er det riktige valget å ta, og vi kan sette dette i sammenheng med ledelse som legitimeringen av tvil og tesen spenninger må håndteres. Når det er sagt så er det imidlertid lite som tyder på at festivallederen stimulerer til at de andre i Pstereo skal erkjenne tvil slik Weick (2009) anbefaler i sin tilnærming til ledelse som meningsskaping.

Formålet å være den nye generasjonen arrangører kan også ses i sammenheng med det å utøve meningsledelse ved å sette et godt eksempel for handling. I forbindelse med dette formålet sier festivallederen selv at *”hvis vi sier vi skal være en miljøfestival, og festivalsjefen går og kaster rundt seg med søppel og kjører SUV, så blir liksom en disharmoni der.”* Selv om begrepene meningsskaping og meningsledelse ikke brukes, så er det nettopp dette festivallederen er inne på når han fortsetter utsagnet med å si; *”En ting er jo det vi ønsker å være. Den andre tingen er jo det du fremstiller deg selv som. Det må være en sånn overensstemmelse der.”* Som tidligere nevnt trakk en av de andre intervjupersonene frem Pstereos el-bil og *”det grønne miljøbevisste holde marinene ren i etterkant et cetera”* som hint på at Pstereo tenker veldig på å bygge en sterk merkevare hvor alle kan assosiere noe positivt med Pstereo. Denne intervjupersonen trakk også frem at de involverte i Pstereo var veldig profesjonelle og hadde *”stålkontroll”* på det de gjorde, basert på noen hint vedkommende

trakk ut fra måten festivalledelsen var og opptrådte på. Hvis vi derfor konkluderer med at det på dette punktet har forekommet meningsskapning omkring formål som kan ses i sammenheng med ledelse som meningsskapning, blir det neste spørsmålet hvorvidt denne meningsskapningen kan ses i sammenheng med de fem ledelsestesesene.

Å mer eller mindre ubevisst legge ut ledetråder i form av handling som råmateriale for frivilliges og mellomledernes meningsskapning står i et spenningsforhold med informasjon gis på en need-to-know-basis. På den ene siden kan man forvente at aktiv meningsledelse krever en raus informasjonsflyt, slik at tesen begrenser mulighetene for meningsledelse. På den andre siden kan begrenset informasjon gjøre at de hintene som finnes, lettere blir lagt merke til og har større sannsynlighet for å bli husket og tatt frem igjen. Det skal også sies at en handling kan betraktes som informasjon, selv om tesen i stor grad har dreid seg om ”beskjeder”. På denne måten kan tesen både fremme og hindre meningsledelse omkring formålet å være den nye generasjonen arrangører.

For å oppsummere kan vi si at festivallederen selv skaper mening omkring dette formålet gjennom ledelse som legitimering av tvil (Weick, 2009), og at det også ser ut som at substantivet ledelse i noen tilfeller, og ovenfor noen meningsskapere, i seg selv har vært et referansepunkt eller hint som organisasjonsmedlemmene kan trekke ut for å skape mening omkring som kan ses i forhold til dette formålet (Pye, 2005).

5.3.1.5 Skjæringspunkter mellom ledelse som meningskapning og meningsskapning omkring formål i Pstereo

Ved å strukturere analysen av forskningsspørsmål 5 rundt de fire formålskonstruksjonene har det fremkommet at det er stor forskjell i hvorvidt det finnes skjæringspunkter mellom meningsskapningen omkring formålene til Pstereo og ledelse i Pstereo som meningskapning. Lederen skaper sin mening i favør av alle de fire formålskonstruksjonene, men ledelsestesen informasjon gis på en ”need-to-know-basis” hindrer de mer funksjonalistiske tilnærmingene til ledelse som meningskapning, det vil si meningsgiving (Weick, 2009) og meningsledelse (Pye, 2005). Kanskje er dette årsaken til at det er relativt få skjæringspunkter hvor ledelse ser ut til å skape mening omkring Pstereos formål.

Lederen selv skaper derimot mening omkring flere av formålene gjennom ledelse som legitimering av tvil. Men selv om han kan trekke inn andre deltakere i meningsskapingsprosessen som sparringspartnere, er det ikke grunnlag i datamaterialet for å

si at han stimulerer til at andre i Pstereo skal si ”jeg vet ikke”. Festivallederens meningsskaping omkring formål gjennom legitimering av tvil minner derfor mer om Ancona et als (2007) ufullstendige leder, enn den tilnærmingen til ledelse som meningsskaping som Weick (2009) oppfordrer til. Som tilnærming til ledelse som meningsskaping er med andre ord ikke ledelse som legitimering av tvil fruktbar for å si noe om hvordan organisasjonen Pstereo som helhet skaper mening omkring sine formål.

Det er dessuten verdt å bemerke at selv om potensialet for skjæringspunkter mellom tesen festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett og meningsskaping, og da spesielt ledelse som legitimering av tvil er stort, er det særdeles få eksempler å finne i datamaterialet når det letes etter skjæringspunkter mellom denne tesen og *både* ledelse som meningsskaping og de fire formålene. Kanskje skyldes dette at tesen erkjenner tvil i så stor grad at hensikten med å ha formål anses som ubetydelig. Hvis så er tilfelle så kan det tyde på at Pstereo i tråd med tesen festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett og ledelse som legitimering av tvil er mer opptatt av å holde hodet over vannet, og å finne en akseptabel retning enn å plote ut en destinasjon i form av et formål å lede organisasjonen mot (jfr. kompassmetaforen til Weick (2009) i kapittel 3.3.3.4).

