

ØF-notat 03/2014

Stiftelsen Musikk i Hedmark

En evaluering av stiftelsens formål og organisering

av

Kari Bjerke Batt-Rawden

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984. Instituttet har siden 2011 vært organisert som et aksjeselskap med Hedmark fylkeskommune, Oppland fylkeskommune, Høgskolen i Lillehammer, Sparebanken Hedmark og Stiftelsen Østlandsforskning som eiere. Østlandsforskning er lokalisert på Lillehammer, men har også et kontor på Hamar.

Instituttet driver anvendt, tverrfaglig forskning og utvikling. Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

- Næringsliv og regional utvikling
- Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskning viktigste oppdragsgivere er departementer, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

ØF-notat 03/2014

Stiftelsen Musikk i Hedmark

En evaluering av stiftelsens formål og organisering

av

Kari Bjerke Batt-Rawden



Tittel: Stiftelsen Musikk i Hedmark; en evaluering av stiftelsen formål og organisering
Forfatter: Kari B. Batt-Rawden
ØF-notat nr.: 03/2014
ISSN nr.: 0808-4653
Prosjektnummer: 1196
Prosjektnavn: Musikk i Hedmark (MiH)
Oppdragsgiver: Styret i stiftelsen Musikk i Hedmark

Prosjektleder: Kari B. Batt-Rawden

Referat: Østlandsforskning fikk forespørsel fra Styret i Stiftelsen Musikk i Hedmark (MiH) om å gjennomføre en ekstern evaluering av stiftelsen. Evalueringen har tatt utgangspunkt i stiftelsens målsetninger, og en videre operasjonalisering av disse målene. Ved styrets vedtak ble det pekt på konkrete temaer som skulle belyses; Styrets tolkning av formålet; Rådets funksjon; Organisering av stiftelsen; Tiltak og framtidig utvikling. ØF har anvendt kvalitativ metode gjennom telefonintervjuer og ett gruppeintervju. Til sammen har 28 informanter deltatt i evalueringen. MiH står framfor organisatoriske utfordringer internt, før de kan framstå som en velfungerende organisasjon. Dess klarere mål og verdier blir definert og ivarettatt, dess færre ressurser vil bli brukt til konflikthåndtering. Fokus på felles mål og visjon bør skapes gjennom et konstruktivt og godt samarbeid med alle ledd i organisasjonen.

Emneord: Musikk, evaluering, samarbeid, organisering, ledelse

Dato: Måned 2014

Antall sider: 50

Pris: Kr 90,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00
Telefaks 61 25 41 65
epost: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

Publikasjonen er vernet etter åndsverkloven. Eksemplarframstilling utover til privatbruk, er bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtalt med Kopinor (www.kopinor.no). Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

FORORD

Høsten 2013 fikk Østlandsforskning (ØF) en forespørsel fra Styret i Stiftelsen Musikk i Hedmark (MiH) om å gjennomføre en evaluering av organisasjonen. Evalueringen er presentert i dette notatet.


Intervjuene er gjennomført og analysert av Kari B. Batt-Rawden som også har skrevet notatet. Torhild Andersen har kommentert intervjuguider og Trude Hella Eide har lest igjennom og kommentert notatutkastet.

Østlandsforskning vil takke alle ansatte, samarbeidspartnere og øvrige bidragsytere for et hyggelig og godt samarbeid. Takk også for alle innspill og tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Vi ønsker dere lykke til videre med arbeidet med Stiftelsen Musikk i Hedmark.

Lillehammer, 2. april 2014


Trude Hella Eide
forskningsleder


Kari B. Batt-Rawden
prosjektleder

Innhold

Sammendrag	7
1 Bakgrunn og metode	9
1.1 Evalueringens mål og spørsmål	9
1.2 Om Stiftelsen Musikk i Hedmark	10
1.3 Kvalitativ metode	11
1.4 Metodiske refleksjoner.....	12
1.4.1 Variasjoner i informantgruppa	12
1.4.2 Om analyseprosessen.....	13
1.4.3 Forskningsetiske vurderinger	13
2 Styrets synspunkter	15
2.1 Stiftelsens organisering	15
2.2 Forståelsen av mål og samarbeidsformer	16
2.3 Produksjoner og prosjekter - et gode for MiH	18
2.4 Konstruktivt samarbeid og felles mål.....	18
2.5 Kort oppsummering	19
3 Administrasjonens synspunkter	21
3.1 Organisasjonsform og viktige arbeidsoppgaver	21
3.1.1 Diskusjon vedrørende faste ansatte eller freelancere – kunstnerisk profil og kvalitet	22
3.2 Kort oppsummering	24
4 De ansattes synspunkter	25
4.1 Forståelsen av mål og mandat	25
4.2 Forståelse av organisering og drifting	26
4.3 MiHs framtid, forslag til forbedringer og endringer	27
4.4 De ansattes erfaringer med samarbeidspartnere.....	29
4.5 Kort oppsummering	30
5 Andre aktørers synspunkter	33
5.1 Rådets funksjon og rolle	33
5.2 Hva Rådet kan bidra med?.....	34
5.3 Samarbeidspartnere og deres erfaringer	35
5.4 Freelanceres erfaringer	36
5.5 Kort oppsummering	37
5.5.1 Rådet	37
5.5.2 Samarbeidspartnere	37
5.5.3 Freelancere	38
6 Diskusjon og anbefalinger	40
6.1 Organisering av stiftelsen	40
6.2 Forholdet mellom fast ansatte og freelancere	41
6.2.1 Bredde og dybde i tilbudene.....	42
6.2.2 Kunstnerisk kvalitet og omdømme	42

