Handelshøyskolen BI i Oslo

KLS 36851

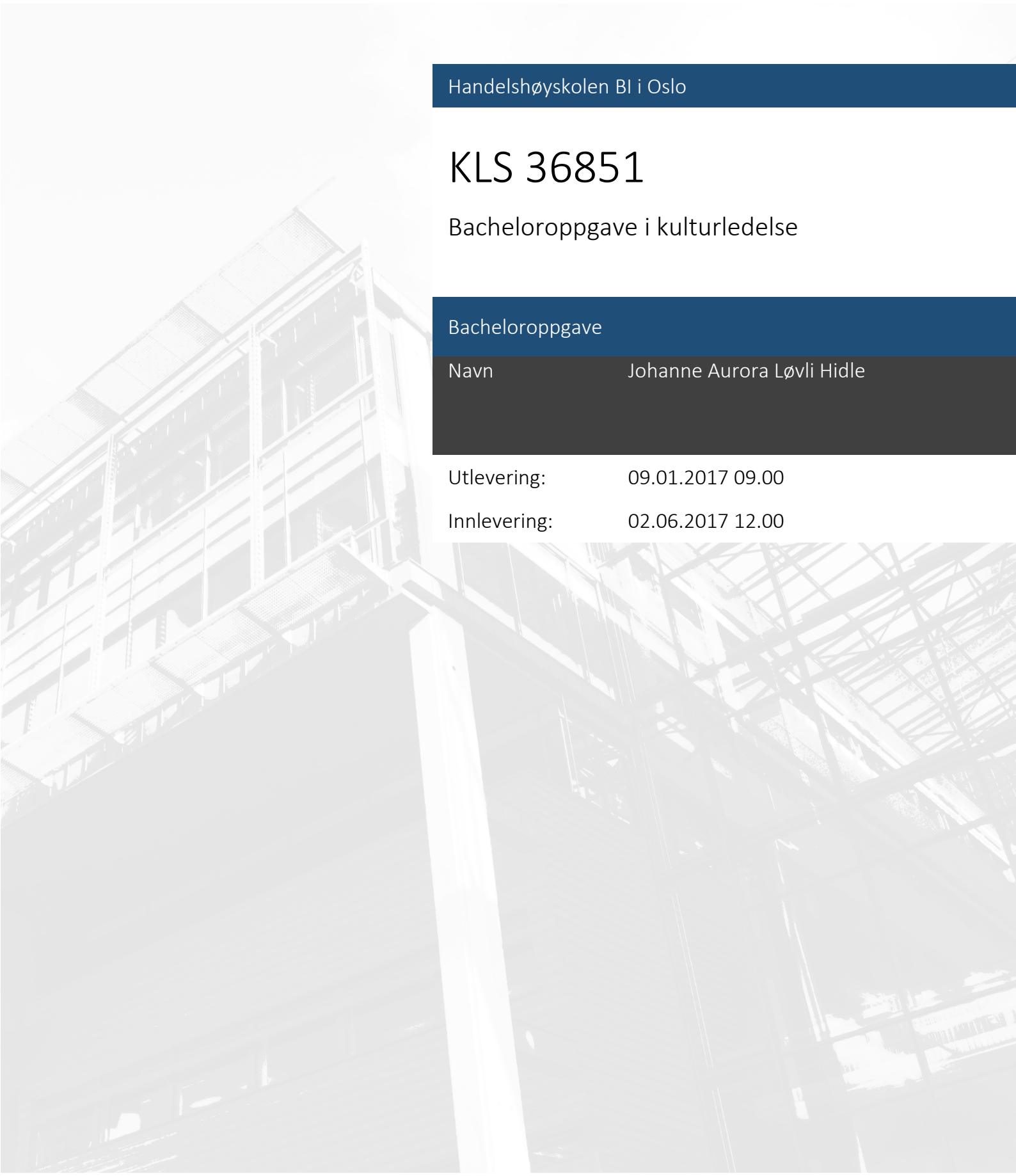
Bacheloroppgave i kulturledelse

Bacheloroppgave

Navn Johanne Aurora Løvli Hidle

Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00



Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Bedrifters motivasjon for utøvende kunst på arbeidsplassen

Kultur og Ledelse
Bacheloroppgave i kulturledelse KLS36851

Oslo

Innleveringsdato:
1. juni 2017

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Sammendrag

I denne oppgaven ser jeg på bedrifter i næringslivets motivasjon for å bruke utøvende kunst på arbeidsplassen, og hvordan dette er forenelig med utøvende kunstneres motivasjon for å drive med kunst. Den grunnleggende forestillingen er kunst og næringsliv som to motpoler med helt ulike ideologier. I næringslivet har kunst og kunstnere blitt betraktet som noe irrasjonelt, mystisk og noe som de tar avstand fra. Fra kunstnernes side har kapitalismen og dens representanter vært noe de forakter.

Nå er vi inne i en tid der både kunstbransjen og næringslivet er i endring. Norge er et av de landene som i størst grad har hatt offentlige støtteordninger til kunst og kultur, men politikerne vender seg nå mot en mer markedsstyrt finansiering. I næringslivet ser vi en klar overgang fra de mekaniske maskinmodellene, med sin strenge formelle oppbygning og sine klare regler for arbeidsoppgaver og arbeidsrutiner til en organisasjonstype som praktiserer løsere og mer ”organiske” organisasjonsformer. Utviklingen gir grunnlag for å påstå at nødvendigheten av kreativitet og nye måter å tenke på i arbeidslivet er økende. I kulturbransjen snakkes det varmt om mulighetene kunstnere har til å bidra i utviklingen som trengs i næringslivet, og at derfor bedrifter er potensielle oppdragsgivere for kunstnere. Tema for denne oppgaven bunner i en nysgjerrighet på om næringslivet selv er motivert for å bruke utøvende kunstnere på arbeidsplassen, og hva det i så fall er som gjør dem interessert. Videre lurer jeg på om dette passer med kunstneres motivasjon for å drive med kunst? Kunstnerbegrepet er i denne oppgaven avgrenset til å dreie seg om utøvende kunstnere.

Nyere teorier viser at næringslivet søker kunsten for inspirasjon, kompetanse og kreativitet og for å dekke bedriftens samfunnsmessige legitimitet. Mer tradisjonelle organisasjonspsykologiske teorier beskriver variasjonens betydning for arbeidseffektivitet, menneskelige og sosiale behov sin innvirkning på arbeidseffektivitet og nødvendigheten av å få dekket sosiale behov gjennom jobben. Forskning om utøvende kunstnere viser at de skiller mellom å drive med ”kunst” og å drive med ”håndverk” og at det å drive med ”håndverk” også er legitimt i kunstnertilværelsen. Teorier sier at utøvende kunstnere søker mot å gjøre jobber for næringslivet basert på et økonomisk ressursbehov, et behov for

nye uttrykksformer og funksjoner for egen kunst og at næringslivet brukes som scene og konsertsal.

På bakgrunn av at det allerede er gjort forskning på utøvende kunstneres motivasjon for å drive med kunst, er empirien i denne oppgaven fokusert på *bedrifters* motivasjon for å bruke kunstnere på arbeidsplassen. Det er gjort seks dybdeintervjuer med ulike bedrifter, der fellesnevneren er at ingen av dem er innenfor kulturbransjen. Av intervjuene kom det frem at det var de store bedriftene som hadde sterkest forhold til det å bruke utøvende kunst på arbeidsplassen. De små bedriftene brukte det svært lite, så lite at det var problematisk å gjennomføre intervjuene på grunn av at de ikke hadde noe å svare.

Gjennom intervjuene kom det likevel frem at bedriftene bruker utøvende kunst fordi:

- det skaper god stemning på festlige arrangementer
- det er et avbrekk ved faglige seminarer
- det gjør de ansatte stolte av sin arbeidsplass
- det er miljøskapende blant de ansatte

Det var også andre poeng som kom frem som var vel så interessante; deriblant at bedriftene var mer interessert i å vise meg det de hadde av skapende kunst. Det var også interessant at de virket mer interessert i utøvende kunst da jeg gikk enn da jeg kom. De ga inntrykk av å gjennomgå en holdningsendring i løpet av intervjuet. Dette er et signal om at dersom kulturlivet formidler sine muligheter til næringslivet, så finnes det kanskje et marked.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag **2**

Innholdsfortegnelse **4**

1. Innledning **6**
1.1 Bakgrunn for valg av tema *7*
1.3 Problemstilling *7*
1.4 Formål med oppgaven *8*
1.5 Situasjonsbeskrivelse *9*
1.5.1 Kunstnere i Norge 9
1.5.2 Kunst- og kulturbransjen 11
1.5.3 Bedrifter i næringslivet 13
1.5.4 Oppsummering situasjonsbeskrivelse 13
1.5 Avgrensning *14*

2. Teori **15**
2.1 Bedrifters motivasjon *15*
2.1.1 Humanistiske teorier 15
2.1.2 Sosioteknisk teori 16
2.1.3 Maslows behovshierarki 16
2.1.3.1 Sosiale behov i Maslows behovshierarki 17
2.1.4 Herzbergs tofaktorteori 17
2.1.5 Teorier om bedrifters drivkrefter mot mer kunst og estetikk i næringslivet 18
2.2 Hvorfor kunstnere tiltrekkes mot å gjøre jobber for næringslivet 19
2.3 Oppsummering teori *21*

3. Metode **21**
3.1 Undersøkelsesdesign; en eksplorativ tilnærming *21*
3.2 Kvalitativt studie *22*
3.2.1 Individuelle dybdeintervjuer 22
3.2.2 Valg av intervjuobjekter 22
3.3 Begrunnelse for fravalg ved innsamling av empiriske data *23*
3.4 Belysning av feilkilder *24*
3.5 Databehandling *24*

4. Analyse og funn **25**
4.1 I hvor stor grad brukes utøvende kunstnere på arbeidsplassen, og hvilke sjangre av utøvende kunst er det som brukes? *25*
4.1.1 Intervjuobservasjonene sett i sammenheng med teori: 26
4.2 I hvilke sammenhenger og med hvilke formål brukes utøvende kunstnere? *28*
4.2.1 Intervjuobservasjonene sett i sammenheng med teori: 29
4.3 Hvordan avgjøres hvilke utøvende kunstnere det er som skal engasjeres, og legges det føringer på kunstnerne? *30*
4.3.1 Intervjuobservasjonene sett i sammenheng med teori: 31
4.4 Hva er den opplevde effekten ved bruk av utøvende kunstnere? *32*
4.4.1 Intervjuobservasjonene sett i sammenheng med teori: 33

5. Drøfting **34**
5.1 Lite engasjement rundt bruk av utøvende kunstnere *35*
5.2 "Hadde det vært opp til meg skulle vi gjerne brukt det mer" *36*
5.3 "Det må være noe mange kan like og ikke være for sært" *37*

6. Konklusjon **39**

6.1 Bedrifters motiver for å bruke utøvende kunstnere på arbeidsplassen *39*
6.2 Forenelighet med utøvende kunstneres motiver for å skape kunst *39*

Referanseliste **41**

1. Innledning

Utenfra kan det virke som at kunstnere er en mystisk gruppe mennesker som lever i sin egen verden. Om enn noe generaliserende handler deres motiver for kunstneryrket lite om det som er vanlig i arbeidsmarkedet for øvrig; å tjene penger, opparbeide seg velferdsgoder eller å være en del av et arbeidsmiljø. Det blir sagt at kunstneres motivasjon dreier seg om å gjøre det de er *kallet* til å gjøre; skape noe som er større enn dem selv. Det er nærliggende å oversette det til å handle om en ekstremvariant av behov for selvrealisering. I korte trekk er dette en tradisjonell oppfattelse vi har av kunstnere. I Hein sin artikkel bruker hun ordet ”primadonna” om kunstnere, og refererer til kunstneres søken etter mening i sitt arbeid. Denne meningen handler om kallet til å tjene en høyere sak (Hein 2009, 83). I næringslivet har denne holdningen ført til at kunst og kunstnere er blitt betraktet som noe irrasjonelt, mystisk og derfor noe som bedrifter tar avstand fra. Fra kunstnernes side har kapitalismen og dens representanter vært noe de forakter. Den grunnleggende forestillingen er at kunst og næringsliv er to motpoler med helt ulike ideologier, verdier, forestillinger og handlinger (Gran & De Paoli 2015, 31). Satt på spissen er kunstnere og kunstlivet assosiert med kreativt kaos og likegyldighet til hverdagens krav med tanke på disiplin, penger, regler og orden. I motsatt ende er stereotypien om næringslivet at det er befolket av momentant effektive, kronisk strategiske og profittsultne mennesker uten tanke for annet enn neste års budsjett (Urnes 2002, 15).