Festivallederen tror at ved å skape en selvgående materie så føler folk en slik stolthet til Pstereo at de følger grunntankene, men har ingen klare svar på hvordan man kan sørge for at alle vet hva grunntanken er og enda mindre at de følger dem. Festivalledelsen er derfor prisgitt at andre kilder til meningsskaping bidrar til at det skapes mening omkring de formålene man ønsker at Pstereo skal tjene fra festivalledelsens side. Ut fra de skjæringspunktene som er identifisert så ser det ut som at det er mange skjæringspunkter mellom de ulike ledelsestesene og de ulike tilnærmingene til ledelse som meningsskaping på den ene siden og formålet å gi den gode publikumsopplevelsen på den andre siden. Når det gjelder de tre andre formålene derimot, så ser det ut som at ledelse i mindre grad skaper mening omkring disse formålene. Hensikten med denne studien var imidlertid ikke å telle skjæringspunkter, men å si noe mer utdypende om hvordan ledelse skaper mening omkring formål. Etter utforskningen av de fem forskningsspørsmålene er det nå på tide å trekke sammen de store linjene.

5.3.2 Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?

Problemstillingen ”Hvordan skaper ledelse mening omkring formål i Pstereo?” har blitt forsøkt utforsket ved å analysere fem forskningsspørsmål. I analysens første trinn utforsket vi

området i periferien av problemstillingen, for å kunne si noe om hva ledelse og formål innebærer i Pstereo. Her fant vi fem teser som så ut til å prege ledelse i Pstereo, og fire formål ble konstruert ut fra hvilke formål som så ut til å prege Pstereos eksistensberettigelse. Tesene og formålskonstruksjonene ble tatt med videre til analysens andre trinn hvor vi trakk inn meningsskaping, og så på hvordan mening ble skapt omkring formål, og på hvordan ledelse skaper mening i Pstereo. Siden det for det første kunne tenkes at mening omkring formål kan skapes uavhengig av ledelse, for det andre at ledelse kan skape mening omkring andre aspekter enn formål og for det tredje at det kunne finnes noen paralleller mellom ledelse og formål som ikke samtidig dreide seg om meningsskaping, var det nødvendig med et tredje trinn for å identifisere skjæringspunktene hvor ledelse skapte mening omkring formål. Nå er vi i stand til å trekke opp noen linjer som bidrar til å belyse selve problemstillingen.

Å studere formål med utgangspunkt i teori om beslutningstaking kunne for eksempel ha begrenset oppgaven min til å omfatte prosessen rundt den formelle formuleringen av formål, men ved å fokusere på meningsskapingen har jeg erkjent at organisasjonsmedlemmene ”ikke vet hva de vil før de ser hva de gjør” (Weick, 2001). Forholdet mellom organisasjonens formål, eller misjon, og organisasjonsmedlemmenes handling, organisering, meningsskaping og ikke minst rettferdiggjøring kan i følge Weick (2001) beskrives slik:

People [...] act in ways that create value and give meaning to their action. Here that process occurs when people engage in important, public, irrevocable volitional acts that compel a search for justifications. When those justifications are found, they tend to persist and be defended. Hence, people act their way into their values, which paves the way for groups to act their way into their identities, which paves the way for organizations to act their way into their missions (Weick, 2001, s. 3-4).

Meningsskaping er dermed en retrospektiv tilnærming til organisasjonsformål, og et av hovedfunnene i denne studien tyder på at det nettopp er en retrospektiv tilnærming til formål som er gjeldende i Pstereo. Når festivallederen får spørsmål om hvilken retning det er akseptabelt for Pstereo å bevege seg i, svarer han ”den veien snøballen ruller”. Snøballen får fart og vokser – uavhengig av hvorvidt ledelsen er foran eller bak snøballen. Snøballen utgjør på denne måten *leding*, og vi kan si som Weick (2001) at Pstereo handler sin vei inn i sine formål.

Denne snøballmetaforen har blitt nevnt i forbindelse med ledelsestesen festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett, og kanskje er det denne ledelsestesen som ligger til grunn for at et av de andre hovedfunnene i denne studien har vært knyttet til festivallederens operative atferd og manglende fokus på å tilrettelegge for meningsskaping omkring formål.

Festivallederen har, uttrykt med hans egne ord, vært mer opptatt av å holde hodet over vannet og sørge for å ikke bli tatt igjen av snøballen. Uttrykt med Weicks (2009) ord, kan vi si at festivallederen har vært sensibel for omgivelsene. Fokus har derfor vært på de praktiske oppgavene, og det manglende fokuset på å tilby råmaterialer for meningskaping omkring formål gjennom meningsgiving og meningsledelse, har kommet til uttrykk gjennom ledelsestesesene informasjon gis på en "need-to-know-basis" og målet er å skape en selvgående materie. Dette innebærer at festivallederen mister, eller frivillig gir fra seg, innflytelse slik at meningskapt ledelse får en relativt sett større betydning.

Et annet hovedfunn i denne studien kan sies å være at de ulike ledelsestesesene opptrer i et spenningsforhold ovenfor hverandre, slik at de i noen tilfeller begrenser hverandre. I forhold til problemstillingen er det spesielt interessant å se på hvordan tesen praktiske oppgaver må løses begrenser virkningen av festivallederens egenerklærte ønske som ligger innenfor tesen målet er å skape en selvgående materie. Mellomlederne tar og får tillit og ansvar kun til å løse de praktiske arbeidsoppgavene *innenfor* grunntankene, og da er spørsmålet – hva er grunntankene, og hvor kommer de fra?