6.3	Betydning av medbestemmelse og involvering.....	43
6.4	Tiltak og framtidig utvikling.....	45
7	Referanseliste.....	47
8	Vedlegg.....	49
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	49

SAMMENDRAG

Østlandsforskning (ØF) fikk høsten 2013 forespørsel fra Styret i Stiftelsen Musikk i Hedmark (MiH) om å gjennomføre en ekstern evaluering av stiftelsen. Evalueringen har tatt utgangspunkt i stiftelsens målsetninger, og en videre operasjonalisering av disse målene. Ved styrets vedtak ble det pekt på konkrete temaer som skulle belyses; Styrets tolkning av formålet; Rådets funksjon; Organisering av stiftelsen; Tiltak og framtidig utvikling. ØF har anvendt kvalitativ metode gjennom telefonintervjuer og ett gruppeintervju. Til sammen har 28 informanter deltatt i evalueringen.

MiHs fokus er å nå «*ut til folket*». Det synes å være viktig og fokusere på produksjoner som har en spesiell verdi for Hedmark og Innlandet, helst basert på musikk og hendelser med utgangspunkt i det lokale liv. Musikk i Hedmark har mange, gode produksjoner og har en aktiv rolle og et stort spenn i sin formidling av musikk i Hedmark fylke. For øvrig viser evalueringen at MiH er en organisasjon med betydelig indre uro, blant annet knyttet til ulike virkelighetsforståelser og oppfatninger av organisasjonens virke, fokus og arbeidsmetoder.

Evalueringen viser både positive faktorer ved stiftelsens drift og organisering, men også flere utfordringer internt som MiH bør jobbe konstruktivt og målrettet med. Gjennom et godt, demokratisk samarbeid og toveis kommunikasjon kan MiH framstå som en velfungerende organisasjon på alle nivå. MiH bør ha økt fokus på felles mål og visjon med vekt på høy faglig kvalitet gjennom et balansert bruk av ansatte og freelancee. Evalueringen viser at det er behov for at MiH tydeliggjør en felles rød tråd på hva slags formål og organisering de ønsker framover. En slik arbeidsprosess bør involvere alle ansatte, styret og administrasjonen, og gjerne rådet.

1 BAKGRUNN OG METODE

Østlandsforskning har fått en henvendelse fra Styret i Stiftelsen Musikk i Hedmark (MiH) om å gjennomføre en objektiv vurdering av stiftelsen og musikerordningen for musikklivet i Hedmark. Evalueringen er forankret i vedtak i stiftelsens styre, datert 13.mai 2013:

Styret i stiftelsen Musikk i Hedmark ber fylkeskommunen som største bidragsyter til stiftelsen om å evaluere styrets tolkning av formålet, rådets funksjon samt dagens organisering av stiftelsen med det formål å gi anbefalinger om tiltak for å utvikle stiftelsen som et verktøy for ivaretagelsen av formålet for fremtiden. Styret ber om at evalueringen gjennomføres innen budsjettbehandlingen for 2013.

1.1 Evalueringens mål og spørsmål

Formålet med stiftelsen er i vedtektene formulert som følger: Musikerordningen for Hedmark skal tilføre fylket ny musikalsk og formidlingsfaglig kompetanse, og derigjennom stimulere og komplettere de allerede eksisterende musikkmiljøene i fylket. Innbyggerne i Hedmark skal oppleve musikk skapt i Hedmark av egne krefter.

I saksutredningen som grunnlag for fylkeskommunens vedtak om etablering av stiftelsen i 2000 er følgende målsetting lagt til grunn for oppbygging og profil på en musikkordning for Hedmark:

- Å tilføre fylket ny musikalsk og formidlingsfaglig kompetanse.
- Å gi konserttilbud til hele fylket, slik at befolkningen kan oppleve musikk skapt i Hedmark av egne krefter.
- Å stimulere og å komplettere de allerede eksisterende musikkmiljøene i fylket.
- Å prioritere utøvervirksomhet foran pedagogisk virksomhet.
- Å rekruttere dyktige musikere etter musikk- og formidlingsfaglige kvalifikasjoner, der formell kompetanse i noen tilfeller kan erstattes av realkompetanse.
- Å søke samarbeid med musikkordninger i fylkets nærområde nasjonalt og internasjonalt.