Norge er et av landene som i størst grad har hatt offentlige støtteordninger til kunst, og troen på det offentlige ansvaret står sterkt i denne bransjen (Gran og De Paoli 2005, 23). *Kulturløftet*, som ble lansert av den rødgrønne regjeringen i 2004, førte til en betydelig økning i bevilgningene til kultur; fra 5 milliarder kroner i 2005; tilsvarende 0,8 prosent av statsbudsjettet, til 9,95 milliarder kroner i 2013; tilsvarende 0,96 prosent av statsbudsjettet (NOU 2013:4, 2013). Gode støtteordninger til kunstnere har vært med på å tilrettelegge for at kunstnere har kunnet skape det de selv vil, uten å måtte forholde seg til markedet for øvrig der prinsipper for tilbud og etterspørsel gjelder. Etter at den blå regjering tok over makten i 2013 har derimot ikke kulturstøtte vært prioritert. På fagbloggen Centre for Creative Industries skrives det i innlegget *Entreprenør-fetisjisme* at nåværende regjering er eksplisitt på at kunstnere og kulturarbeidere i større grad må finne

inntektskilder selv, det være seg å selge mer av det de produserer (Gran 2015). Momenter som regjeringsskifte, flykningskrise og fall i oljepris har ført til endring i hvordan de offentlige midlene blir fordelt. Vi er derfor inne i en tid der det å se på hvordan kunst kan finansieres på andre måter er svært aktuelt. I denne sammenheng er det blitt fokusert på hvilke behov kunst kan dekke i næringslivet, og derav om næringslivet kan være en potensiell oppdragsgiver for kunstnere. Dette er interessant, da et sånt perspektiv strider i mot det vi tradisjonelt forbinder med kunstnerbegrepet. Er næringslivet klar for å ta imot kompetansen kunstnere besitter? Og er kunstnere klare for å endre sitt uttrykk til noe der ikke bare kunstens behov skal dekkes, men også næringslivets?

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Siden jeg selv er utdannet kunstner; klassisk utøvende fiolinist, er jobbarenaer og finansiering av kunstnere noe jeg er engasjert i og nysgjerrig på. Valg av tema er basert på et inntrykk jeg har av at det skrives og snakkes mye om kunst og kultur sine betydelige muligheter i nye markeder i næringslivet. Slike utsagn har jeg observert på seminarer under Kultur- og Næringsdager, gjennom foredrag der blant annet kulturministeren har uttalt seg om temaet, gjennom forelesninger og gjennom pensumlitteratur. Jeg sitter igjen med er et inntrykk av at denne informasjonen, om alt det spennende kunstnere kan brukes til, blir kommunisert *av* kulturbransjen *til* kulturbransjen, og at budskapet ikke når ut til andre. Det er mye fornuftig og interessant i det som blir sagt, men mitt gjensittende inntrykk er at kulturbransjen er gode på å overbevise egen bransje, men ikke like gode på å overbevise de utenfor. Er næringslivet informert om alle de spennende idéene kulturbransjen har tenkt ut? Og er næringslivet i det hele tatt interessert i de mulighetene som forespeiles? Videre lurer jeg på om kulturfolk mener at disse mulighetene skal spille på kunstnernes premisser, eller om kunsten skal tilpasses næringslivet i betydelig grad? Kunst er et abstrakt begrep, og dersom det skal innta en annen bransje med helt andre ideologier er det naturlig at partene må gi og ta.

1.3 Problemstilling

Med bakgrunn i overnevnte poeng om at kunstnere i større grad nå enn tidligere trenger å finne andre måter å finansiere sin egen virksomhet på enn offentlig støtte, samt min interesse og mitt engasjement for å bedre forstå hvordan

næringslivet kan være en arbeidsgiver for utøvende kunstnere, har jeg utformet følgende problemstilling:

Hva er bedrifter sine motiver for å bruke utøvende kunstnere på arbeidsplassen, og hvordan er dette forenelig med teorier om utøvende kunstneres motiver for å skape kunst?

Som problemstillingen fremstår er det to motivasjonsaspekt som trekkes frem; bedriftenes og de utøvende kunstnernes. Med utøvende kunstnere mener jeg musikere, sangere, skuespillere og dansere som gjennom sin kunst *fremfører* et verk med en begynnelse og en slutt. De utøvende kunstnernes motiver skal ses på fra et teoretisk grunnlag, mens teorien om bedriftenes motiver vil understøttes av egen forskning. Grunnen til at jeg har valgt en slik tilnærming er at det allerede finnes mye forskning på utøvende kunstneres motivasjon, og jeg vil derfor bruke hele min empiriske del på bedriftssiden. Empirien om bedrifters motivasjon for utøvende kunst har til nå vært bygget på en idéhistorisk tilnærming, og det er derfor her behovet for forskning og min nysgjerrighet er størst. Jamfør mitt inntrykk av at kulturbransjen er gode på å formidle til egen bransje, vil jeg med denne oppgaven gi et bidrag der det er bedriftene selv som får uttale seg. Det som blir mest interessant er hvordan de to motivasjonene; kunstnernes og bedriftenes er forenelig med hverandre.

1.4 Formål med oppgaven

I rapporten ”Tango for to”, presiseres at det ligger et betydelig utviklingspotensial i et tettere samspill mellom næringslivet og kulturlivet (Kulturdepartementet og Næringsdepartementet, 2001). Selv om dette er to områder som tradisjonelt har vært atskilt, belyser rapporten at næringslivet og kulturlivet vil bli sterkere integrert i årene fremover. Denne oppgavens formål er å se på om, og i så fall hva, bedrifter i næringslivet i praksis er interessert i når det gjelder utøvende kunst, hvilke muligheter som foreligger og på hvilke grunnlag dette er forenlig med utøvende kunstneres motiver for å drive med kunst. Jeg vil med dette kunne si noe om ”*det betydelige utviklingspotensialet”* Tango for to- rapporten beskriver er reelt. I en fremtidig jobb er det å finne nye muligheter for utøvende kunst noe jeg ønsker å drive med. Jeg ønsker å finne ut hvilke inngangsporter man som

utøvende kunstner bør bruke for å få næringslivet som arbeidsgiver, og hvilke kunstneriske kompromisser man må belage seg på å inngå.

1.5 Situasjonsbeskrivelse

Når jeg skal beskrive situasjonen ser jeg det hensiktsmessig å skille mellom situasjonen til de utøvende kunstnerne, situasjonen til kunst- og kulturbransjen og situasjonen til bedrifter i næringslivet. Siden alle de tre delene bunner i min problemstilling, og derfor på flere områder vil være umulig å skille fra hverandre, er delene noe overlappende.

1.5.1 Kunstnere i Norge

Kunstnerundersøkelsen 2013 viser at antall kunstnere i Norge vokser i et økende tempo (Heian, Løyland & Kleppe). Nærmere bestemt viser rapporten at antall kunstnere i 2014 var 24 prosent høyere enn hva den var i 2006, noe som gir en årlig vekstrate på 2,8 prosent. Til sammenligning var den årlige vekstraten mellom 1994 og 2006 på 2,3 prosent. Siden 2006 ble det nærmere 5.000 nye kunstnere i Norge, og i 2014 var det 24.000 kunstnere totalt. Antall faste stillinger for utøvende kunstnere øker ikke i samme tempo som antall utøvende kunstnere. I tillegg gjør gode vilkår for faste kunstneransatte i Norge at de norske kunstnerne må konkurrere med søkere fra hele verden om stillingene. Dette ser vi blant annet i norske orkestre, der flere av dem har opp i mot halvparten utenlandske ansatte. Dette fører til at en høy andel norske kunstnere må finansiere sitt virke på andre måter enn gjennom faste ansettelser. Mer konkret viser kunstnerundersøkelsen at kun 17 prosent av kunstnerne i 2014 i hovedsak var fast ansatt. 60 prosent var hovedsakelig selvstendig næringsdrivende og 10 prosent var hovedsakelig frilansere. Utviklingen fører til endringer i kunstneres arbeidsmuligheter.

Så, hvem er disse frie kunstnerne? Jeg har allerede referert til det bohemaktige primadonnabegrepet som belyses av Hein. Det tradisjonelle synet, som fremdeles lever i beste velgående, er at kunstnere kun er opptatt av sitt eget kunstneriske uttrykk, og at dette går foran alt annet i et normalt arbeidsliv. Kommentarer og tolkninger av situasjonen som vi for tiden ser i Operaen i Bjørvika, der ansatte og ledere kommuniserer med hverandre åpent i media, er med på støtte opp om kunstnerne som noen som skiller seg ut fra folk flest. Likevel tyder ulike rapporter på at den tradisjonelle kunstnerrollen er i endring. I rapporten ”Mange er kalt,

men få er utvalgt", der det settes spørsmålstegn ved om unge kunststudenter fortsatt ser sin rolle som kunstnere i lys av den tradisjonelle karismatisk-romantiske kunstnermyten, eller om det er slik at det har utviklet seg nye kunstnerroller, befridd fra kallsfølelse og genidyrkelse, oppgir kunstnere å skille sitt eget virke mellom *kunstner* og *håndverker* (Mangset 2004). Et utvalg av Mangset sine informanter legger vekt på at det er mulig å opprettholde den faglige selvaktelsen, både som "kunstner" og som "håndverker". En representant forklarer det som at det å livnære seg av å være kunstner er en business, mens det å bedrive kunstnerisk arbeid er noe helt annet. Disse to rollene kan sjongleres mellom uten at det gjør noe. Unge kunstneres holdning er derfor ikke nødvendigvis sånn at de må være store kunstnere *hele tiden*, men at de har et viere rollerepertoar (Mangset 2004). Utøvende kunstnere ser dessuten ut til å være mindre opptatt av frihet og selvstendighet enn hva de skapende kunstnerne er. I Mangset sin undersøkelse kom det frem på spørsmålet " hvilke verdier og hensyn er viktigst i yrkeskarrieren?" at mange overraskende nok prioriterte et trygt og godt familie-og privatliv. Utøvende kunstnere er vant til å måtte samarbeide med andre, og underordne seg det verket de fremfører. Mange opplever usikkerheten som hører med friheten som en belastning, og ønsker mer sikkerhet. De utøvende kunstnerne har høyere terskel for å kalle seg kunster enn de som skaper kunst. De kaller seg heller "musiker", "skuespiller", "artist" og så videre.

I Kunstnerundersøkelsen 2013 oppga 25 prosent av kunstnerne at de samarbeider med andre næringer. Svarene kan tolkes som uttrykk for en pågående mentalitets- og holdningsendring blant kunstnere når det gjelder å samarbeide med privat næringsliv (Heian et al. 2015). Flertallet av kunstnerne som oppgir å ha samarbeidet med bedrifter ser på det som positivt og ønsker mer av det. Rapporten sier videre at undersøkelser blant kunstnergrupper viser stor bredde i hvilken type oppdrag kunstnere har i bedriftsmarkedet, fra rene kunstneriske oppdrag til kunstnerisk tilknyttede oppdrag. På spørsmål om hvorfor kunstnere ikke har hatt oppdrag fra bedriftsmarkedet, svarer mange at det er fordi de ikke er tilbudt oppdrag. De som har hatt oppdrag er jevnt over fornøyde og ønsker flere.

I rapporten "Kunstens autonomi og kunstens økonomi" skrevet på oppdrag fra Kulturdepartementet og lagt frem i januar 2015, belyses effekter av kulturentreprenørbegrepet (Skarstein, 2015). Oppfatningen av seg selv som en

kombinasjon av å være kunstner og entreprenør er størst blant de yngre kunstnerne. Dette tyder på at det skjer en holdningsendring, og at det i årene fremover vil bli flere kunstnere som ikke bare ser på seg selv som en kunstner med hva det innebærer, men at de også opptrer som entreprenører.