Om vi setter likhetstegn mellom grunntankene og organisasjonsmedlemmenes opplevde formål (Whitbred, 2009), har det vist seg å være et stort sprik mellom disse og styrets og festivallederens eksplisitte formålsformuleringer (ibid.). Dette kan også betraktes som et hovedfunn i studien, og det støtter samtidig opp under viktigheten av å studere *meningskapingen* omkring formål fremfor organisasjonens formål.

Gjennom å sette det gode eksemplet har vi sett at meningsledelse kan bidra til at det skapes en selvgående materie som beveger seg i retning av formålene, men samtidig utgjør informasjon gis på en need-to-know-basis en trussel for flyten av de råmaterialene for å lede Pstereo ved hjelp av meningskaping. Formålskonstruksjonene det var utbredt meningskaping omkring var å pleie patriotismen til Trondheim, og ikke minst å gi den gode publikumsopplevelsen. Sistnevnte formål ser ut til å gjennomsyre Pstereo – og det til tross for at det ikke har blitt forsøkt implementert fra ledelsens side.

Festivallederen ble spurt om han hadde noen formening om hvilken fellesnevner som ville komme ut av svarene dersom alle i styret, alle mellomledere og alle frivillige, ble spurt om hva som var viktig i Pstereo. Festivallederens svar var da at "*Det er så lang vei mellom styreleder som har sine tanker, og Truls som er med og rigger scenen. Men det er, jeg tror nok det viktigste er god musikk og god stemning. Det er kanskje det som ligger i midten.*"

Det ser ut til at årsaken til at det er så lang vei mellom styreleder og den tilfeldige frivillige som er med og rigger scenen, er at det ikke gjøres stort for å få styreleders tanker ned i organisasjonen. Dette kan ses i sammenheng med både ”informasjon gis på en need-to-know-basis” (Truls har ikke behov for denne informasjonen for å gjøre jobben sin), ”spenninger må håndteres” (man må gjøre en avveining mellom det å bruke tid på å spre denne typen informasjon eller det å la frivillige og mellomledere ”gå hjem” tidligere), ”praktiske oppgaver må gjennomføres” (det er dette som må være fokuset, uavhengig av hvilke lange linjer styreleder ser for seg), ”festivalledelse er ekstremledelse uten sikkerhetsnett” (det handler uansett bare om å holde hodet over vannet, og om man så hadde tatt seg tid til å planlegge, så kunne man aldri forutsett alle eventualiteter) og ”målet er å skape en selvgående materie” (de involverte skal ikke være marionetter, men oppleve at de har en mulighet til å forme Pstereo slik de vil – i forkant av festivalen vel og merke – under festivalen er alt fokus på å gjennomføre og styreleders langsiktige linjer er desto mer irrelevante).

Når ledelsen (substantivet) tar denne passive holdningen til formål og meningsskaping, overlates mer av muligheten til meningsskaping omkring formål til andre kilder til ledelse. Når man flytter fokus fra substantivet ledelse til verbet å lede (Pye, 2005), ligger utfordringen i å sortere ut hva som faktisk er ledelse (Uhl-Bien, 2006). For denne oppgavens vedkommende er det, uavhengig av hvorvidt det er snakk om ledelse som substantiv eller verb, mest interessant å se på den retningsgivende funksjonen ledelse har, og her kommer meningsskapt ledelse inn i bildet.

Den éne felles referanserammen alle som er involvert i Pstereo har, er de to ganger syv timene under selve festivalen, og de aller fleste festivalarbeiderne vet ikke hvordan det jobbes med Pstereo resten av året. Dette kombinert med de fem ledelsestesene som ser ut til å prege ledelse i Pstereo, og som er kommet til uttrykk i utsagnet om avstanden mellom styreleder og ”Truls” ovenfor, lar mye være opp til ”tilfeldighetene”.

Når de involverte har en så begrenset felles referanseramme vil andre referanserammer få en mye større betydning relativt sett. Her kan vi skille mellom mellomlederne som har en viss mulighet til å forme retningen til Pstereo, og de frivillige som er involvert for et svært begrenset tidsrom og satt til å betjene et svært begrenset praktisk ansvarsområde.

Når det gjelder de frivillige, har vi vært inne på at mange frivillige sier de har vært frivillige ved andre festivaler tidligere. I meningsskapingssammenheng er det åpent for at to vidt forskjellige festivaler har spesifikke aspekter som kan trekkes ut som hint, og dermed brukes

til å koble sammen gamle erfaringer fra andre festivaler med den situasjonen man står oppi der og da i Pstereo. I forbindelse med meningsskapt ledelse er dette spesielt interessant fordi det kan innebære at ideer fra andre festivaler kan vandre på tvers mellom festivalene, og for så vidt også fra andre organisasjoner eller erfaringer hvor de som jobber for Pstereo har erfaringer og referanserammer fra. Om vi forholder oss til Koivunens (2007) betraktning om at ideer kan vandre translokalt, er det godt mulig at meningsskapingen omkring formål i Pstereo sammenfaller med meningsskapingen omkring formål i andre musikkfestivaler også. For hvis fellesnevneren som bygger opp under Pstereos formål er god musikk og god stemning – hvor unikt er dette i forhold til andre musikkfestivaler?