Evalueringen har tatt utgangspunkt i stiftelsens målsetninger, og en videre operasjonalisering av disse målene. Ved styrets vedtak ble det pekt på konkrete temaer som skulle belyses:

- Styrets tolkning av formålet

- Rådets funksjon
- Organisering av stiftelsen
- Tiltak og framtidig utvikling

1.2 Om Stiftelsen Musikk i Hedmark

Musikk i Hedmark ble etablert som en autonom kunstinstitusjon i 2001. Stiftere er Hedmark fylkeskommune, kommunene i fylket, og Hedmark og Oppland Musikkråd. Målsettingen er å produsere levende musikk av høy kvalitet for fylkets innbyggere. MiH besøker hvert år alle regionene med produksjoner for scener, institusjoner, barnehager, skoler og sykehjem. I tillegg har de kurs, seminarer og undervisningstilbud for kor, korps, utdanningsinstitusjoner og andre. Driftsbudsjettet i 2013 var på 8,4 millioner. Hedmark fylkeskommune og kommunene bidrar med driftstilskudd. Hvert år står MiH for mellom 150 og 200 konserter og arrangement, og i fjor var det registrert 16 700 publikummere (www.musikkihedmark.no).

Musikk i Hedmark har som formål å formidle følgende kunstneriske pilarer vedtatt av Hedmark fylkesting:

- Musikk fra det etablerte repertoaret.
- Ny musikk
- Musikk med hedmarksprofil.

Stiftelsen har et **styre** med fem medlemmer hvorav to medlemmer oppnevnes av Hedmark Fylkeskommune, ett medlem oppnevnes av Kommunenes Sentralforbund, ett medlem oppnevnes av Hedmark Musikkråd og ett medlem av de ansatte.

I tillegg til styre har stiftelsen et vedtektsfestet **råd** (Råd for musikerordningen) som er en bred forsamling av ulike samarbeidspartnere. Rådets oppgave er særlig å drøfte og gi råd om musikk- og kulturpolitiske retningslinjer for Stiftelsen Musikk i Hedmark Rådet møtes en gang i året og får til orientering stiftelsens årsmelding og regnskap, samt budsjett.

Stiftelsens **administrasjon** har per i dag en daglig leder, to produsenter og en markedskonsulent, tilsammen 3,6 % årsverk.

De 4,5 stillingshjemlene blant de ansatte omfatter pr i dag fem musikere, hvor fire er klassisk utdannet og en er folkemusikkutdannet. Produksjonene de siste åtte årene har i all hovedsak vært produksjoner innafor tradisjonell klassisk musikk.

Stiftelsen har en rekke **samarbeidspartnere**; kommuner, konsertarrangører, festivaler, institusjoner og frilansmusikere. Musikk i Hedmark samarbeider årlig med 35-40 frilansmusikere (enkeltstående og ensembler), og er med dette en viktig oppdragsgiver for frilansmusikere. I 2012 samarbeidet de med 32 enkeltstående musikere. I tillegg samarbeidet de med 38 forskjellige kulturaktører, alt ifra ensembler (fra stort orkester og spellemannslag til trio) til festivaler, lokale konsert arrangører og med kommunene.

I følge årsmelding fra 2012 ble det avholdt fem styremøter og totalt 14 saker ble behandlet dette året. Styret har hatt fokus på arbeidsmiljøet og i løpet av høsten 2012 har alle ansatte vært i veiledning hos FRISK HMS med tanke på å bedre arbeidsmiljøet. Det ble av den grunn ikke gjennomført medarbeidersamtaler høsten 2012. Sykefraværet var i 2012 på 81 dagsverk, og det ble ikke rapportert om skader eller ulykker i stiftelsen.

1.3 Kvalitativ metode

Evalueringen baserer seg på kvalitativ metode i form av telefonintervjuer og ett gruppeintervju. Det typiske for kvalitative intervjuer er at det styres av informantens egne forståelser av et tema (er) eller et problemområde og informantene beskriver hva de oppfatter som viktige eller betydningsfulle sammenhenger, erfaringer, tolkninger og synspunkter. Dataene ble analysert utfra tendenser, mønstre og hva som synes å være av betydning i forhold til de spørsmål som ble stilt den enkelte. De ulike temaene presenteres som resultater i kapittel 3-6.

På grunn av begrensede ressurser i evalueringen ble det valgt å benytte telefonintervjuer, framfor intervjuer hvor forsker og informant møtes ansikt til ansikt. Telefonintervjuer kan likevel karakteriseres som en samtale, hvor den intervjuede (informanten) blir oppfordret til å utdype og begrunne sine svar, og hvor det åpner for informantens erfaringer og meninger etter en gitt intervjuguide. Når det gjelder selve intervjusituasjonen, så har informantene selv fått velge tidspunkt. Samtlige informanter har vært åpne og villige til å bidra med sine erfaringer, opplevelser og standpunkter.

Vi har gjennomført ett gruppeintervju med Rådet. Begrunnelsen for å velge gruppeintervju var fordi styret ønsket denne formen ved denne evalueringen. Gruppeintervju er for øvrig en metode som gir deltakerne mer innflytelse over samhandlingen enn det som er tilfellet ved individuelle intervjuer. For det andre kan samhandlingen i gruppeintervjuet stimulere deltakerne til å supplere, utfordre, rette på og bekrefte hverandres framstillinger. Samhandlingen vil også bidra til at aktørene får aktivisert sin tause kunnskap fra feltet. For det tredje kan samhandlingen ha en bevisstgjørende effekt på deltakerne ved at de kan sammenlikne sine egne erfaringer med andres, og dermed identifisere forhold som fremmer eller hemmer valg og prioriteringer (Wibeck 2000).