1.5.2 Kunst- og kulturbransjen

Når man ser hvilken retning landene ellers i Europa har tatt (Gravklev, 2015a) i sammenheng med hvilken vending kulturpolitikken i Norge allerede har gjort er det sannsynlig at finansiering av kunst i Norge vil være annerledes i fremtiden. Dette er interessant med bakgrunn i at næringslivet også er inne i en tid der innovasjon og nye måter å tenke på er nødvendig.

Det er utarbeidet flere rapporter som belyser samarbeidsmuligheter mellom kunst og næring. Rapporter jeg har hentet informasjon fra har et tidsspenn som strekker seg fra 2001 til 2017. Fellestrekk i rapportene viser at det å tenke i retning av å trekke utøvende kunst inn i bedrifter i næringslivet er noe som har pågått hele perioden fra 2001, til tross for den store statlige satsingen til kunst- og kultur gjennom kulturløftet i perioden 2005 til 2013. I rapporten ”Tango for to” som ble nevnt i 1.4, står det innledningsvis:

> ”Vi er ikke i tvil om at det ligger et betydelig utviklingspotensial i et tettere samspill mellom næringslivet og kulturlivet. På den ene siden kan det styrke produksjonen av norsk kunst og kultur og tilby kulturlivet nye utviklingsmuligheter. På den andre siden kan det sette ytterligere fart i en næringsutvikling basert på innovasjon, kreativitet og idérikdom.” (Kulturdepartementet og Næringsdepartementet, 2001)

I Proposisjon til stortinget for budsjettåret 2017 står det at:

> ”Kunstneren er det skapende leddet i verdikjeden. Men dette er kun ett ledd av mange som skal virke sammen. Produksjoners markedsmessige muligheter og inntektspotensial kan utnyttes bedre. Dette vil samtidig gi større uavhengighet fra offentlige myndigheter” (Kulturdepartementet, 2016, 38).

Rapporten ”Tango for to” har til hensikt å være en trigger til økt samspill mellom kultur og næring, og påpeker at selv om kultur og næring er områder som innenfor politikken tradisjonelt har vært atskilt tror de at det vil bli sterkere integrert i årene som kommer. Forfatterne er ikke i tvil om at det ligger et betydelig utviklingspotensial i et tettere samspill mellom næringslivet og kulturlivet, med muligheter som går mye lenger enn tradisjonell sponsing og bytte av billetter mot penger. De tror det finnes samarbeidsmuligheter mellom de forskjellige aktørene som kan utnyttes bedre enn i dag, som for næringslivets del kan sette fart i en utvikling basert på innovasjon, kreativitet og idérikdom.

I Dagens Næringsliv 28.01.2015 vises det til rapporten ”Kunstens autonomi og kunstens økonomi” som jeg presenterte i 1.5.1. I rapporten belyses det at kunstnernes økonomi blir dårligere (Tobiassen, 2015a). Vigdis Moe Skarstein, leder for utredningen, anbefaler mer offentlig støtte for å bøte på utviklingen. Hun mener at etterspørselen aldri vil være stor nok i Norge, og at man derfor må ha offentlig støtte og motivering. Knut Løyland, prosjektleder for Kunstnerundersøkelsen 2013, sier derimot at økte offentlige budsjetter gjennom kulturløftet mellom 2005 og 2014 trolig heller førte til en økning i antall kunstnere enn en bedret økonomisk situasjon blant de eksisterende kunstnerne.

Offentlig støtte til kunst og kultur er i det hele tatt noe som diskuteres og vekker engasjement. Utvalget for statens stipend og garantiinntekter for kunstnere advarer mot å sette den kunstneriske utviklingen opp mot næringslivet. I en pressemelding publisert på kulturrådets nettsider (2016) kommenterer de regjeringens forslag til statsbudsjettet med å si at regjeringen går med ryggen inn i fremtiden. De reagerer på at det i regjeringen sitt forslag for første gang på mange år ikke gis noen økning i antall arbeidsstipender til kunstnere, og knapt noen økning i størrelsen på stipendene. Regjeringen legger penger i kreativ næring, heller enn i kunstnerisk utvikling. Kulturrådet selv sier at deres satsing på å gjøre kunsten mer markedsstyrt skal bidra til at flere får mulighet til å realisere sitt kunstneriske talent og samtidig bidra til økt verdiskapning og arbeidsplasser i kunst- og kultursektoren (Kulturdepartementet 2016). De sier videre at økt entreprenørskap og nytenkning vil bedre kunstnerøkonomien og målet er å legge til rette for at flere kan livnære seg av kunstnerisk virksomhet.

Vi er altså inne i en periode med endringer i hvordan kunst skapes, vises og finansieres i kombinasjon med endringer i næringslivet. Dette presiseres ytterligere i Proposisjon til stortinget for budsjettåret 2017:

> Alle felt, det være seg musikk, scenekunst, visuell kunst, litteratur osv., har gjennomgått store forandringer de siste årene, og kompleksiteten og profesjonaliteten øker. Disse forandringene gjelder både utviklingen av nye kunstneriske praksiser, nye uttrykk og produksjonsmåter, andre formidlingsformer, nye arenaer og en annen organisering av det kunstneriske arbeidet (Kulturdepartementet 2016, 40).

1.5.3 Bedrifter i næringslivet

Det er ikke bare kunst- og kultursektoren som preges av endringer i betydelig grad, det gjør også næringslivet. Endringene fører til at evne til å tenke kreativt har fått en større betydning. Vi ser en klar overgang fra de mekaniske maskinmodellene, med sin strenge formelle oppbygning og sine klare regler for arbeidsoppgaver og arbeidsrutiner til organisasjonstyper som praktiserer langt løsere og mer ”organiske” organisasjonsformer (Kaufmann & Kaufmann 2014, 65). Denne utviklingen drives i høy grad av endring i økonomi, teknologi og menneskelig kompetansenivå. I den globale økonomien med betydelig konkurranse i internasjonale markeder kreves det fleksibilitet for å muliggjøre raske omstillinger. De regeldrevne oppgavene blir dessuten i stadig større grad overtatt av ny teknologi og intelligente informasjonssystemer. Utviklingen gir grunnlag for å påstå at den psykologiske dimensjonen i arbeidslivet er økende. Hittil har det ikke lyktes å utvikle kreativitet i maskiner, og medarbeiderkreativitet blir stadig mer etterspurt. Kreativitet er en menneskelig funksjon som har mange og viktige psykologiske forutsetninger i tillegg til det som har med ren faglig kompetanse å gjøre. Næringslivets behov for kreativitet er svært interessant i en tid der kunst med sine kreative egenskaper søker nye arenaer.

1.5.4 Oppsummering situasjonsbeskrivelse

Bedrifters motivasjon for å bruke kunstnere og kunstneres behov for å trekke kunsten inn i nye arenaer er et tema som er relevant, og det er ikke utenkelig at næringslivet blir en viktigere arbeidsgiver for kunstnere i årene fremover. Det er ulike meninger i debatten, ikke overraskende med tanke på den grunnleggende forestillingen om kunst og næringsliv som to motstridende poler. Det finnes

mange sterke og overbevisende meninger, men lite empiri på området. Denne oppgaven skrives derfor på grunnlag av teorier som i mindre grad er testet, men som i større grad fungerer som antagelser om hvordan tematikken kan arte seg i årene fremover.

1.5 Avgrensning

Som presisert i problemstillingen avgrenses kunstnerbegrepet til å dreie seg om *utøvende* kunstnere. Med henvisning til åndsverksloven forklares utøvende kunstnere som musikere, sangere, skuespillere, dansere, dirigenter og andre som gjennom sin kunst fremfører et åndsverk (Rognstad 2009, 309). Kunst som står stabilt på arbeidsplassen; som bilder og skulpturer, eller kunst med tanke på produktdesign og lignende, er derfor ikke aktuelt for denne oppgaven. Jeg har valgt en slik avgrensning fordi jeg er særlig interessert i hvilke motiver som ligger til grunn når bedrifter velger å investere i kunst som forsvinner etter at innslaget er ferdig. Skapende kunst har den effekten at det byr sine eiere en *vedvarende* mulighet til estetisk nytelse (Urnes 2002, 38). Utøvende kunst derimot, spiller på helt andre premisser. Det foregår i et begrenset tidsrom og har en ”her og nå” funksjon.

Av bedriftene sine motiver vil mitt fokus i hovedsak ligge på de motivene i bedriften som er interne. Med det mener jeg motiver med tanke på de ansatte, og miljøet som er innad i bedriften.

2. Teori

I denne delen presenteres relevant teori for problemstillingen. Først skal jeg presentere teorier om bedrifters motivasjon som går i retning av å bruke utøvende kunstnere på arbeidsplassen, deretter teori om hvorfor utøvende kunstnere tiltrekkes mot å gjøre jobber for næringslivet.

2.1 Bedrifters motivasjon

Det essensielle med å ha ansatte i en bedrift er at de produserer inntjening for bedriften, og teorier om hvordan man som leder tilrettelegger for dette er viktig. Som påpekt i innledningen av oppgaven er kunst og næringsliv to begreper vi tradisjonelt ikke forbinder med hverandre, og det er relativt nytt i norsk sammenheng at næringslivet opptrer som oppdragsgiver for kunstnere (Gran & De Paoli 2005, 25). Sannsynligvis av denne grunn er det å se utøvende kunst i direkte sammenheng med tradisjonell organisasjonspsykologi et område det er gjort lite forskning på, og det foreligger lite teoretisk grunnlag for hvilke direkte effekter utøvende kunst kan ha på en bedrift. De tradisjonelle organisasjonsteoriene er derfor valgt med bakgrunn i at de kan relateres til kvaliteter ved utøvende kunst. I punkt 2.1.5 presenterer jeg derimot teori som går direkte på hva utøvende kunst kan bidra med i bedrifter. Jeg vil påpeke at teoriene under det punktet utelukkende er hentet fra pensumbøker om kunst og kultur og taler derfor til kunstens favør.

2.1.1 Humanistiske teorier

Humanistiske teorier beskriver de psykologiske forholdene på arbeidsplassen sin relevans for arbeidseffektivitet (Kaufmann & Kaufmann 2009, 51). Det legges særlig vekt på den menneskelige og sosiale siden ved jobben, og at dette utgjør en svært viktig motivasjonsfaktor i tillegg til de økonomiske insentivene. Utgangspunktet for teoriene var et forsøk som ble gjort i tidsrommet 1927 til 1932, der målet var å finne de mest hensiktsmessige fysiske omstendighetene for å stimulere til effektive medarbeidere. I løpet av forsøksperioden ble det blant annet testet endring i belysningsforhold, temperatur, luftfuktighet, hvilepauser og kosthold. Resultatene var oppsiktsvekkende; omtrent uansett hva man gjorde av endringer hadde det en positiv effekt på arbeidseffektiviteten. Arbeidseffektiviteten gikk for eksempel opp både ved sterkere og ved svakere belysning. Frem til nå hadde man sett på arbeidere som tilnærmet maskiner som

man ved fysisk tilrettelegging kunne styre, men med disse oppsiktsvekkende funnene ble det naturlig å tenke nytt ut fra et helt annet perspektiv. De humanistiske teoriene legger spesielt vekt på relasjonen mellom leder og medarbeider, og at disse to bør oppfattes som et team som arbeider mot et felles mål. Humanistisk teoretisk tankegang har gitt grunnlag for flere teorier, deriblant sosioteknisk teori.

2.1.2 Sosioteknisk teori

Forskning gjort i England omkring 1950-tallet viste at endringer i produksjonsteknologi har stor innvirkning på arbeidernes trivsel og effektivitet (Kaufmann & Kaufmann 2009, 53). Det ble gjort observasjoner av arbeid i kullgruver der det viste seg at innføring av mer effektiv teknologi førte til dårligere sosial trivsel og organisering. Tapet i den sosiale dimensjonen kunne være så stor at til tross for den økte effektiviteten i teknologien, førte det til tap i det totale regnskapet. Det viktigste budskapet herfra er at menneskelige og sosiale behov må tas hensyn til ved valg av produksjonsstrategi. På nettsiden til estudie.no (2014) forklares uttrykket *sosioteknisk* med at man ser på organisasjonen som et totalsystem bestående av to delsystemer; ett sosialt og ett teknisk. Med det tekniske systemet menes bygninger, maskiner, teknisk utstyr, rutiner og så videre. Med det sosiale systemet menes menneskene i organisasjonen og den kontakt, det samarbeid, samspill og samvær som foregår mellom dem. Det er en systemtankegang der alt henger sammen med alt, og dersom en organisasjon ønsker å overleve på lengre sikt må ledere ta hensyn til menneskelige og sosiale behov når de velger produksjonsteknologi.