Når det gjelder mellomlederne, som har en relativt sett større mulighet til å påvirke retningen til Pstereo, er det i tillegg interessant å se på rekrutteringsprosessen i Pstereo. Festivallederen sier nemlig at han ikke ser det som sin rolle å forme de som jobber for festivalen, men at det på mellomledernivå er desto viktigere å finne noen som ”passer inn”. Selv om festivallederen i intervjusituasjonen ikke klarer å sette fingeren på hva det innebærer å passe inn i Pstereo, så er en av de andre intervjupersonene inne på at *”de typene som de velger seg ut til å ha med i hele crewet, de går jo igjen og er de samme typene”*. På denne måten kan vi forstille oss at de som rekrutteres inn i Pstereo til en viss grad har sammenfallende referanserammer så som ideologier, paradigmer, tredjeordens kontroller og så videre (Weick, 1995). Sammenfallende referanserammer kan for eksempel ses i sammenheng med det translokale som Koivunen (2007) snakker om, og på denne måten kanskje bidra til at meningsskapt ledelse er det som skal til for å håndtere spenningene Pstereo opererer innenfor?

Kanskje kan vi forstå dette som et funn som tilbyr en femte tilnærming til ledelse som meningsskaping. For i stedet for å forsøke å manipulere meningsskapingens innhold eller prosess, kan vi si at festivallederen gjennom denne rekrutteringsstrategien har manipulert sammensetningen av organisasjonens meningsskaperne. Ved å sette sammen et mangfold av jeg-er (Weick, 1995) som har sammenfallende referanserammer påvirker festivallederen meningsskapingen omkring formål på en måte som ikke lar seg forklare av de fire vertikale trådene i teorifilteret.

For mens meningsgiving og meningsledelse dreier seg om å manipulere meningsskapingens innhold ved å få meningsskaperne som inngår i målgruppen til å fokusere på enkelte hint, ser det ut som at ledelse i Pstereo skaper mening omkring formål gjennom å rekruttere meningsskaperne som har sammenfallende referanserammer med ledelsen (substantivet). På

denne måten kan ledelsen innta en passiv rolle til meningskaping omkring formål, siden retningen som vil komme ut fra meningskapt ledelse er basert på en referanseramme som kan sies å være ”forhåndsgodkjent”. Ved å selv være et hint med tanke på den operative rollen legges det videre til rette for meningskaping som er i tråd med det festivallederen kaller grunntankene. Og grunntankene har altså vist seg å være noe annet enn de eksplisitte formålsformuleringene – *”Det viktigste for oss er å klare å gjennomføre et best mulig arrangement på bakgrunn av det vi ønsker at vi skal være.”*

6 Avslutning

Jeg vil nå si noen avsluttende ord om oppgavens funn og implikasjoner. Å se noe på en måte, er å ikke se noe på en måte (Weick, 2001), jeg kan derfor ikke si at denne masteroppgaven har gitt det riktige svaret på problemstillingen – bare den mest plausible besvarelsen ut fra *min* meningsskaping omkring hva jeg har stått ovenfor i utforskingen.

Det er ikke enkelt å oppsummere hvordan ledelse skaper mening omkring formål i Pstereo, ettersom både ledelse og meningsskaping i seg selv er komplekse og u håndgripelige fenomener. I kapittel 5 så vi imidlertid at den hierarkiske ledelsen i Pstereo ved noen få sammenhenger bidro til meningsskapingen omkring formål ved å fremstå som et godt eksempel (jfr. meningsledelse (Pye, 2005)), men ikke gjennom å bevisst tilrettelegge for eller engasjere seg i meningsskappingsaktiviteter (jfr. meningsgiving (Foldy et al, 2008; Weick, 2009), ledelse som legitimering av tvil (Ancona et al, 2008; Weick, 2009) og meningsledelse (Pye, 205)). Potensialet for retningsgiving, det vil si meningsskaping omkring formål, gjennom meningsskapt ledelse (Uhl-Bien, 2006; Koivunen, 2007; Weick, 2001) basert på blant annet translokale ideer (Koivunen, 2007) var derfor stort.

I en forstand kan vi også si at meningsskapt ledelse har utøvd en stor rolle i meningsskapingen omkring formål i Pstereo, men siden den hierarkiske lederen samtidig ser ut til å ha hatt en sentral rolle i den meningsskapte *ledingen* melder behovet seg for en ny tilnærming til ledelse som meningsskaping som i likhet med de funksjonalistiske tilnærmingene ser på lederens bruk av meningsskaping som et verktøy, men samtidig ivaretar prosessperspektivet fra meningsskapt ledelse. Det ser nemlig ut som at ledelse skaper mening omkring formål i Pstereo gjennom å rekruttere mennesker ”som ikke behøver å formes”. På denne måten kan den hierarkiske ledelsen innta en passiv rolle til ledingen, det vil si retningen, det vil si meningsskapingen omkring formål, siden retningen som skapes blant mangfoldet av jeg-er er i tråd med den retningen den hierarkiske ledelsen ville ha pekt ut om han måtte.

Selv om denne studien for øvrig også demonstrerer viktigheten av å se ledelse i lys av konteksten, så kan funnene fra denne studien kanskje antyde noe om festivalledelse på et mer generelt nivå. Et argument for dette er nettopp den passive rollen festivalledelsen (substantivet) ser ut til å ta i forhold til meningsskaping omkring formål. Kanskje er det slik at den mer generelle festivalkonteksten har særpreg som legger så store føringer for ledelse at festivalledelse i to vidt forskjellige festivaler har tilsvarende samme rolle i forhold til

meningsskapingen omkring formål. For som vi var inne på avslutningsvis er den felles referanserammen internt i en festival svært begrenset, noe som gjør at den referanserammen som knytter seg til gruppen festivaler er av en relativt sett større betydning. Dette kombinert med festivalledelsens passivitet i forhold til meningsskapingen omkring formål, gir translokale ideer et stort spillerom som kilde til ledelse. Satt på spissen kan dette bety at festivalledelse er mindre kontekstspesifikk enn først antatt, noe som muliggjør denne studiens relevans for andre festivaler.