Fordelingen av informanter ble diskutert på møte mellom Østlandsforskning og Musikk i Hedmark hvor styret, de ansatte og daglig leder var tilstede. Daglig leder var da ansvarlig for å skaffe ØF navn/epost/telefonnummer på personer som skulle være med i evalueringen. Intervjuguiden ble utviklet i samarbeid med lederen i Musikk i Hedmark og tilpasset de ulike aktørgruppene (vedlegg 1). Telefonintervjuene med majoriteten av informantene hadde en gjennomsnittlig varighet på ca. 20-45 minutter. Gruppeintervjuet med Rådet varte i to timer. Til sammen har 28 informanter deltatt i evalueringen. Informantene fordelte seg som følger:

Telefonintervju med:

- Administrasjon: 2 personer
- Styret: 5 personer
- Fast ansatte musikere: 5 personer
- Frilansmusikere: 4 personer
- Samarbeidspartnere: 3 personer

Gruppeintervju med:

- Rådet: 9 personer

Intervjumaterialet gjenspeiler i stor grad intervjuguidens tematiske oppbygning, og blir i dette notatet presentert i egne kapitler i forhold til informantenes rolle og posisjon i Stiftelsen Musikk i Hedmark (MiH). Vi har valgt å presentere synspunktene til styret, administrasjonen og de ansatte i tre selvstendige kapitler, mens rådet, samarbeidspartnere og freelancere presenteres samlet under ett kapittel. Denne inndelingen syntes vi var mest hensiktsmessig i forhold til temaene som ble diskutert og det innsamlede materialet. I tillegg gir denne inndelingen et mer oversiktlig bilde av de ulike aktørene som er med.

1.4 Metodiske refleksjoner

1.4.1 Variasjoner i informantgruppa

Siden informantene hadde ulike roller og posisjoner i MiH, var det relativt stor variasjon på informantenes innsikt i og kunnskap om flere av spørsmålene vi stilte. Dette fenomenet er også vanlig i kvalitative studier (Thagaard, 2003; Smith 2003), og gir seg ofte utslag i tidsbruken på ulike intervjuer. Ett eksempel fra denne evalueringen var hvis informanten var freelancer, så var intervjutiden betraktelig kortere enn om informanten var en ansatt. De ansatte fikk også flere spørsmål, derfor er det mer data i resultatkapitlet på denne gruppen. Når det gjaldt rådsmedlemmene, så var det relativt stor forskjell på kunnskapsnivået vedrørende MiH. Noen hadde heller ikke møtt hverandre før, og noen var på møte for første gang. Av den grunn var det noe færre refleksjoner og betraktninger

rundt enkelte spørsmål blant informantene i Rådet, mens andre hadde relativt mange tanker og meninger om samme spørsmål. Forøvrig er det relevant hva slags erfaringer og opplevelser de ulike informantene faktisk ga fra sitt ståsted.

1.4.2 Om analyseprosessen

Vi har forsøkt å være tro mot dataene ved å la informantenes stemmer komme fram

illustrert ved sitater, slik at det ikke skal være noen tvil om hva som er primærdata og hva som er våre (forskernes) egne vurderinger. Datas kvalitet kan også diskuteres i form av metning, dvs. at noe uttrykkes helt og fullt, og dette er ofte beskrevet som 'rich descriptions' i metodelitteraturen (Ritchie & Lewis 2003; Smith 2003). Dette sees ofte i sammenheng med antall intervjuer i kvalitative studier; det vil si at man intervjuer en person og/eller et utvalg inntil det ikke er noen nye funn eller ytterligere observasjoner som kan gjøres. Dette prosjektet har av ressursmessige grunner ikke hatt muligheter til å gjennomføre flere intervjuer pr. informant. Det er da heller ikke mulig å sjekke ut synspunkter, oppfatninger, endringer og prosesser over et visst tidsrom. Denne evalueringen viser data fra ett tidspunkt, det vil si høsten 2013.

Det er viktig å være klar over at denne evalueringen har en kvalitativ tilnærming som kan karakteriseres som strategisk, typisk eller spesielt, og er ikke representativ, som ved kvantitativ forskning. Det er sjeldent mulig å generalisere resultatene man har kommet frem til, ettersom utvalget ofte er lite og skjevt. På den annen side så gir kvalitative undersøkelser informasjon om årsaken til at ting er som de er (Thagaard, 2003).

1.4.3 Forskningsetiske vurderinger

Det ble holdt et møte om evalueringen til aktuelle informanter på ett styremøte, hvor det også ble presisert at all deltagelse var frivillig. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert. All personinformasjon, lydfiler og annet materiell ble oppbevart i henhold til regler for personvern og har blitt behandlet konfidensielt og er anonymisert. Vi har også utelatt yrkesbetegnelser. Det skal ikke være mulig å koble sitatene til enkeltpersoner. På denne måten mener vi at det ikke er mulig å identifisere sitatene selv om noen informanter ga uttrykk for at det var greit. Intervjuene er slettet og utskrifter har blitt makulert etter transkribering og analyse.