2.1.3 Maslows behovshierarki

Behovsteorier om motivasjon har lang tradisjon i psykologien, der et sentralt mål har vært å finne frem til grunnleggende behov som kan forklare det mennesker foretar seg (Kaufmann & Kaufmann 2009, 94). Den første teorien der alle menneskelige behov ble satt i et system ble utviklet av Abraham Maslow i 1943. Teorien deler menneskelige behov inn i fem hovedkategorier; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelsesbehov og behov for selvrealisering. Disse kategoriene deles igjen inn i to behovsgrupper; underskuddsbehov og vekstbehov, der de tre første kategoriene tilhører underskuddsbehov og de to siste tilhører vekstbehov. Behovene er organisert i et hierarki der underskuddsbehovene må dekkes før vekstbehovene melder seg.

Maslows behovshierarki har fått stor betydning i diskusjonen om hvilke faktorer det er som fremmer positiv motivasjon i arbeidet, men teorien har samtidig møtt kritikk. Blant annet den konkrete fremstillingen om antall og typer behov samt prinsippet om at vi må ha tilfredsstilt lavere behov i en bestemt rekkefølge for å gå videre til høyere behov, gir senere forskningsresultater tvilende støtte til (Kaufmann & Kaufmann 2009, 96). En viktig positiv konklusjon er derimot at hovedskille mellom underskuddsbehov og vekstbehov synes å være gyldig.

Jeg vil kun gå nærmere inn på ett av behovene; sosiale behov, da dette behovet er det som er mest relevant for denne oppgaven. Sosiale behov er et av underskuddsbehovene, og derfor svært viktig å dekke.

2.1.3.1 Sosiale behov i Maslows behovshierarki

Sosiale behov er det tredje behovet i Maslows behovshierarki, og det øverste av underskuddsbehovene. Dette behovet dreier seg om tilknytning til andre mennesker, som i jobbsammenheng vil handle om relasjon til kollegaer og til ledere. Ledere kan gjøre mye for å bidra til tilfredsstillelse av sosiale behov på jobben, i praksis gjøres det for eksempel gjennom arrangering av sosialt samvær og aktiviteter. Et viktig argument for at medarbeiderne bør få dekket de sosiale behovene er at det i følge Maslow vil trigge vekstbehov – som er av stor betydning i arbeidslivet. Dersom vekstbehov som selvrespekt, anerkjennelse og selvrealisering melder seg, vil det være positivt med tanke på graden av personlig innsats som ilegges arbeidet. Når medarbeiderne får mulighet til å dyrke vekstbehov kan det utløse sterke motiverende krefter (Kaufmann & Kaufmann 2009, 95).

2.1.4 Herzbergs tofaktorteori

Herzberg tofaktorteori ble presentert på slutten av 1900-tallet og er den første fullstendige teorien om jobbtilfredshet, der grunnprinsippet er at en medarbeider som trives også vil være mer produktiv (Kaufmann & Kaufmann 2009, 212). Herzberg kom frem til sin teori gjennom at hundrevis av arbeidere fikk i oppgave å beskrive en situasjon som førte til trivsel på jobben og en situasjon som førte til mistrivsel. Det er nærliggende å tenke at mistrivsel er det motsatte av trivsel, men forsøket viste at begrepene refererer til to uavhengige dimensjoner. Dette la videre

grunnlag for å skille mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Følgende konklusjoner ble trukket:

> Hygienefaktorene skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er tilstede.
> Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede (Kaufmann & Kaufmann 2009, 108).

Dersom hygienefaktorene ikke er på plass vil de ansatte være misfornøyd. Dette gjelder faktorer som anses som så selvfølgelige at de ikke genererer til trivsel ved å være oppfylt. Blant de viktigste hygienefaktorene finner vi mange av de samme behovene som ligger nederst i Maslows behovshierarki; underskuddsbehovene. Motivasjonsfaktorene fungerer motsatt; de fører til trivsel når de er tilstede, men ikke til mistrivsel ved å ikke være tilstede. Motivasjonsfaktorene er på mange måter like vekstbehovene til Maslow.

For å begrunne hensikten av å bruke ressurser på motivasjonsfaktorer når de uansett ikke fører til mistrivsel ved å ikke være tilstede må man se på forskning om jobbtilfredshet i det hele tatt fører til jobbproduktivitet. Forskningen til Judge et al. viser at det er en sammenheng mellom jobbtilfredshet og jobbproduktivitet (Kaufmann & Kaufmann 2009, 216). Koplingen mellom disse faktorene er likevel mye omdiskutert. Judge et al. kritiserer tidligere forskning med at det ikke er blitt tilstrekkelig tatt hensyn til at slike sammenhenger eksisterer i ulike varianter, med både direkte og indirekte effekter. Han viser til indirekte sammenhenger, som at jobbtilfredshet fører til en positiv humørtilstand, lavere fravær og personalgjennomtrekk, og at dette igjen har en positiv effekt på jobbproduktiviteten. De indirekte sammenhengene er ekstra sterke for komplekse jobber, og i det moderne samfunn der jobbene blir mer og mer komplekse er dette derfor særlig aktuelt.

2.1.5 Teorier om bedrifters drivkrefter mot mer kunst og estetikk i næringslivet

Næringslivet har en økende interesse for kunst, og bakenfor dette ligger det først og fremst bedriftsøkonomiske motiver. Mer utdypende er motivene forankret i bedriftenes behov for å bli mer samfunnsmessig legitime, mer innovative og ikke minst mer tiltalende for kunder og ansatte (Gran & De Paoli 2005, 17). Kunst og

kunstnere brukes i denne sammenheng for å skape et spennende arbeidsmiljø og for å tiltrekke seg de mest kompetente menneskene. Det finnes ulike teorier for hvorfor næringslivet har interesse for utøvende kunstnere, og jeg vil presentere dem med tilhørende underoverskrifter.

Næringslivet søker kunsten for inspirasjon, kompetanse og kreativitet

Jakten på kreativitet i næringslivet er blitt mer eksperimentell, og kunstnere har verdier og kompetanse som næringslivet søker. En økende andel bedrifter bruker midler til utvikling av ansatte på innleide utøvende kunstnere, og kunstnere får i denne sammenheng rollen som de tidligere lederkonsulentene har hatt (Gran & De Paoli 2005, 17). DnB NOR har blant annet sendt over tusen ansatte til Nationaltheatret for å lære om kommunikasjon. Behovet for å skape nye produkter og stadig forbedre seg fører bedrifter og ledere generelt til kunsten for å hente inspirasjon, og også for å lære hvordan kunstnere improviserer, skaper, spiller roller og kommuniserer. En annen mulighet er organisasjonsteater. Organisasjonsteater går ut på at skuespillere dramatiserer en organisasjons vanskelige konflikter. Ved å se teater om sin egen arbeidssituasjon synliggjøres temaer, og kan gjøre det mer konkret å forholde seg til.

Kunst som bedriftens samfunnsmessige legitimitet

Når bedrifter viser samfunnsansvar kan de oppnå økt aksept hos ansatte, samarbeidspartnere, kunder, politikere og samfunnet for øvrig. Det gjør at folk får tillitt til bedriften, og at det er lettere å få tak i ressurser; enten det gjelder politisk støtte eller å få rekruttert kompetente ansatte (Gran & De Paoli 2005, 17). I teorien belyses samfunnsmessig legitimitet først og fremst ved støtte av kunst som et offentlig gode, for eksempel støtte til en kunstinstitusjon. Å engasjere utøvende kunstnere på arbeidsplassen kan det likevel også være aktuelt å snakke om når det kommer til samfunnsmessig legitimitet hos en bedrift. I så måte benytter de seg av utøvende kunstnere ut i fra et formål om å fylle en kulturkvote.

2.2 Hvorfor kunstnere tiltrekkes mot å gjøre jobber for næringslivet

Det å jobbe for næringslivet er som nevnt blitt mer aktuelt for kunstnere nå enn hva det var tidligere, mye på grunn av at kunstnerrollen er i ferd med å endre seg. Kunstneren var tradisjonelt forbundet med et geni-begrep, kunsten var et kall og det hele hadde noe hellig over seg. I dag er det blitt mindre viktig å kalle seg

kunstner selv om man jobber i kunstfeltet. Enkelte kunstnere opptrer like gjerne i entreprenør-rollen. Skillet mellom kunst og håndverk blir utfordret når kunsten blir bruks- og nytteorientert. Det finnes ulike teorier for hvorfor utøvende kunstnere har interesse av å bruke næringslivet som oppdragsgiver, og jeg vil presentere dem med tilhørende underoverskrifter.

Økonomisk ressursbehov

Det å nå næringslivets penger er et nødvendig forsøk på å løse en opplevd ressurskrise i kulturlivet (Gran & De Paoli 2005, 23). Som nevnt innledningsvis i oppgaven er det liten vekst i det norske kulturbudsjettet samtidig som at kunstfeltet, særlig frilansfeltet, vokser. I løpet av 1990-tallet har det foregått en omfattende holdningsendring i norsk kulturliv, og dette har ført til at samarbeid med næringslivet er blitt mer akseptert. Samtidig som at kulturbudsjettet har sluttet å vokse, er norske kulturpolitikere i ferd med å vende seg mot næringslivet, både i holdning og handling (Gran & De Paoli 2005, 23).

Med næringslivet som oppdragsgiver får kunstnerne flere ben å stå på rent økonomisk, og de får nye sammenhenger å skape kunst i. Oppdragskunsten innebærer varierende grad av kunstnerisk frihet. I beste fall kan oppdrag på nye premisser føre til at utøverne utvikler seg som kunstnere. Det skal nevnes at det også følger med risiko; enkelte krav kan i verste fall føre til at utøverne ødelegger sitt gode kunstnernavn og rykte (Gran & De Paoli 2005, 26).

Kunstnere søker nye uttrykksformer og funksjoner for egen kunst

Mange kunstnere reagerer på at kunsten i kunstinstitusjonene er blitt for selvsentrert og at avstanden til resten av samfunnet er for stor (Gran & De Paoli 2005, 28). Kunstnere ønsker i økende grad å delta i sosiale, politiske og identitetsskapende prosjekter, og det er et engasjement rundt at kunsten skal være nyttig på andre måter enn det som er tilfellet i kunstinstitusjonene. Som et resultat av dette søker kunstnere ikke-kunstneriske rammer der de kan etablere relasjoner til publikum. Med et slikt fokus er næringslivet en relevant arena. Gjennom å skape kunst for næringslivet får utøverne tilgang på ny teknologi av nye materialer som videre kan ha en positiv effekt på kunstproduksjonen. For kunstnere kan det å oppdage at deres kompetanse er nyttig i andre sammenhenger i seg selv være en svært positiv erfaring; den nye bruken av kunstnerisk

kompetanse kan virke stimulerende, utviklende og inspirerende på den ordinære kunstneriske virksomheten.

Næringslivet som scene og konsertsal

Det er blitt vanlig at utøvende kunstnere søker til bedrifters hjemmebane for å formidle sin kunst (Gran & De Paoli 2005, 25). Det kan for eksempel være anledninger som julebord og konferanser, og er ikke oppdragskunst i den forstand at kunsten skal utformes spesielt for bedriftens formål. Her velger kunstnerne fra eget repertoar, og tilpasser anledningen de opptrer i. Det finnes stadig flere kunstnere som er villige til å arbeide i lukkede næringslivssammenhenger.

2.3 Oppsummering teori

Det er blitt sett på tradisjonelle organisasjonsteorier som vektlegger den sosiale dimensjonen i arbeidet og viktigheten av variasjon. Det er også blitt sett på nyere teorier om bedrifters drivkrefter mot mer kunst i næringslivet og nyere teorier om hvorfor kunstnere tiltrekkes mot å gjøre oppdrag for næringslivet. Teoriene som er presentert har lagt grunnlaget for intervjuutformingen i neste del. Alle teoriene anses som av like stor interesse, og vil trekkes inn i besvarelsen videre.