Et spørsmål for videre forskning som pekes ut av denne studien, er dessuten hvorvidt det er fruktbart med en alternativ tilnærming til ledelse som meningsskaping som krysser grenser mellom det prosessuelle og funksjonalistiske slik som skissert avslutningsvis i analysekapitlet. Mitt inntrykk er at nyere ledelsesforskning beveger seg bort fra de funksjonalistiske tilnærmingene, og at skillet mellom lederen (*leadership*) den administrative lederen (*management*) vokser i litteraturen. Når teori om ledelse ikke lenger bare er teori om lederen og hvordan lederen leder organisasjonen mot målet, men mer om de relasjonelle prosessene som eksisterer i organisasjonen uavhengig av den administrative lederen, vokser avstanden til managementteori som eksemplifisert i denne studien gjennom EMBOK (Silvers, 2004). Nye tilnærminger til ledelse innenfor ledelsesforskningen betyr imidlertid ikke nødvendigvis at dagens ledere leder på en ny eller nyere måte – det betyr bare at vi har de nye perspektivene, i tillegg til de eldre, tilgjengelige for å belyse ledelse.

I denne studien har imidlertid vist at den administrative lederen på samme tid er sentral og ikke sentral i meningsskapingen omkring formål. Ikke-hierarkisk ledelse (Pearce og Conger, 2003; Uhl-Bien, 2006; Koivunen, 2007) kommer til uttrykk gjennom liten påvirkning fra den hierarkiske lederen og relativt fritt spillerom for andre kilder til ledelse. Hånd i hånd med dette har jeg samtidig funnet at festivalledelse har et sterkt praktisk preg som er tett knyttet til den mer administrative lederen (Yukl, 2006). Managementpreget fra eventlitteraturen (Shone og Parry, 2004; Silvers, 2004; Robson; 2008) ser dermed ut til å være berettiget. Samtidig er festivalkonteksten uforutsigbar og preget av spenninger som må håndteres slik at både kunstledelse (Wennes, 2006b) og ledelse som legitimering av tvil (Weick, 2009) er fruktbare tilnærminger til festivalledelse. Tema for videre forskning kan derfor være å heve kunnskapsnivået innenfor festivalledelse på en måte som ivaretar fruktbarheten fra både den nye ledelseslitteraturen og den mer administrativt rettede managementlitteraturen.

7 Referanser

- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. og Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 07(2), 92-100.
- Barnard, C. I. (1948). The nature of leadership. I: C. I. Barnard (red.), *Organization and Management: Selected papers*. Boston: HBR Press.
- Bass, B. M. med Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Berg, P. O. (1995). Har ledelse noen betydning?. I: S., Hillebrandt og E., Johnsen (red.), *Ledelse II*. København: Børsen Bøger.
- Brønnøysundregistrene (2010). *Kunngjøringer*. [Online] Tilgjengelig: http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_alle.jsp?kid=20100000013733&sokeverdi=891287062 [24.03.2010].
- Busch, T. og Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. 4. utg. Otta: Universitetsforlaget.
- Caust, J. (1999). Is the audience more important than the Art? The Impact of Economic Rationalist Politics on Government Intervention in the Cultural Sector, With Specific Reference to Australia from 1993-1999. Forskningsrapport presentert på *Fift International Conference on Arts and Cultural Management, Helsingfors, 1999*.
- Cozby, P.C. (2001). *Methods in behavioral research*. 7. utg. Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Cyert, R. M. og March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm*. 2. utg. Cambridge: Blackwell Business.
- Douma, S. og Schreuder, H. (2008). *Economic Approaches to Organizations*. 4. utg. Essex: Prentice Hall.
- Draft, W. (2001). *The deep blue sea*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Drath, W. H. og Pauls, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Foldy, E. G., Goldman, L. og Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

- Festival (2010). *Fremmedord*. [Online] Tilgjengelig:
http://ordnett.no/ordbok.html?search=festival&search_type=&publications=2
[05.03.2010].
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13. september, 405-409.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Grimsø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon: Teori og praksis*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ingebrigtsen, S. og Jakobsen, O. D. (2004). *Økonomi, natur og kultur: Ny økonomi på et filosofisk grunnlag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jacobs, T.O. og Jaques, E. (1990). Military executive leadership. I: K. E. Clark og M. B. Clark (red.), *Measures of leadership* (s. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, C. K. (2010, 16. februar). *Har DU kred?* [Online]. Tilgjengelig:
<http://www.ballade.no/nmi.nsf/doc/art2010021616511037681849> [14.04.2010].
- Johnsen, E. (1984). *Introduksjon til ledelseslære*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Johnson, G., Scholes, K. og Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. 8. utg. Essex: Prentice Hall.
- Koivunen, N. (2007). The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 285-305.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lydverket (2010, 30. mars). *Festivalsommeren tar form*. [Online] Tilgjengelig:
<http://www.nrk.no/lydverket/lcd-til-oslo-massive-attack-til-arendal/> [01.04.2010].
- Mangham, I. L. og Pye, A. J. (1991). *The doing of managing*. Oxford: Blackwell.