2 STYRETS SYNSPUNKTER

I dette kapittelet presenterer vi synspunktene fra representanter i styret, slik disse fremkom i intervjuene vi gjorde. Det er med andre ord ikke et fulltallig styre som har uttalt seg, og synspunktene som fremkommer representerer kun de informantene som er intervjuet. Spørsmålene har imidlertid dreid seg om hvordan de som styrerepresentanter vurderer ulike forhold ved stiftelsen Musikk i Hedmark.

2.1 Stiftelsens organisering

De fleste i styret mener at stiftelsen Musikk i Hedmark (MiH) har en velkjent organiseringsform som består av styre, administrasjon og ansatte. Hovedsakelig hevdes det at MiH er organisert som en «hvilken som helst annen stiftelse», men det som synes å være noe spesielt for MiH er Rådet.

Det uttrykkes at fylkeskommunen burde se på hele stiftelsesformen og dets organisering, og om det er formålstjenlig at fylkeskommunen har to relativt like stiftelser (Turneorganisasjonen i Hedmark og Musikk i Hedmark). Med andre ord så bør MiH ha faste ansatte når fylkeskommunen har relativt to like produserende organisasjoner:

Jeg ville ha sett på de to organisasjonene i sammenheng selv om jeg vet at de har ulike formål, men utad i forhold til det å produsere forestilling, f.eks. for en skoleforestilling, så klarer ikke jeg å se at det er den helt store forskjell. Dette er en viktig debatt som man trenger å ta.

På den annen side blir det sagt at styrken til MiH er at den er organisert på utsiden av fylkeskommunen, da dette antageligvis gjør det lettere å skaffe midler fra kulturrådet:

MiH har nok lettere for å hente annen type finansiering enn det fylkeskommunen har som en institusjon, det er nok en stor fordel og jeg vil tro at Stiftelsen henter lettere penger fra kulturråd osv enn våre andre samarbeidspartnere.

Videre sier flere av informantene i styret at MiH kunne hatt en større administrasjon, for slik det er nå med kun fem ansatte blir det fort veldig sårbart. Flere fast ansatte handler i hovedsak om å få flere faste musikere.

Hvis man får ansatt flere musikere, så vil det gå lettere, flere å spille på.

Det er en allmenn oppfatning blant alle informanter i styret at MiH må «*ut til folket*». MiH når mange aldersgrupper og har et vidt spekter av aktiviteter og prosjekter, for eksempel alt fra symfoni til danseopplæring i skolen. Det synes å være viktig å fokusere på produksjoner som har en spesiell verdi for Hedmark og Innlandet og som er basert enten på musikk eller hendelser med utgangspunkt i det lokale liv.

De skal jo levere enten om det er den kulturelle skolesekken eller spaserstokken eller andre type produksjoner og det er en forventning at de skal levere. MiH som en leverandør er knytta til en oppdragsbeskrivelse.

Flere fra styret understreker at MiH skal ivareta Hedmark kultur og Hedmarksprofil og at samarbeidet med hele kulturlivet i Hedmark og ulike institusjoner bør vektlegges. Det hevdes at å nå ut til folket er viktigere enn å levere et klassisk repertoar på et høyt klassisk nivå. Dersom MiHs ledelse skal nå ut til et så bredt publikum som mulig bør det være flere ansatte. En viktig oppgave for MiH er å finne en balansegang mellom et prosjekts ambisjon og den økonomien som blir stilt til rådighet.

Det er ingen matematisk formel her da det er opp til ledelsen i MiH å sette de økonomiske rammene for produksjonen og antall produksjoner man har ambisjoner om å gjennomføre i løpet av ett år og sammensetningen av ressurser.

Når det gjaldt kunstnerisk profil svarte de fleste i styret at daglig leder hadde god kompetanse på det kunstneriske området. MiH fikk også mange gode tilbakemeldinger både av presse og samarbeidspartnere på at de hadde flinke musikere på et høyt kunstnerisk nivå.

Vi har jo flinke musikere som er ansatte i MiH, og de er jo i samarbeid med kunstnerisk leder så da finner de fram til samarbeidspartnere eller freelancere som og er på et veldig høyt nivå, samtidig som vi er bevisst på å bruke riktige lokaler, arenaer og ikke minst det med lyd og lys og vi er veldig nøye på at totalpakka har et veldig høyt kunstnerisk nivå.