3. Metode

I denne delen presenteres hvordan jeg har gått frem for å hente oppgavens empiriske data. Undersøkelsens utforming er forankret i oppgavens innledning og teori-del.

3.1 Undersøkelsesdesign; en eksplorativ tilnærming

Som undersøkelsesdesign så jeg det mest hensiktsmessig med en eksplorativ tilnærming. En eksplorativ tilnærming brukes når man i utgangspunktet vet lite om området man skal forske på og det viktigste målet med undersøkelsen er å få bedre innsikt (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2010, 39). Dette passet med min situasjon, da jeg fra før ikke hadde noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kunne tenkes å eksistere mellom bedrifter og utøvende kunstnere. Gjennom

teoridelen har jeg dannet meg noen antagelser og tanker rundt temaet, men siden tidligere forskning er bygget på lite empirisk støtte er jeg usikker på i hvor stor grad og på hvilken måte den stemmer med virkeligheten.

3.2 Kvalitativt studie

Ved et eksplorativt design, der det primære målet med undersøkelsen er å utforske området nærmere, er det hensiktsmessig med en kvalitativ studie. Kvalitative studier brukes nettopp til å analytisk beskrive og forstå sammenhenger (Gripsrud et al. 2010, 80). Siden jeg visste lite om temaet fra før trengte jeg fullstendighet i forskningen, og da er det kvalitative studier som er best egnet.

Det er to hovedteknikker for datainnsamling i en kvalitativ studie med et eksplorativt design; individuelle dybdeintervjuer og fokusgruppeintervjuer. Jeg valgte å bruke individuelle dybdeintervjuer. Siden min antagelse var at bedriftene i liten grad hadde en stor bevissthet rundt bruk av utøvende kunstnere, så jeg det hensiktsmessig å snakke med hvert enkelt intervjuobjekt individuelt.

3.2.1 Individuelle dybdeintervjuer

I et individuelt intervju får den som intervjues mer tid og ro til å gi innholdsrike svar og vil sannsynligvis ta opp sine særegne idéer raskere enn i fokusgruppeintervjuer (Gripsrud et al. 2010, 90). Det kan være idéer som respondenten føler at h*n må få tilbakemelding på. I mitt tilfelle var det dessuten mest praktisk med individuelle dybdeintervjuer, da jeg skulle intervjue representanter fra ulike bedrifter som det sannsynligvis ville vært vanskelig å samle til et felles fokusgruppeintervju. Teoridelen er blitt lagt til grunn for utformingen av spørsmålene til dybdeintervjuene, se vedlegg 1.

3.2.2 Valg av intervjuobjekter

Jeg har gjort seks dybdeintervjuer med personer innenfor ulike bedrifter for å få en forståelse av i hvilken grad de er motivert for å benytte seg av utøvende kunstnere på arbeidsplassen og, hva motivasjonen består i. Hensikten var å kartlegge personlige meninger, holdninger og atferd.

Mine intervjuobjekter var personer ved bedrifter som jobber utenfor kulturfeltet. Kravene jeg hadde til bedriftene var at de i hovedsak skulle være privat eid, utover dette hadde jeg ingen krav. Det var også aktuelt å intervjue bedrifter som i

liten grad velger å bruke utøvende kunstnere for å forstå hva som er begrunnelsen bak et sånt valg. Det viste seg å være krevende å få svar fra bedriftene jeg kontaktet for å spørre om et intervju. Siden omtrent hele mitt nettverk av familie, venner og kollegaer tilhører kulturbransjen, hadde jeg få inngangsporter til aktuelle bedrifter basert på kontakter. Jeg tok derfor kontakt med Torfinn Hoffart ved Barratt Dues Musikkinstitutt og fikk informasjon om bedrifter som tidligere har bestilt utøvende musikere til ulike sammenhenger via ham. Av disse var det flere med mulighet til å delta på intervju. De i bedriften som jeg intervjuet var ledere eller en av de ansatte med ansvar for utøvende kunstinnslag i bedriften.

Jeg benyttet meg av åpne spørsmål med mål om at den jeg intervjuet skulle reflektere uten påvirkning av mine antagelser. Jeg satt av én time til hvert intervju. Nedenfor er de ulike bedriftene beskrevet etter sektor, størrelse og kompetansenivå. Størrelsene er sortert i liten, middels og stor, der liten er under 100 ansatte, middels er mellom 100 – 1000, og stor er 1000 < ansatte. Kompetansenivå blant de ansatte er sortert etter lav og høy.

Dato	**Bedrift**	**Størrelse**	**Kompetanse blant de ansatte**
02.04	Forskningssenter	liten	høy
07.04	Restaurantkjede	liten	lav
05.05	Vare-og tjenestesalg	liten	lav
21.04	Bank A	middels	høy
03.05	Bank B	stor	høy
04.05	Energibedrift	stor	høy

3.3 Begrunnelse for fravalg ved innsamling av empiriske data

En styrke for forskningen ville vært å gjøre en kvantitativ studie med spørreundersøkelse basert på funnene i det kvalitative studiet. Med en slik tilnærming ville jeg kunne kartlegge funn med større nøyaktighet. Jeg ville kunne hatt grunnlag for å snakke om prosenter av hvor mange, hvor ofte og så videre. I arbeidet med å innhente representanter til dybdeintervjuene erfarte jeg at det var vanskelig å i det hele tatt få svar, og med variasjon i tidspunktsmulighet hos de som responderte, dro innhentingsperioden av kvalitativ data seg over lang tid. Ved et eventuelt spørreskjemaintervju måtte jeg hatt tilnærmet hundre svar for at undersøkelsen skulle vært gyldig. Med oppgavens tidsmessige begrensning, var

ikke dette mulig å la seg gjennomføre. Et annet fravalg jeg har gjort som også bunner i tidsbegrensning er at jeg kun har snakket med ledere eller ansatte med en form for ansvar for den utøvende kunsten på arbeidsplassen. For å kunne si noe om det intervjuobjektene forteller har noen opplevelse for de ansatte hadde det vært en styrke for oppgaven og gjort intervjuer også av noen ansatte ved de bedriftene jeg har vært innom.

3.4 Belysning av feilkilder

Ved intervjuene har jeg snakket med en representant fra hver bedrift, enten fordi vedkomne er leder eller fordi h*n er en av de ansatte i bedriften som har kredibilitet til å snakke om bedriftens bruk av utøvende kunst. Gjennom intervjuene fikk jeg inntrykk at det var en del synsing og personlige meninger, og det er godt mulig at svarene ville vært ganske annerledes dersom jeg hadde snakket med en av de andre i bedriften. Det var også sånn at noen av intervjudeltagerne snakket med stort engasjement og overbevisning, mens andre var lavmælt. Dette handler om personlighet og utstråling, og ikke om det faktiske budskapet. Deres grad av engasjement har sannsynligvis hatt stor innvirkning på min oppfattelse av det de har sagt. Hadde intervjuet ikke vært muntlig, men skriftlig hadde nok min vurdering av de ulike bedriftenes forhold til utøvende kunst vært annerledes.

3.5 Databehandling

Under de to første intervjuene gjorde jeg opptak. Videre valgte jeg å ikke gjøre opptak, fordi jeg opplevde det som at det gjorde intervjusituasjonen unødvendig anstrengt. Jeg valgte deretter og heller notere under intervjuene. Grunnen til at jeg gjorde det på den måten var for at deltagerne skulle snakke mest mulig fritt uten å bli stresset over at det de sa ble tatt opp. Utøvende kunst er noe mange bedrifter ikke er vant til å snakke om og jeg gjorde derfor spillerommet så åpent som mulig. Jeg noterte mye underveis, og vi brukte lang tid på hvert spørsmål slik at det jeg noterte var det synspunktet de kom frem til etter å ha tenkt seg om. Etter hvert intervju førte jeg det som var blitt sagt inn i en matrise, se vedlegg 2. Overskriftene i matrisen er laget overordnet, slik at flere av spørsmålene kan være relevante under hver overskrift. Siden jeg ikke gjorde opptak på fire av de seks intervjuene har jeg få direkte sitater, og formidler derfor svarene mer overordnet.

Det som presenteres i analyse og funn er observasjoner og enkelte sitater fra intervjuene, i tillegg til at jeg ser det i sammenheng med relevant teori.

4. Analyse og funn

I denne delen skal jeg presentere hvilke funn jeg gjorde gjennom dybdeintervjuene sett i sammenheng med relevant teori. For en mest mulig ryddig fremstilling er analysen delt inn i deler, totalt fire tilsammen: 1) I hvor stor grad brukes utøvende kunstnere på arbeidsplassen, og hvilke sjangre av utøvende kunst er det som brukes? 2) I hvilke sammenhenger og med hvilke formål brukes utøvende kunstnere? 3) Hvordan avgjøres hvilke utøvende kunstnere det er som skal engasjeres, og legges det føringer på kunstnerne? 4) Hva er den opplevde effekten ved bruk av utøvende kunstnere? Inndelingen er gjort etter de momenter i dybdeintervjuene som var av størst betydning for problemstillingen. De ulike delene vil gå noe i hverandre. I hver del presenterer jeg først hva som ble sagt av de ulike bedriftene i intervjuene, for deretter å se det i sammenheng med teori.

4.1 I hvor stor grad brukes utøvende kunstnere på arbeidsplassen, og hvilke sjangre av utøvende kunst er det som brukes?

Hensikten med denne innfallsvinkelen er å gjøre en generell kartlegging av om de ulike bedriftene i det hele tatt bruker utøvende kunstnere, og skille bedriftene fra hverandre med bakgrunn i dette og i hvilke sjangre de bruker.

Forskningssenteret fortalte at de bruker utøvende kunstnere kun ved spesielle anledninger; som ved seminarer, julebord og på sommerfester. De siste ti årene har de hatt 10 til 15 innslag totalt. Hva angår sjanger bruker de i hovedsak musikk; klassisk og populærmusikk, og har best erfaring med kor. Restaurantkjeden bruker utøvende kunst kun ved enkelte arrangementer eller ved helt spesielle anledninger, og da bruker de gjerne musikk, kor eller stand-up. Dette er ikke noe de prioriterer. Vare- og tjenestesalgsbedriften bruker utøvende kunst svært lite, men noe ved arrangementer. De gangene de bruker utøvende

kunstnere er det klassisk- og populærmusikk eller komikere. Bank A bruker utøvende kunst ved arrangementer i tillegg til at de med jevne mellomrom går på forestillinger der de sammen blir eksponert for utøvende kunst. De bruker i hovedsak opera, teater og ballett, der erfaringen er særlig god med ballett. Ved arrangementer innad i bedriften brukes helst store og kjente artister. Bank B bruker utøvende kunstnere i stor grad. I tillegg til ved arrangementer, bruker de utøvende kunstnere til å gjøre kompetansebytte med. De driver mye med sponsoraktivitet og de gangene de skal ha en kunstnerisk fremførelse bruker de utøvende kunstnere innenfor disse sponsorsamarbeidene. Sjangermessig bruker de mye forskjellig, særlig der kompetansebytte er målet. Musikere, tekstopplesere og skuespillere er noe som går igjen. Energibedriften bruker utøvende kunst ved arrangementer og direkte på arbeidsplassen i løpet av tilfeldige arbeidsdager. De bruker i hovedsak klassiske musikere, gjerne musikere som fremfører egenkomponert materiale.

4.1.1 Intervjuobservasjonene sett i sammenheng med teori:

I undersøkelsen jeg har gjort er det en sammenheng mellom størrelse på bedriften og bruk av utøvende kunst. De tre av intervjubedriftene som er store og middels bruker utøvende kunst mye, mens de små bruker det lite. Dette kan ha å gjøre med at større bedrifter har en større økonomi til slike tiltak. En bestilt opptreden vil som regel koste det samme uavhengig av om det er ti eller hundre som ser på den, og det blir derfor en dyrere investering for små bedrifter. Måten mine intervjubedrifter snakket om sin bruk av utøvende kunstnere kan ses i sammenheng med motivasjonsfaktorene i Herzberg tofaktorteori. Som beskrevet under 2.1.4 skaper ikke motivasjonsfaktorene mistrivsel dersom de ikke er tilstede, noe som kan være en grunn til at mindre bedrifter prioriterer annerledes. Det at effekter av utøvende kunst er gjort lite forskning på, gjør også at det ikke er overraskende at mindre bedrifter ikke har fokuset sitt der. Nå er det viktig å påpeke at mine resultater kommer av kvalitative dybdeintervjuer, og om det er en generell sammenheng mellom størrelse på bedrift og bruk av utøvende kunst på arbeidsplassen kan jeg ikke si noe om. Sammenhenger som påpekes her dreier seg altså om sammenhenger mellom de bedriftene som har deltatt i denne forskningen, og ikke sammenhenger i samfunnet for øvrig.