- Nipen, K. (2009, 22. november). *Landets tøffeste tvillinger*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.adressa.no/kultur/festivaler/article1413940.ece> [04.04.2010].
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Pearce, C. L. og Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, J. A. og David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, 1(2), 109-116.
- Peckham, M., (1979). *Explanation and Power*. Minnesota, MN: University of Minnesota Press.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pstereo (2009a, 23. november). *Hattrick til Pstereo*. [Online]. Tilgjengelig: <http://pstereo.net/2009/11/23/hattrick-til-pstereo/> [04.04.2010].
- Pstereo (2009b, 31. august). *Hva synes du?*. [Online]. Tilgjengelig: <http://pstereo.net/2009/08/31/hva-synes-du/> [04.04.2010].
- Pstereo (2009c, 01. desember). *Juletilbudspass*. [Online]. Tilgjengelig: <http://pstereo.net/2009/12/01/juletilbudspass/> [04.04.2010].
- Pstereo (2009d, 19.august). *Kino*. [Online]. Tilgjengelig: <http://pstereo.net/kino/> [04.04.2010].
- Pstereo (2010a, 23.mai). *Billetter*. [Online]. Tilgjengelig: <http://pstereo.net/billetter/> [23.05.2010].
- Pstereo (2010b, 23. mai). *Frivillig*. [Online]. Tilgjengelig: <http://pstereo.net/frivillig/> [23.05.2010].
- Pstereo (2010c, 23. mai). *Hjem*. [Online]. Tilgjengelig: <http://www.pstereo.net/> [23.05.2010].
- Pstereo (2010d, 13.januar). *Navigators, Kvelertak og Moddi som topp 3*. [Online]. Tilgjengelig: <http://pstereo.net/2010/01/13/navigators-kvelertak-og-moddi-som-topp-3/> [04.04.2010].
- Pstereo (2010e, 11.mars). *Ståles status*. [Online]. Tilgjengelig: <http://pstereo.net/2010/03/11/stales-status/> [04.04.2010].

- Pstereo (2010f, 9. mars). *Trønderslipp*. [Online]. Tilgjengelig:
<http://pstereo.net/2010/03/09/trønderslipp/> [04.04.2010].
- Pstereo (2010g, 25. mars). *4 nye artister!*. [Online]. Tilgjengelig:
<http://pstereo.net/2010/03/25/4-nye-artister/> [04.04.2010].
- Purehelp (2010). *Diagnose rapport for Pstereo AS*. [På bestilling 24.03.2010]
- Pye, A. (2005). Leadership and organizing: Sensemaking in action. *Leadership*, 1(31), 31-50.
- Raison d'être (2010). *Store Norske Leksikon*. [Online] Tilgjengelig:
http://www.sn�.no/raison_d%26apos%3B%C3%AAtre [14.02.2010].
- Raison d'être (2010). *Fremmedord*. [Online] Tilgjengelig:
http://ordnett.no/ordbok.html?search=raison+d%27%EAtre&search_type=&publications=2 [14.02.2010].
- Robson, L. M. (2008). Event management body of knowledge (EMBOK): The future of event industry research. *Event Management*, 12, 19-25.
- Rost, J. C. (1995). Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 129-142.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salem, G., Jones, E. og Morgan, N. (2004). An overview of events management. I: Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S. og McMahon-Beattie, U. (red.), *Festival and events management: An international arts and culture perspective* (s. 14-31). Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Shone, A. og Parry, B. (2004). *Successful event management: A practical handbook*. 2. utg. Cengage Learning EMEA.
- Silvers, J. R. (2004, 28. des). *Updated EMBOK Structure as a Risk Management Framework for Events*. [Online]. Tilgjengelig:
http://juliasilvers.com/embok/EMBOK_structure_update.htm#Processes
 [27.04.2010].
- Tuckman, H. P. og Chang, C. F. (1988). Conflict, congruence, and generic University goals. *The Journal of Higher Education*, 59(6), 611-633.

- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Wallum, S. (2006). Skal gi byen rockefestival. *Adresseavisen*, 06. juni, Kultur-Adressa, 2.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell.
- Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization: The impermanent organization: Volume Two*. West Sussex: Wiley.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Wennes, G. (2006a). Jakten på den avhengige variabel. I: F. Nyeng og G. Wennes (red.), *Tall tolkning og tvil: Bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (88-123). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Wennes, G. (2006b). *Kunstledelse: Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Whitbred, R. C. (2009). The sensemaking of Organizational Mission: A Conceptual Model and Extension. Paper presentert på *The annual meeting of the International Communication Association*, Sheraton New York, New York City, NY. [Online]. Tilgjengelig: http://www.allacademic.com/meta/p14007_index.html [04.04.2010]
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods*. 3.utg. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6. utg. NJ: Pearson Prentice Hall
- Yukl, G., Falbe, C. M. og Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Management*, 18(5), 5-28.