2.2 Forståelsen av mål og samarbeidsformer

Alle i styret kjente til MiHs mål. Målet ble beskrevet som todelt, dels å bringe god kunst ut til befolkningen, og dels å sikre kvalitetsmusikk i distriktet. For øvrig omhandlet de gjentagende debatter om hvorvidt MiH bør ha en kombinasjon av prosjektbaserte ansatte eller faste ansatte eller ikke. Det hevdes at det kan være noe uklart i forhold til hva som var opprinnelig tenkt. En oppfatning er at det kan være en viktig verdi for MiH å hente inn profilerte og kjente freelancere i tillegg til den faste staben av musikere:

Kanskje en god modell hadde vært at man har en base med fast ansatte musikere, så leier man inn solister til prosjektene slik at det da blir en kombinasjon. Det bør være en

kombinasjonsløsning, og det er også mulig å skape et ytterligere godt samarbeid med lokale amatører, og det er også en verdi man bør ta vare på da.

Det synes å være en oppfatning i styret at det bør være en kombinasjonsløsning mellom faste ansatte og bruk av freelancere, men at den faste staben bør ha oppdrag som er i tråd med den stillingsprosenten de har. Det hevdes at det kan være bra å blande egne ansattes kompetanse og kunstneriske ferdigheter med freelancere som utfyller produksjonene med tilleggskvalitet. Det ble ytret at dette kunne være en kontroversiell og hårfin balansegang:

Hårfin balansegang, det kan virke som om produsenten på den enkelte forestilling velger bort egne ansatte til fordel for et kunstnerisk uttrykk som er representert gjennom en freelancer...som da stjeler en ressurs som da kan oppfattes av de som er fast ansatte...men det kan gi den nødvendige spenn i en produksjon...som gjør at det blir bedre, f.eks. riksteateret har jobbet med denne filosofien i mange år.

En informant hevder at opprinnelig var det viktig for fylkeskommunen å sørge for at MiH bestod av lokale eller profesjonelle musikere som bodde i Hedmark og hadde sitt virke i fylket. Dagens situasjon er at mange av de ansatte har bodd og har hatt en karriere utenfor MiH og at det kan gå på bekostning av mulighetene til å bygge opp gode lokale musikkmiljøer innen ulike musikktradisjoner og sjangre:

Jeg synes det blir et problem, jeg tror at både fylket og publikum ville hatt vel så godt tilbud med freelancere eller ved å leie inn andre profesjonelle musikere enn at vi skal ha faste musikere. Og når vi ikke klarer å bygge opp gode miljøer sånn som ideen var, altså at det skulle bygges opp et folkemusikkmiljø i Nord-Østerdalen og et klassisk miljø i midtfylket, og når omfanget av MiH blir for liten til at vi klarer å få til det, så kan man stille det store spørsmålet om verdien av å ha faste musikere i en sånn type organisasjon og de begrensinger som ligger i det. Så det må ha et lokalt Innlandsfokus.

Enkelte sa at de ikke hadde nok kunnskap om samarbeidspartnere til at de kunne uttale seg om temaet: «Da beveger jeg meg inn på et felt som jeg har litt lite grunnlag å svare på.» Flere understreker at det er viktig at MiH er en lokal bidragsyter i et kulturelt felleskap. Her påpekes det at MiH «ikke er gode nok» til å nå ut til mindre og særlig geografisk distanserte kommuner som deler av Østerdalen. Det ble videre hevdet av flere at det er utfordrende å favne hele fylket og at det kunne være ønskelig med noe mer innspill til styret fra hele fylket, da særlig nordover og sørover.

Det synes ofte å være noe vanskelig og utfordrende å samarbeide nord i fylket da det oppfattes som om de føler at de sokner litt mer til Trondheim og den regionen, så det blir litt sånn regionen Hedmarken, Elverum og vi har begynt å samarbeide litt med de på andre siden av Mjøsa og Gjøvik, synes det er viktig å være synlig der og.

Når det gjelder samarbeid med institusjoner og festivaler så beskrives dette som mer håndgripelig og økonomisk enklere. Korte beslutningsveier hvor målet er å få til gode

produksjoner og samarbeidsformer, som for eksempel Ringsakeroperaen eller symfoniorkesteret er positivt, samt at MiH kan bidra inn i produksjoner.

Et annet tema som kom fram var at MiH bør bry seg om alle sjangre ikke bare den klassiske musikken og at det bør være en god dialog omkring vektleggingen av de ulike sjangre:

Man kan også jobbe med rytmisk musikk og jeg har hørt fra noen av de ansatte at de synes det er litt for mye vekt på folkemusikken, men det er jo også en oppgave som MiH skal ha da...det har noe med bredde å gjøre, så man bør ha tre bein som er rytmisk musikk /rock og pop og folkemusikk så er det klassisk musikk...det er behov for god dialog.

2.3 Produksjoner og prosjekter - et gode for MiH

Alle informantene ble spurt om de kjente til store produksjoner som for eksempel Storbækken, Østerdalsmusikk og Stemmerettsoperaen. Her var det varierte svar i styret, og da gikk det på at de enten ikke hadde sett alle eller kun noen av produksjonene eller ikke kjente så godt til disse eller andre prosjekter. Videre var det noen som hadde bestemte oppfatninger om at slike prosjekter er et gode for MiH og bør være satsningsområder i framtiden, slik disse sitatene viser:

Dette er en type produksjoner som er bra for MiH og bør gjennomføres. Kvaliteten på dem er bra og tar tak i det lokale og som også har en nasjonal verdi, så for meg så gir det mening, på samme måten som Teater Innlandet eller Hedmark teater har fokus på lokale forfattere, dramatikere ut fra lokale kulturpersonligheter osv...Skjæreåsen eller Øystein Sunde som dem skal ha premiere på nå til vinteren, eller Prøysen.