Siden de bedriftene som er enten store eller middels også har høykompetente ansatte, kan det vises til en sammenheng mellom høykompetanse og bruk av utøvende kunst på arbeidsplassen i denne undersøkelsen. Denne sammenhengen er likevel ikke like treffende som størrelse på bedriften og bruk av utøvende kunstnere, siden én av de små bedriftene som bruker utøvende kunstnere i liten grad også har høykompetente ansatte. Teori kan likevel være med på å forklare hvorfor bedrifter med høykompetente ansatte har et større fokus på utøvende kunst enn bedrifter med lavkompetente ansatte. Herzbergs tofaktorteori viser til at motivasjonsfaktorer fører til økt jobbproduktivitet på ulike indirekte måter; som positiv humørtilstand, lavere fravær så vel som personalgjennomtrekk. Videre sier teorien at de indirekte sammenhengene er ekstra sterke for komplekse jobber. Maslow argumenterer for at sosiale behov må være dekket for at høyere behov om aktelse og selvrealisering skal melde seg. I jobber med høykompetente ansatte er det sannsynligvis viktigere at de ansatte har behov for å strekke seg etter å realisere seg selv i jobben, enn hva det er på bedrifter som ikke har krav til høykompetanse.

Når det gjelder sjangervalg ble *variasjon* nevnt overordnet av fem av respondentene. Dette kan ses i sammenheng med humanistiske teorier, som er basert på forskning om at endringer i seg selv har en positiv effekt på arbeidseffektiviteten. De store bedriftene hadde et mer bevisst forhold til sjangervalg enn de mindre bedriftene. Dette var ikke overraskende, med tanke på at de store bedriftene også bruker utøvende kunst mye og bevisst, mens de små bruker det lite.

Fem av de seks representantene var mer opptatt av å vise meg billedkunsten og andre kunstneriske utsmykninger i bedriften enn å fortelle om deres bruk av utøvende kunst. Dette til tross for at jeg forklarte at det var den utøvende kunsten jeg var interessert i. Den skapende kunsten virket det som de var mer entusiastiske over og stolte av. Dette har muligens med å gjøre at varig kunst som står permanent på bedriften er mer konkret å forholde seg til, og det er noe de ansatte omgår seg med hver dag. Jeg fikk inntrykk av at skapende kunst som bedrifter har investert i er noe de kan mer om og har et mer bevisst forhold til. Kanskje det oppleves som mindre abstrakt når det er kunst som de kan se og berøre? Her snakket de om symbolikk, kunstnernavn og responsen kunsten fikk fra ansatte.

Dette var i kontrast til hvordan de snakket om den utøvende kunsten, der halvparten av respondentene viste stor usikkerhet. Kunsten på veggen har en varig verdi, i tillegg til at den kan stige i pris. Det kan derfor ses på som en investering på flere måter; som verdiskapning i bedriften og som trivsel og inspirasjon for de ansatte. Kanskje det derfor er lettere for bedrifter å forsvare investering i skapende kunst enn i utøvende kunst.

4.2 I hvilke sammenhenger og med hvilke formål brukes utøvende kunstnere?

Hensikten med denne innfallsvinkelen er å komme nærmere inn på hvorfor bedriftene velger å bruke utøvende kunstnere på arbeidsplassen.

Forskningssenteret bruker utøvende kunstnere for å bryte opp faglige program ved seminarer og som ren underholdning ved arrangementer. Restaurantkjeden bruker det for å skape god stemning ved arrangementer. Vare-og tjenestesalgsbedriften bruker det for å få folk til å komme på kundearrangementer, og for å vise et annet inntrykk enn det kommersielle. ”*På jubileer hører det hjemme et kvalitetsarrangement, utover det har vi ingen tanker om hva det er som er intensjonen*”. Bank A går på forestillinger for å gjøre noe hyggelig med de ansatte og bli kjent på tvers av avdelinger. Pausene i forestillingen, med sine muligheter for uformelle samtaler, er like viktig som selve forestillingen. Forestillingene de går på er litt krevende, for at det skal samsvare med en av visjonene i bedriften; de strekker seg litt lenger. Når de ansatte har mulighet til å bli med på forestillinger får de vite om det i god tid, fordi en viktig hensikt er at de skal ha noe å glede seg til. Når bank A bruker utøvende kunstnere ved arrangementer som sommerfest og julebord er det for å skape god stemning, og ”*at de ansatte skal være stolte av arbeidsplassen sin og tenkte at; oj! Får vi dette også?*”. Et formål er at slike tiltak skal gjøre at andre skal ha lyst til å jobbe der. Bank B bruker utøvende kunstnere for å vise samfunnsansvar ovenfor kunder. ”*Folk flest liker ikke banken sin, sånn er det bare*”. Bank B er nødt til å foreta mange upopulære valg i en tid med store endringer, og arrangerer og inviterer kunder til forestillinger der utøvende kunstnere opptrer for å jevne ut misnøyen. Bank B trenger ikke profilering, fordi alle forbinder deres navn med å være en bank, det de trenger noe som rører i hjertet og som er utenfor deres kjernevirksomhet. De samarbeider også med utøvende kunstnere for å veksle kompetanse. I den sammenheng har de blant

annet sendt ansatte til Nationalteateret for å lære om kommunikasjon. De søker etter utøvende kunstneres evner og har brukt skuespillere til å dramatisere situasjoner i bedriften. Når de bruker utøvende kunstnere på sommerfester og lignende er intensjonen at de ansatte skal være stolte av arbeidsplassen sin og glede seg til å gå på jobb. Energibedriften bruker utøvende kunst som tilfeldige innslag på arbeidsplassen slik at de ansatte blir eksponert for noe nytt som stimulerer til nytenkning. Når de da går tilbake til arbeidsoppgavene sine er de i en litt annen modus. Utøvende kunst som blir fremført på energibedriftens arbeidsplass TV- vises, sånn at det sendes til bedriftens kontorer i andre land. De har mange utenlandske ansatte og begrunnet musikkbruken med at ”*musikk kommuniserer på alle språk*”.

4.2.1 Intervjuobservasjonene sett i sammenheng med teori:

Å trives på jobben og å være stolt av sin egen arbeidsplass var et gjentatt formål med å bruke utøvende kunst på arbeidsplassen. Dette kan ses i sammenheng med sosioteknisk teori, som poengterer at ledere må ta hensyn til menneskelige og sosiale behov for at medarbeiderne skal prestere best mulig. Sånn som bank A beskrev; pausene er like viktige som selve forestillingen. Det er noe sosialt over det å bli eksponert for utøvende kunst, og det at de ansatte opplever noe sammen som de kan snakke om etterpå kan dekke viktige sosiale behov på jobben. Dette kan også ses gjennom Herzbers tofaktorteori, der prinsippet er at en medarbeider som trives også vil være mer produktiv. Jobbtilfredshet fører til positive effekter som mindre fravær og mindre personalgjennomstrømning, og dette kan i så måte utøvende kunstnere være med å bidra til.

Å bli kjent med hverandre på tvers av arbeidsfelt innad i bedriften handler også om trivsel, og ble lagt vekt på av bank A. Å ha et godt forhold til kollegaer er viktig. I Maslow er sosiale behov et underskuddsbehov, og i jobbsammenheng dreier det seg om relasjonen til kollegaer og ledere. Når ledere tar med de ansatte på forestillinger, der de møtes på en uformell arena, kan det knyttes viktige bånd. Når de sosiale behovene er tilfredsstilt kan det trigge vekstbehov som er viktig i komplekse jobber.

Bank B var den som hadde mest å si med tanke på formål med å bruke utøvende kunstnere. De var den eneste av bedriftene som sa at de brukte utøvende kunstnere

som bedriftens samfunnsmessige legitimitet. Ved å ha arrangementer for kunder der utøvende kunstnere opptrådte var dette en måte å få tilbake tillit etter upopulære, men nødvendige endringer. Bank B har også det formålet med å bruke utøvende kunstnere at de søker inspirasjon, kompetanse og kreativitet. Dette kan ses i sammenheng med teorier om bedrifters drivkrefter mot mer kunst og estetikk i næringslivet. Ved at de har brukt skuespillere til å dramatisere situasjoner i bedriften og sendt ansatte til Nationalteateret for å lære om kommunikasjon er det et eksempel på at utøvende kunstnere har inntatt rollen som tidligere lederkonsulenter har hatt. Bank B snakket også om at de er inne i en tid med mye forandringer der endringer må skje hurtig. De har samarbeid med kunstnere der kompetansebytte er et mål. På denne måten bruker de utøvende kunstnere som middel for å lære seg til å tenke annerledes.

4.3 Hvordan avgjøres hvilke utøvende kunstnere det er som skal engasjeres, og legges det føringer på kunstnerne?

Hensikten med denne innfallsvinkelen er å forstå hvor gjennomtenkt planleggingen og tilretteleggingen som ligger bak et innslag med utøvende kunst på arbeidsplassen er fra bedriften sin side.

Forskningssenteret bruker ikke mye tid på å lete etter artister. Det er jungeltelegrafen eller et eventbyrå som avgjør hva de bruker, og det legges ikke føringer på kunstnerne. De har vært oppe i å bruke 40.000 på en artist. I restaurantkjeden er det lederen som finner kunstnere gjennom personlig erfaring med kunstnere h*n tidligere har opplevd. Det er utelukkende lederen som bestemmer hvilke utøvende kunstnere det er som skal brukes. H*n legger få føringer på kunstnerne utover at det som fremføres må passe til det aktuelle arrangementet. Siden mange av de ansatte er unge kan det gjerne være hiphop for eksempel. H*n bruker lite ressurser på å lete og velge ut utøvende kunstnere. Vare- og tjenestesalgsbedriften bruker profesjonell formidling; ”partymakere”, til å finne utøvende kunstnere for seg. Å lete etter utøvende kunstnere er ikke noe de legger mye ressurser i og de legger ingen føringer på kunstnerne. I bank A vet de at kjente artister er populært blant de ansatte, og velger et kjent navn ved sommerfester og lignende for at flest mulig skal komme. De går gjennom et eventbyrå for å få tak i disse. Når de derimot gir de ansatte tilbud om å være med på forestillinger velger de noe som ikke er like populært, av den grunn at de ikke

har råd til at alle skal være med. Når de går på forestillinger er det den ansatte i bedriften med ansvar for arrangering av utøvende kunsttilbud for de ansatte som velger forestilling og bestiller billetter. H*n gjør mye av denne jobben utenom arbeidstid, og har en personlig interesse av utøvende kunst. Ved bruk av kunst er symbolikk viktig for bank A. Da de for eksempel hadde middag med de ansatte på Ekebergrestauranten brukte de operasangere som underholdning fordi deres egen bedrift, Ekebergparken og Operaen i Bjørvika dannet en geografisk trekant. Bank B har ansatte i bedriften som jobber med å finne muligheter for samarbeid med utøvende kunstnere. Når de skal ha utøvende kunstneriske innslag bruker de i hovedsak kunstnere som de allerede har et samarbeid med og det legges ikke føringer på kunstnerne. Bank B har tidligere prøvd å legge føringer på blant annet operasangere, men ”*de sang det de ville likevel”*. Når bank B bruker utøvende kunstnere med kompetansebytte som mål velger de kunstnere de antar at besitter en type kompetanse som er aktuell for bedriften, og at de selv besitter en kompetanse som er aktuell for kunstnerne. Energibedriften henvender seg til ambassadører i form av konsertmestre i orkestre og kjente klassiske musikere til å finne utøvende kunstnere for dem. Dette gjør de for å unngå en kameratslig utvelgelse, og for å la de med peiling ta slike avgjørelser. De legger ikke føringer på kunstnerne, men for at de skal være fornøyd er det viktig at de kommer presis og leverer kunst av høy kvalitet.