Vedlegg

Vedlegg 1, Intervjuguide 1: Festivalleder

	Tema/spørsmål	Stikkord fra intervjuet
	Briefing: Jeg er masterstudent ved TØH, oppgaven vil bli tilgjengelig på bibliotek og elektronisk, men jeg vil ikke bruke navnet ditt i oppgaven, og ikke skrive ting som jeg antar at vil skade deg, Pstereo eller andre. Temaet for oppgaven er å se ledelse i forhold til organisasjonens formål. Jeg vil ta opp samtalen på bånd, og båndet og det transkriberte intervjuet vil være tilgjengelig for min veileder Grete Wennes.	
a	Hvor lenge har du vært involvert i Pstereo?	
b	Har du hatt en annen stilling eller posisjon i Pstereo enn festivalsjef?	
c	Hva kan du fortelle meg om Pstereo? (Ingen oppfølgingsspørsmål)	
d	Hva gjør dere i Pstereo?	
e	Når jeg sier formål, så mener jeg det som er grunnen til at Pstereo eksisterer; Hvilket formål skal Pstereo tjene? Eventuelle oppfølgingsspørsmål: - Hvorfor det? - Er du enig i det? - Ser du noen andre formål?	
f	Vi snakket tidligere litt om hva dere gjør i Pstereo – kan du nå si litt om hvordan denne aktiviteten forholder seg til det/de formålene du pekte på?	
g	Hvordan ser du din rolle i Pstereo i forhold til det/de formålene du har trukket frem? Eventuelle oppfølgingsspørsmål: - Opplever du at lederrollen er av stor betydning i forhold til dette/disse formålene? - Er det noen ting du gjør eller sier som leder på grunn av dette formålet? - Ville du ikke gjort/sagt dette hvis det ikke var for dette formålet? - Kan du fortelle om noe du har gjort eller sagt som var et forsøk på å få de ansatte/frivillige til å jobbe mot dette formålet?	
	Debriefing: Nå har jeg ingen flere spørsmål, er det noe du ønsker å tillegge, eller noe du ønsker å spørre om? Fortelle om videre fremdrift i datainnsamling og analyse.	

Vedlegg 2, Intervjuguide 2: Organisasjonsmedlemmer

	Tema/spørsmål	Stikkord fra intervjuet
	Briefing: Jeg er masterstudent ved TØH, oppgaven vil bli tilgjengelig på bibliotek og elektronisk, men jeg vil ikke bruke navnet ditt i oppgaven, og ikke skrive ting som jeg antar at vil skade deg, Pstereo eller andre. Temaet for oppgaven er å se ledelse i forhold til organisasjonens formål. Jeg vil ta opp samtalen på bånd, og båndet og det transkriberte intervjuet vil være tilgjengelig for min veileder Grete Wennes.	
a	Kan du fortelle litt om din rolle i Pstereo?	
b	Hvorfor ble Pstereo opprettet?	
c	Hva legger du i begrepet formål?	
d	Jobber du mot noen bestemte formål i ditt arbeid i Pstereo? Hvorfor er det disse formålene du jobber mot?	
e	Når jeg sier formål, så mener jeg det som er grunnen til at Pstereo eksisterer; Hvilket formål skal Pstereo tjene? Hvorfor er det disse formålene som er satt for Pstereo? Hvordan kan du forklare opprettelsen av Pstereo og det faktum at Pstereo fremdeles lever ut fra de formålene vi har snakket om?	
f	Hva er det som driver deg til å gjøre det du skal i Pstereo? Tror du at ledelse har noe med dette å gjøre?	
g	Hva legger du i begrepet ledelse? Hva er ledelse i Pstereo?	
h	Dersom intervjuperson ikke har kommet inn på de tre formålene lederen snakket om til nå – bring dem inn i samtalen.	
i	Ser du noen sammenheng mellom ledelse og de formålene vi har snakket om?	
	Debriefing: Nå har jeg ingen flere spørsmål, er det noe du ønsker å tillegge, eller noe du ønsker å spørre om? Fortelle om videre fremdrift i datainnsamling og analyse.	

Vedlegg 3, Intervjuguide 3: Festivalleder

	Tema/spørsmål	Stikkord fra intervjuet
	Briefing: Ønsker å utdype noen temaer.	
A1	Forrige intervju snakket vi blant annet om Pstereo, Pstereos formål, organiseringen av Pstereo og om hvordan det er å lede Pstereo. Har du gjort deg noen tanker i ettertid av intervjuet som du ønsker å dele med meg?	
A2	I forrige intervju nevnte du at dere hadde hatt en diskusjon om hvorvidt dere skulle ha med metall i festivalprogrammet, men at dere hadde landet på at dere ikke skulle ha det – kan du fortelle meg mer detaljert om den diskusjonen? Hva den gikk ut på? Hvem som var involvert? Hvordan den ble løst?	
A3	Du sa også at festivalledelse var ekstremledelse uten sikkerhetsnett – hva mente du med det?	
A4	I årsberetningen for 2008 står det at ”Strategier for videre utvikling, 2010-2015, vil styret jobbe med i 2009” – hvordan har dere arbeidet med dette?	
B1	Jeg vil nå at du skal forestille deg to forskjellige måter å lede en organisasjon på – den ene måten fokuserer på en destinasjon, en fremtidstilstand, et sted som lederen ønsker å lede organisasjonen mot. Den andre måten fokuserer på veien, den retningen som organisasjonen tar etter hvert som tiden går og ting skjer. I stedet for å fokusere på en endestasjon, så fokuserer denne lederen heller på at organisasjonen skal ha en akseptabel retning ettersom endestasjonen kan ha flyttet på seg før man kommer frem. Hvilken av disse to måtene å lede på vil du si beskriver deg selv som festivalsjef for Pstereo? Hvorfor? (Hvis metaforen ikke er begripelig spør mer direkte)	
B2	<p>a) Hvis vi tar utgangspunkt i den første måten å lede på – hva vil være Pstereos destinasjon?</p> <p>b) Hvilke faktorer vil påvirke hvorvidt Pstereo kommer seg til den destinasjonen?</p> <p>- Føler du at du har god oversikt over disse faktorene?</p> <p>- Føler du at du har kontroll over disse faktorene?</p>	
B3	<p>a) Hvis vi tar utgangspunkt i den andre måten å lede på – hva vil være en akseptabel retning for Pstereo å bevege seg i?</p> <p>b) Hvilke faktorer vil påvirke hvorvidt Pstereo klarer å holde en akseptabel kurs?</p> <p>- Føler du at du har god oversikt over disse faktorene?</p> <p>- Føler du at du har kontroll over disse faktorene?</p>	
B4	<p>a) Forrige gang snakket vi mye om formålene til Pstereo. Synes du at formålene til en organisasjon kan sammenlignes med enten det å finne ”den riktige destinasjonen” eller det å ha ”en akseptabel retning”?</p> <p>b) De tre formålene du oppga til meg sist – urban byfest, velkomstfest for studentene og å bygge lokal arrangørkompetanse og musikkmiljø – sier de mest om hvilken destinasjon Pstereo skal befinne seg på etter hvert, eller hvilken retning Pstereo skal gå underveis?</p>	