...har sett Flagstad og det er en bra produksjon. MiHs egen ansatte gjorde en god innsats og tematikken er jo riktig i forhold til musikken i Hedmarken. Det finnes utallige kunstneriske innfallsvinkler som er relatert til den geografien som MiH skal operere i og som kan løftes opp på en scene.

I tillegg synes det å være viktig at man ikke bare skal gjøre store produksjoner, men at man må ha rom for mindre produksjoner som har en tråd til lokale og regionale steder i fylket. Store og tunge produksjoner på et høyt nivå er kostbare og krevende ressursmessig dersom MiH skal ivareta et høyt kunstnerisk nivå.

2.4 Konstruktivt samarbeid og felles mål

Det positive med MiH er at det er en liten, fleksibel organisasjon som kan ta oppdrag med god kunstnerisk kvalitet på kort varsel, sier enkelte informanter. På den måten kan også MiH gjennomføre nye prosjekter og nye samarbeidsrelasjoner på kort tid fordi de ikke har

programmert alt på forhånd. Flexibilitet skaper god variasjon og godt mangfold innenfor de ulike kunstneriske sjangre.

Det som syntes å være en utfordring og som opptok majoriteten av informantene i styret, var ulike oppfatninger og synspunkter på hvordan MiH kan forbedres og hvilke metoder som bør legges til grunn for måloppnåelse. De ulike synspunktene gikk generelt på prioriteringer av hva som synes å være viktig å satse på framover for å oppnå best produksjonsresultat, god kunstnerisk kvalitet, variasjon og mangfold. Videre, hvordan dette kan oppnås gjennom et konstruktivt samarbeid mellom de ansatte og ledelsen.

I intervjuet med styret blir det sagt at kjernen i de problemstillingene styret blir stilt ovenfor er de ansattes og ledelsens/administrasjonens ulike opplevelser, synspunkter og oppfatninger over hvordan MiH skal driftes og hvilke mål og prioriteringer som bør følges framover. Informantene beskriver en organisasjon hvor det er sterke uenigheter og uro mellom ledelse/administrasjon og de faste ansatte. Slik de opplever det er kjernen i disse uenighetene knyttet til de ansattes kamp om ressurser til å lage egne produksjoner, og en generell usikkerhet om egne stillinger og framtidige jobber. Informanter i styret oppfatter så at ledelsen tolker dette som en motvilje fra de faste ansatte mot å jobbe på prosjektbasis. Informantene i styret frykter at denne «*problematisk personalsituasjonen*» gjør at MiH som organisasjon blir ineffektiv, fordi det er «*så stor forskjell på virkelighetsoppfatninger*». En informant sier at selv om problemstillingene går på en tydelig uenighet i driften av MiH, så er det ikke så enkelt som «*at man kan bare peke på en ansatt*», men at det her er snakk om mer grunnleggende forståelser av hva slags organisasjon dette skal være (se kap. 4 og 5 vedrørende ledelsen og de ansattes synspunkter).

2.5 Kort oppsummering

- Fylkeskommunen bør vurdere om MiH er formålstjenlig eller ikke
- Ut til folket med Hedmarksprofil – bredde på et høyt nivå og flere ansatte
- Samarbeid mot økt lokal forankring i et kulturelt fellesskap hvor MiH er motivator og initiativtager
- Styret ønsker flere innspill fra hele fylket angående samarbeidsformer
- Finne en balansegang når det gjelder faste ansatte musikere versus frilansere som vurderes å være en tilleggs kvalitet
- MiH og ulike prosjekter er et gode, men forutsetter langsiktig planlegging. Viktig å gi rom for mindre produksjoner som er lokalt og regionalt forankret
- MiHs utfordringer og forbedringer bør være å gi de ansatte økt innflytelse og medbestemmelse
- De ansatte bør ha oppdrag som er i tråd med stillingsprosenten

3 ADMINISTRASJONENS SYNSPUNKTER

Stiftelsens administrasjon har per i dag en daglig leder, to produsenter og en markeds konsulent. Det vi i dette kapittelet omtaler som administrasjonens synspunkt er en sammenfatning av synspunktene som fremkom i intervjuene med to informanter fra administrasjonen.

3.1 Organisasjonsform og viktige arbeidsoppgaver

Det er daglig leder som har det overordnede kunstneriske, administrative og økonomiske ansvaret. Sett ut fra dagens situasjon, så er en ytterligere byråkratisering med flere i administrasjon unødvendig og ikke ønskelig, sier daglig leder. Administrasjonen ved daglig leder har bestemte oppfatninger av hvordan MiH skal organiseres og drives. MiHs arbeidsoppgaver må sees i forhold til de mål og vedtekter som MiH har. Stiftelsen som organisasjonsform har den unike fordel at den er liten og fleksibel med en kort tjenestevei og kort vei mellom beslutninger og gjennomføring, i følge daglig leder, som mener at ressursene til stiftelsen skal brukes på kunstnerisk virksomhet ut mot publikum og ikke på administrasjon.