4.3.1 Intervjuobservasjonene sett i sammenheng med teori:

Intervjuene viste at bedriftene generelt bruker lite ressurser på å velge ut og tilpasse utøvende kunstneriske innslag. Inntrykket av de små bedriftene var at dette var noe de ikke kunne så mye om, og at de følte seg brydd når jeg spurte hvordan de gikk frem for å finne utøvende kunstnere og hva de forventet av dem. Dette kan ha med å gjøre at effekten ved bruk av utøvende kunst er et felt det er lite forsket på og at det derfor ikke er noe de bryr seg med å ha en grunn for å gjøre.

En annen mulig effekt av at det å bruke utøvende kunstnere som en ressurs på en arbeidsplass er nytt, er at det krever et personlig engasjement fra minst én av de ansatte dersom det skal prioriteres. Dette kom tydelig frem i intervjuet med bank A, der det var en ansatt som hadde ansvar for å engasjere utøvende kunstnere med bakgrunn i at han hadde en stor interesse av det. Dette var det lengste av

intervjuene, og vedkomne snakket med stor entusiasme. Intervjuet var etter vedkomne sitt ønske lagt til etter arbeidstiden, og på samme måte var planlegging av kunst på arbeidsplassen noe h*n jobbet med frivillig utenom arbeidstiden. Denne bedriftens bruk av utøvende kunst var gjennomtenkt, noe jeg ikke tror den ville vært dersom ansvarspersonen var mindre engasjert.

På spørsmålet om føringer la bedriftene generelt svært liten grad av føringer på det de utøvende kunstnerne skulle fremføre. ”*Det må være noe mange kan like og ikke være for sært*”, ble poengtert av flere. Det var viktig at det skulle passe for flest mulig av de som det skulle eksponeres for. På spørsmål om de ansatte hadde noen innvirkning på hvilke utøvende kunstnere som ble tatt i bruk svarte alle bedriftene nei. Noen presiserte derimot at dersom en ansatt kom av eget initiativ å sa at ”dette vil vi ha mer av” eller foreslo noe spesifikk kunne det bli tatt hensyn til. Dette vitner også om at utøvende kunst sine mulige positive effekter på de ansatte ikke er av høy prioritering, utover at de som avgjør de utøvende kunstneriske innslagene er opptatt av at kunsten skal være av interesse for det brede publikum. Den som skilte seg ut her var bank A, som velger strategisk den kunsten som er litt krevende sånn at de ansatte skal utfordres gjennom kunsten.

4.4 Hva er den opplevde effekten ved bruk av utøvende kunstnere?

Hensikten med denne innfallsvinkelen er å se på hvilken effekt de ulike bedriftene har registrert ved bruk av utøvende kunstnere på arbeidsplassen. Det vil være interessant å se dette i sammenheng med 4.2; hvilke formål bedriftene har i forkant av å engasjere utøvende kunstnere.

Forskningssenteret merker at kunstneriske innslag bryter opp det faglige programmet, når det brukes ved seminarer. Det engasjerer og har noen ganger vært så effektfullt at det har fått folk til å gråte. *”Vi har ikke målt noen effekt utover dette”*. Restaurantkjeden har ikke målt eller sett noen effekt av betydning, men ser at det er med på å skape god stemning. For vare– og tjenestesalgsbedriften er det å måle effekt av utøvende kunst ikke noe fokusfelt, men de antar at de ansatte synes det har vært trivelig de gangene de har brukt utøvende kunstnere. For bank A merker de at det engasjerer og begeistrer. De ansatte koser seg sammen på forestillinger, og har noe å snakke om dagen etter. Tungt faglig stoff blir lettere når det formidles i sammenheng med kunstneriske

innslag. Bank B opplever at kunder som får tilbud om å delta på kunstneriske arrangementer viser seg gjennom kundeundersøkelser å være mer fornøyd enn kunder som ikke får disse tilbudene. Utøvende kunst ved arrangementer for de ansatte faller i smak hos en del, men *"så er det jo alltid noen som er misfornøyde med det som velges*". Utøvende kunst som kompetanseveksling har de hatt gode opplevelser med. Ett ufungerende samarbeid ble nevnt, der det ble reist kritikk mot at en bank med sine kommersielle trekk skulle samarbeide med kunstnere. Det var ikke bank B sin intensjon og være påtrengende, men de har merket at en del kunstnere er skeptiske til og redde for at bank B har intensjoner om å påvirke kunsten i en kommersiell retning – noe de ikke har. Energibedriften vet at eksponering for utøvende kunst har effekt på de ansatte, og har ikke brukt ressurser på å måle det. "*Musikk er ikke krydder, det er salt*. *At det har en effekt er så elementært at det ikke er noen hensikt i å måle*". De ansatte går tilbake til arbeidet med nye innputt etter at de har blitt eksponert for utøvende kunst.

"Formålet med å bruke utøvende kunstnere", som ble presentert i del 4.2, gjenspeiler den opplevde effekten. Dette er kanskje fordi bedriftene baserer sine formål og intensjoner på den effekten de har opplevd tidligere med utøvende kunstnere.

4.4.1 Intervjuobservasjonene sett i sammenheng med teori:

Blant de små bedriftene var det å måle effekt ved bruk av utøvende kunst noe de ikke brukte ressurser på. Alle oppga at de ser at det engasjerer og skaper en god stemning. Bank B har målt at kunder som får delta på arrangementer med utøvende kunst er mer fornøyde enn kunder som ikke får dette tilbudet. Her har vi et eksempel på trivselseffekten av motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori. Kundene i banken ville med all sannsynlighet ikke uttrykt misnøye ved at banken ikke tilbød dem utøvende kunstarrangementer, men de uttrykker derimot trivsel ved at de får slike goder.

Bank B har drevet en del med kultursamarbeid med mål om at de skal kunne lære noe av kunstneren og vice versa. Ved den anledningen der banken ble fremstilt som den stygge ulven som prøvde å ødelegge den vene kunsten, hadde ikke Bank B ment det på den måten. Her har vi et eksempel på det som tradisjonelt er blitt oppfattet som rollemønsteret mellom kunst og næringsliv. Bank B har merket at

utøvende kunstnere kan være skeptiske til samarbeid, og at det er nødvendig å overbevise dem om at bank B ikke er ute etter å legge føringer og gjøre kunsten kommersiell. Som regel har de veldig gode opplevelser med å samarbeide med kunstnere.

Energibedriften svarte ikke med mer enn at ”*de vet at musikk har effekt på de ansatte”*, og at det derfor ikke er noe som det er nødvendig på å bruke ressurser på å måle. En slik holdning og en slik overbevisning er kanskje noe av grunnen til at det blir gjort lite konkret forskning. Det var overraskende å få et så tydelig svar uten at det fulgte eksempler som kunne være med å bekrefte standpunktet.

5. Drøfting

I denne delen skal jeg drøfte de funn som er gjort gjennom analysen og teoridelen direkte opp mot problemstillingen. For å nærme meg en konklusjon vil jeg i drøftingen se de ulike bedriftene under ett å finne hvilke motiver som gikk igjen i de ulike intervjuene. Jeg vil altså fokusere på fellesnevnerne. Jeg repeterer problemstillingen:

Hva er bedrifter sine motiver for å bruke utøvende kunstnere på arbeidsplassen, og hvordan er dette forenelig med teorier om utøvende kunstneres motiver for å skape kunst?

Siden bruk av utøvende kunst for tre av seks bedrifter var noe de på ingen måte hadde tenkt nøye gjennom, skal jeg drøfte noen utvalgte momenter ved intervjuene, for å se om det er motiver som ligger mer skjult. De tre momentene jeg finner ekstra interessante ved analysen er; 1) tre av bedriftene har et så begrenset forhold til egen bedrifts bruk av utøvende kunstnere at det var vanskelig å gjennomføre intervjuene, 2) den gjennomgående responsen på hva som skulle til for at de skulle være fornøyd med den utøvende kunsten; *det må være noe mange*

kan like og ikke være for sært", 3) en opplevd holdningsendring hos bedriftene i løpet av intervjuene. De tre momentene drøftes hver for seg.

5.1 Lite engasjement rundt bruk av utøvende kunstnere

I de tre små bedriftene var engasjementet rundt bruk av utøvende kunstnere så lavt at det i seg selv gjorde det krevende å gjennomføre intervjuene. Det var rett og slett noe de ikke brydde seg om. Intervjuene var seige og respondentene hadde lite å si på hvert spørsmål. I stede minnet de meg ofte om at "dette er ikke noe vi har fokus på i vår bedrift". Dette var interessant med tanke på den egenerfarte observasjonen jeg presenterte innledningsvis i oppgaven; at bedrifter i næringslivet ikke er klar over eller har interesse for mulighetene som kulturbransjen ser for seg at de har. Jamfør pensum i kultur og ledelse opplever jeg fremdeles, etter arbeidet med denne oppgaven, at det er en mangel på realitet, i det minste en mangel på presisjon. Jeg sitter igjen med et inntrykk av at teorier fra kulturbransjens side er lett å misforstå. For å vise referer jeg til 2.1.5, der det står med kilde til pensumlitteratur for kultur og ledelse at; "næringslivet har en økende interesse for kunst". Menes det at de bedriftene som allerede bruker kunst bruker det i økende grad, eller økes det med bakgrunn i at flere og flere bedrifter tar i bruk kunst? Inntrykket mitt etter å ha snakket med bedrifter er at jeg fremdeles ikke forstår hvordan denne økende graden fungerer. Bedriftene jeg snakket med svarte at de har brukt samme mengde kunst de siste 10-15 årene. Hvor i næringslivet er det interessen er økende? Det skulle jeg likt å vite, gjerne med eksempler. Kanskje det er den skapende kunsten som øker og ikke den utøvende, og at det er det som gjør meg forvirret?

Som en effekt av at interessen for utøvende kunst var så liten hos de små bedriftene, ble jeg svært positivt overrasket over bruken i de større bedriftene. Der engasjementet var stort fikk jeg inntrykk av at personlig interesse var avgjørende. Særlig i Bank A, der det var en av de ansatte som brukte fritiden sin på å planlegge utøvende kunstneriske innslag for bedriften, tror jeg den personlige interessen var essensiell for at bedriften stod frem med et bevisst og aktivt forhold til utøvende kunst. I Energibedriften hadde intervjuobjektet kunstneriske fag innenfor sin utdanning, og hadde av den grunn lett for å snakke om kunst. Det virket av denne grunn litt tilfeldig, men også svært inspirerende å snakke med

bedrifter som har tenkt gjennom dette med utøvende kunst og ser en betydelig verdi i det.

Personlig interesse for kunst er noe man uansett ikke skal undervurdere. Som kunstner er det lett å tenke at det bare er kunstnerne selv som virkelig er genuint opptatt av kunst, men det finnes *betraktere* som er også er genuint opptatt av kunst. De reiser rundt på konserter, forestillinger og utstillinger. Disse menneskene har gjerne jobber utenfor kunstfeltet, og har kunsten som lidenskap og hobby. Disse menneskene tror jeg er viktige broer mellom kunstnere og næringsliv.

5.2 ”Hadde det vært opp til meg skulle vi gjerne brukt det mer”

For å bøte opp mot pessimismen i avsnittet over; gjennom intervjuene opplevde jeg en holdningsendring hos representantene som i utgangspunktet var lite interessert i utøvende kunst. Da jeg rundet av etter disse intervjuene, sa de ”hadde det vært opp til meg, skulle vi gjerne brukt dette mer”, ”det kunne vært interessant å brukt det oftere” og ”det høres jo spennende ut”. Det å snakke om utøvende kunst trigget en nysgjerrighet. Ved å bruke en halvtimes tid på å dvele over problemstillinger de sannsynligvis aldri før har reflektert over satte det i gang en prosess. Dette anser jeg som en viktig observasjon for de som jobber i kulturbransjen. Dersom vi er aktive med å informere og inkludere også dem som ikke har tradisjon for å bruke utøvende kunstnere, kan det oppstå et marked. Det er lite sannsynlig at de flotte mulighetene som kulturbransjen forespeiler kommer til å skje dersom ikke de samme menneskene selv tar ansvar for det. Bedrifter har mer enn nok av andre ting de kan velge å prioritere; sport, reiser, mat, seminarer, inspirasjonsforedrag, bedriftshytte... Dersom kulturlivet går mer systematisk til verks og lager empirisk forskning på at samarbeid med kunstnere har positive effekter, er det sannsynlig at flere vil interessere seg for det. Mangelen på empirisk forskning bunner kanskje i at de fleste i kunst- og kulturbransjen er ”kunstnere i blodet”, og idéhistoriske tilnærminger er mer inspirerende og kreativt å forholde seg til enn statistikk, formler og fakta.