C1	<p>I tillegg til de tre formålene, så har jeg fått ett inntrykk av at det er mange andre ting som er viktige i Pstereo. For eksempel å ta vare på de frivillige, behandle marinen med respekt, balansere musikk som lokker ut hvermannsen med ny, spennende og kredibel musikk, ta vare på miljøet lokalt og globalt, få ting til å gå glatt og å skape kjempegod stemning for publikum. Kanskje kan alle disse ”viktige tingene” sies å være formål for Pstereo – kanskje er det noen som mangler, eller kanskje er det noen som skulle vært tatt ut. Jeg vil ikke at vi skal henge oss opp i hva som kan defineres som formål eller ikke, men jeg vil at vi skal gå nærmere inn på hva som skjer når noe blir oppfattet som viktig i Pstereo - enten på generell basis, eller ved at vi bruker noen eksempler. (For eksempel fra svarene på ”hvis vi tar utgangspunkt i den første måten å lede på – hva vil være Pstereos destinasjon?” og ”hvis vi tar utgangspunkt i den andre måten å lede på – hva vil være en akseptabel retning for Pstereo å bevege seg i?”)</p> <p>a) Hva tror du skal til for at både du, mellomlederne og de frivillige skal sitte med en felles oppfatning av hva som er viktig?</p>	
C2	<p>a) Hvordan forsøker du å få andre til å bli enig med deg i hva som er viktig? b) Er det noen andre som prøver å påvirke hva som skal være viktig? Hvordan gjør de det? Lykkes de?</p>	
C3	<p>a) Har du noen gang vært usikker på hva som er viktig for Pstereo? (For eksempel har du stått overfor et valg hvor du var usikker på hva som var det riktige å gjøre?) b) I tilfelle – hva gjorde du/gjør du med det? c) Har du noen gang vært så usikker på hva som skal være viktig for Pstereo at du har prøvd å få med deg andre for at dere sammen skulle prøve å finne ut av det?</p>	
C4	<p>a) Har du forsøkt å få andre i Pstereo til å definere hva som er viktig? b) Har du latt andre i Pstereo definere hva de syntes var viktig selv om du i utgangspunktet hadde en formening om hva som burde være viktig? c) Tror du at folk er mer troende til å følge det opp når de selv har definert hva som skal være viktig? d) Dersom du har latt det være opp til andre å definere hva som er viktig for Pstereo; har du noen gang mer eller mindre indirekte forsøkt å påvirke de andre for at de skulle definere hva som er viktig på samme måte som du selv ville ha gjort?</p>	
C5	<p>a) Hvis jeg spør alle som er involvert i Pstereo; både mellomledelse, frivillige, toppledelse og styre om hva som er viktig i Pstereo – hva vil være fellesnevneren i svaret deres? b) Hvor kommer denne fellesnevneren fra?</p>	
D1	<p>a) Tilbake til de begrepene som vi brukte innledningsvis, hvis ”Pstereos destinasjon” kan være en annen måte å si hva som er viktig på – hva er da Pstereos destinasjon? Hvem har bestemt det? Hvordan beveger Pstereo seg dit?</p> <p>b) Hvis ”en akseptabel retning” er enda en måte å si hva som er viktig på – hva er da en akseptabel retning for Pstereo å bevege seg i? Hvem har bestemt det? Hvordan beveger Pstereo seg i denne retningen?</p>	
	<p>Debriefing: Nå har jeg ingen flere spørsmål, er det noe du ønsker å tillegge, eller noe du ønsker å spørre om?</p>	

Vedlegg 4, Intervjuguide 4: Sentral intervjuperson profil

	Tema/spørsmål	Stikkord fra intervjuet
	Briefing: Jeg er masterstudent ved TØH, oppgaven vil bli tilgjengelig på bibliotek og elektronisk, men jeg vil ikke bruke navnet ditt i oppgaven, og ikke skrive ting som jeg antar at vil skade deg, Pstereo eller andre. Temaet for oppgaven er å se ledelse i forhold til organisasjonens formål. Jeg vil ta opp samtalen på bånd, og båndet og det transkriberte intervjuet vil være tilgjengelig for min veileder Grete Wennes.	
1	Hvordan vil du beskrive konseptet til Pstereo?	
2	Hva ligger til grunn for bookingene til Pstereo?	
3	Hva kommer aldri på programmet til Pstereo?	
4	Jeg har forstått det slik at det har vært en diskusjon omkring hvorvidt metall skal på programmet til Pstereo – hva kan du fortelle meg om det?	
5	Hvordan vil du formulere formålet med Pstereo?	
	Debriefing: Nå har jeg ingen flere spørsmål, er det noe du ønsker å tillegge, eller noe du ønsker å spørre om?	