For å sette punkt 5.1 og 5.2 opp mot utøvende kunstneres motiver for å skape kunst, er poenget om at flere kunstnere også omtaler seg som entreprenører viktig. Det tradisjonelle kunstnerbegrepet; om at kunstnere jobber ut fra et kall og at

hverdagens krav med tanke på disiplin, penger, regler og orden, er vanskelig å kombinere med å skulle markedsføre og informere med mål om å lære næringslivet å bli interessert i utøvende kunst. Det at kunstnere også har en motivasjon for entreprenørrollen er derfor positivt med tanke på å finne muligheter for utøvende kunsteksponering i næringslivet. Det ser ut til at utøvende kunstnere og kulturarbeidere kan finne et marked ved å aktivt oppsøke bedrifter og vise frem og snakke om kunst for å vekke nysgjerrighet.

5.3 ”Det må være noe mange kan like og ikke være for sært”

Da jeg snakket med intervjurepresentantene om hvilke føringer de la på de utøvende kunstnerne, var det ingen av dem som kommenterte med noen føringer av nevneverdig betydning. Da jeg derimot spurte om hva som skulle til for at de skulle være fornøyd ble det svart at ”det må være noe mange kan like, og det må ikke være for sært”. Også de bedriftene som brukte utøvende kunst mye på ulike måter sa dette. Denne føringen er noe som for bedriftene virker ganske selvsagt, men med tanke på kunstneres behov for kunstnerisk frihet kan en slik instruks oppleves som innskrenkende. Slike kommentarer er uansett en klar beskjed til de utøvende kunstnerne; dersom næringslivet skal være interessert i de utøvende kunstnernes bidrag må det være noe ikke bare kunstneren brenner etter å fremføre, det må være noe folk flest liker. Som nevnt i del 1.5.1 fremviser Mangset forskningsresultater på at utøvende kunstnere ikke trenger å være kunstnere hele tiden. Med bakgrunn i at det for bedrifter er viktig at det som fremføres er lett å like heller enn utfordrende, vil det å ha en håndverkerinnstilling til slike oppdrag gjøre det lettere for kunstnere å møte bedrifter. Sett ut i fra intervjuene jeg har gjennomført, virker det som at bedriftene i liten grad er interessert i abstrakte kunstneriske uttrykk. Utøvende kunst brukes først og fremst for å skape god stemning, eller det skal være et positivt element ved et faglig seminar eller ved et arrangement.

Likevel sa bedriftene at *variasjon* var viktig. Det virker derfor som at de er noe mer åpne for andre kunstneriske uttrykk enn bare det som er av det mest folkelige. Jeg er nysgjerrig på hvor langt man kan trekke variasjonen, men likevel gjøre bedriften fornøyd med tanke på at det ikke skal bli for sært.

Det at den utøvende kunsten som vises frem skal være noe mange kan like og ikke være for sær er interessant også med tanke på at det var lederen eller en av de ansatte som hadde ansvar for hvilke utøvende kunstneriske innslag som ble valgt ut. Det var ingen av bedriftene som gjorde undersøkelser eller lot de ansatte få være med på å bestemme hvilken type utøvende kunst de skulle eksponeres for. Det at innslagene er lette å like og ikke sære er gjerne bra for det store flertallet, men hva om det er noen i bedriften som faktisk ønsker å oppleve noe annet? Som bank A sier; vi velger den utøvende kunsten som er litt krevende, slik at de ansatte skal ha noe å strekke seg etter. Med bakgrunn i betydningen av variasjon, både som kommentar fra bedriftene og som belyst gjennom humanistiske teorier, kunne jeg vært lysten på å utfordre bedriftene noe ut av komfortsonen med tanke på begrensningene de setter ved å ikke åpne seg mer for abstrakt kunst.

Likevel er det helt forståelig at når man bruker utøvende kunst kun ved noen få anledninger at det fokuseres på at flest mulig av tilskuerne skal være fornøyd og møtes med noe som tilfaller dem. Dette er et viktig poeng å formidle til kunstnere, fordi det kan gjøre at eget uttrykk må legges til side slik at presentasjonen passer for flest mulig. Med næringslivet som oppdragsgiver er det altså en viss begrensning i kunstnerisk frihet. Som nevnt i 2.2 kan dette både ha positive og negative utfall for kunstneren. I beste fall kan oppdrag på nye premisser føre til at utøverne utvikler seg som kunstnere. I verste fall kan det føre til at utøverne ødelegger sitt gode kunstnernavn og rykte. Om det siste skjer handler det også om en vurdering av den utøvende kunstneren. En utøvende kunstner kan takke nei til ett oppdrag dersom det går utenfor hva h*n kan forsvare kunstnerisk, og har på den måten et ansvar selv. Siden utøvende kunst er nytt for bedrifter å i det hele tatt skulle ha meninger om er det ikke overraskende at de ønsker det trygge som mange kan like. Dersom utøvende kunstnere i større grad får innpass i bedriftene kan de utfordres gradvis, slik at også ”vanlige folk” kan få mulighet til å bli overrasket, sjokkert eller beveget av mer kontroversiell utøvende kunst. Men dette er altså på sikt. Siden alle bedriftene presiserte at de ikke legger føringer på kunstnerne virker det uansett relativt trygt for kunstnere å gjøre oppdrag med den forpliktelsen at fremførelsen må være lett å like.

6. Konklusjon

I denne delen skal trådene knytes sammen, og jeg skal presentere en begrunnet konklusjon på problemstillingen. Arbeidet med oppgaven har vært en interessant prosess å være gjennom, og jeg har opparbeidet et grunnlag for å kunne svare på min problemstilling. Det er likevel begrenset hvor mye jeg kan konkludere, med bakgrunn i de feilkilder som følger med denne oppgaven kombinert med at forskningen min er begrenset til å dreie seg om kun seks bedrifter. Jeg vil likevel lage en konklusjon ut i fra det grunnlaget jeg har. Først konkluderer jeg med hva som er bedriftenes motiver for utøvende kunst på arbeidsplassen, deretter hvordan dette er forenelig med teorier om utøvende kunstneres motiver for å drive med kunst.

6.1 Bedrifters motiver for å bruke utøvende kunstnere på arbeidsplassen

Samtlige av de seks bedriftene jeg har intervjuet svarte ja på at de bruker utøvende kunstnere i ulike sammenhenger. Det var variasjoner i hvor mye og hvor gjennomtenkt valget med å bruke utøvende kunstnere var. Likevel er det noen overordnede hensikter som går igjen, og som viser hvilke motiver som ligger bak at bedriftene bruker utøvende kunstnere. Disse momentene er:

- det skaper god stemning på festlige arrangementer
- det er et avbrekk ved faglige seminarer
- det gjør de ansatte stolte av sin arbeidsplass
- det er miljøskapende blant de ansatte

Den utøvende kunsten bedriftene er motivert for å bruke, er den som mange kan like og som ikke er sær. Pausene i kunstneriske forestillinger er like viktige som selve forestillingen med tanke på punktet om miljøskapning. Dette på grunn av de uformelle samtalene som oppstår i slike situasjoner.

6.2 Forenelighet med utøvende kunstneres motiver for å skape kunst

At bedriftene er ute etter utøvende kunst med betydelig underholdningsfaktor, gjør at det er vanskelig å forene med motivene den tradisjonelle ”kunstnerprimadonnaen” har for å skape kunst. At kunsten skal være noe mange kan like er et faktum som innskrenker den kunstneriske friheten. Jeg kommer

likevel til å konkludere med at bedrifters motiver for å bruke utøvende kunstnere på arbeidsplassen er forenelig med utøvende kunstnernes motiver for å skape kunst.

Bakgrunnen for dette er at teori og studier av utøvende kunstneres motivasjon viser til at det for tiden skjer en endring fra de tradisjonelle primadonnakunstnerne til kunstnere som også ser på seg selv som entreprenører. Som følge av dette tenker kunstnere viere enn bare akkurat på kunsten. Unge kunstnere viser også å skille mellom begrepene håndverk og kunst, der begge deler er legitimt å gjøre. Det å gjøre håndverksarbeid, for eksempel når noe folkelig skal presenteres ved bedrifter, gjør dem ikke til mindre kunstnere av den grunn. Unge kunstnere uttaler at de ønsker et trygt og godt familie- og privatliv og mer sikkerhet i arbeidet. De søker etter en mindre avstand til samfunnet og reagerer på at kunsten i kunstinstitusjonene er blitt for selvsentrert. De trenger dessuten å finansiere sitt kunstneriske virke på andre måter en offentlig støtte. Med disse faktorene ser det lyst ut med tanke på å få utøvende kunstneres motiver til å la seg kombinere med bedrifters motivasjon for å bruke utøvende kunstnere på arbeidsplassen.

Referanseliste

- Gran A.-B., & De Paoli, D. (2005) *Kunst og Kapital Nye forbindelse mellom kunst, estetikk og næringsliv*. Oslo: Pax forlag.
- Gran, A.-B (2015, 16. mars) Entreprenør-*fetisjisme [Blogginnlegg]*. *Hentet fra https://centreforcreativeindustries.wordpress.com/2015/03/16/entreprenor-fetisjisme/*
- Gravklev, B. R. (2015, 9. november). Så mye bruker de på kulturlivet. *Dagsavisen*. Hentet fra http://www.dagsavisen.no/kultur/sa-mye-bruker-de-pa-kulturlivet-1.433321)
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Heian, M. T., Løyland, K & Kleppe, B. (2015). Kunstnerundersøkelsen 2013 revidert utgave (Telemarksforskning 350). Hentet fra https://www.telemarksforsking.no/publikasjoner/filer/2631.pdf
- Hein, H.H. (2009). Kunsten at lede primadonnaer. Når god ledelse spænder ben for kunsten. I S. Røyseng (Red.), *Artikkelsamling KLS 3542 Scenekunst og orkester*. Oslo: Institutt for kommunikasjon, kultur og språk Handelshøyskolen BI.
- Kaufmann, G. & Kaufmann A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kulturdepartementet (2016). *Prop 1 S 2016-2017*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/34122e137e0d457c868ae05ac6ee4701/no/pdfs/prp201620170001kuddddpdfs.pdf
- Kulturdepartementet og Nærings- og handelsdepartementet (2001). *Tango for to Samspill mellom kulturliv og næringsliv*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tango-for-to/id87711/
- Kulturrådet. (2016). Vi er bekymret på kunstens vegne. Hentet fra http://www.kulturradet.no/sks/vis-artikkel/-/-vi-er-bekymret-pa-kunstens-vegne
- Mangset, P. (2004). *Mange er kalt, men få er utvalgt" Kunstnerroller i endring* (telemarksforskning 215). https://dspace01.hit.no/bitstream/handle/2282/494/Mange_er_kalt.pdf?sequence=1
- NOU 2013: 4. (2013). *Kulturutredningen 2014*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/1e88e03c840742329b9c46e18159b49c/no/pdfs/nou201320130004000dddpdfs.pdf
- Rognstad, O.-A. (2009). *Opphavsrett*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sander, K. (2014). Organisasjonen som et åpent sosioteknisk system. Hentet fra https://estudie.no/organisasjonen-apent-sosio-teknisk-system/
- Skarstein, V. M. (2015) *Kunstens autonomi og kunstens økonomi*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/88795435d5904390918338514afcdcf4/kunstnerokonomi-utgreiing-28jan2015.pdf

- Tobiassen, M. (2015, 28. januar). Derfor blir kunstnernes økonomi dårligere. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra https://www.dn.no/etterBors/2015/01/28/1137/derfor-blir-kunstnernes-konomi-drligere
- Urnes, J. F. (2002). *Kunst i storforetakenes tid*. Bergen: Fagbokforlaget.