Utfordringene til MiH ifølge daglig leder er hvorvidt MiH bør endre på den kunstneriske profilen eller ikke, for eksempel mindre klassisk repertoar og satse på mer musikk med utspring i - og røtter i Hedmark. MiH er ikke et ensemble som selger sine produksjoner, men utvikler og arrangerer konsertproduksjonene selv, blir det sagt. MiH får mange henvendelser utenfra med ønske om at de tar utgangspunkt i konkrete ideer, gjerne helt lokale. Dette blir prioritert.

Når det gjelder bedømmelse av MiHs kunstneriske kvalitet, så sies det at musikerne som til enhver tid deltar i produksjonene som faste ansatte eller freelancere avgjør om produksjonene holder kunstnerisk god nok kvalitet. Musikerne er MIH's «*kunstneriske garantister*». For øvrig er det daglig leder som godkjenner ideenes relevans, rammene og økonomien. Videre er det MIH sin totale og helhetlige kunstneriske produksjon som avgjør om MIH når sine mål i løpet av et driftsår eller periode, og ikke hva hver enkelt musiker får oppfylt innenfor rammene, sies det. Det er heller ikke noe mål i seg selv å opprettholde en balanse mellom frilansmiljøet og de ansatte i MIH, siden det må være produksjonenes grunnleggende kunstneriske ide og innhold, som bestemmer. Fra daglig leders side

beskrives Musikk i Hedmark som kunstinstitusjon på lik linje med andre nasjonale og regionale institusjoner, der ledelsesstrukturen til dels er hierarkisk og «udemokratisk» i sin form for å få prosjektene i havn til rett tid, økonomi og innfor bidragsyternes (stifternes) og omgivelsenes forventninger.

Produsenten i MiH er med i beslutningsprosesser som angår de produksjonene som de skal ha ansvar for. Musikerne er også i praksis ansvarlig for at innholdet i alle produksjoner holder kunstnerisk høy kvalitet som de er med i. De kommer med ønsker om program, behov for arrangementer, lys, lyd og kunstnerisk utforminger, også må daglig leder sette rammene. Daglig leder er med på ett eller to produksjonsmøter før musikerne jobber ut dette selv, og daglig leder påpeker at han har hverken kompetanse eller tid til å følge alle produksjoner like tett. Ingen av musikerne kan på noe tidspunkt ha tilsvarende oversikt som daglig leder som planlegger og har produksjonsperioder over en tidsperiode på 2-4 år:

Min erfaring er at å ta tak i eksterne ideer er en arbeidsmetode som gir bidragsyterne, kommunene og fylkeskommunen, mye tilbake. Slik blir vi nyttige og relevante. Derfor må vi ha ledige produksjonsmidler som produsenter og penger å sette inn. Våre egne fast ansatte musikere, som har vært ansatt siden 2001, er ikke bestandig relevante å bruke i en slik sammenheng. Snarere tvert imot. Enkelte år klarer vi derfor ikke å fylle opp stillingene og utnytte disse fullt ut. Med andre ord en dårlig utnytting av sårt tiltrengte midler.

3.1.1 Diskusjon vedrørende faste ansatte eller freelancere – kunstnerisk profil og kvalitet

Forholdet mellom faste ansatte musikere versus frilansere vedrører selve organiseringen av MiH og er et tema som ble drøftet. I september 2006 var det 12 ansatte med ni faste ansatte musikere. En oppfatning er at dersom det skulle være like mange ansatte i dag (2014), så ville MiH vært «kunstnerisk og økonomisk låst». Dette begrunnes i at MiH ikke hadde hatt økonomi til å gjøre den typen produksjoner som de arrangerer i dag, samt at MiH i stor grad er avhengig av midler til å kjøpe de beste freelanserne. Med flere ansatte vil MiH kun hatt mulighet til å gjøre enkle og billige enkeltkonserter. Lønns- og pensjonsutgifter har steget og MiH ville aldri fått kompensasjon fra sine bidragsytere i den størrelsesorden som hadde vært nødvendig for å opprettholde dagens kunstneriske aktivitet og kvalitet:

Det er den politiske og økonomiske virkeligheten jeg som daglig leder må forholde meg til. Ser vi på en nær samarbeidspartner som Teater Innlandet ville det å ansatte skuespillere i faste stillinger vært helt utenkelig. Går du til de store institusjonene som Den Norske Opera & Ballett og lignende kunstinstitusjoner med mange fast ansatte kunstnere møter vi den samme problemstillingen. Derfor dette ønske om i større grad, på den kunstneriske siden som sangere, dansere å gjøre midlertidige ansettelse eller engasjementer og utstrakt bruk av frilansere. Dette øker den kunstneriske fleksibiliteten deres. MIH har en stab 40-50 enkelt frilansere som vi bruker når behovet er der. Dette er de beste og mest anvendelige frilanserne. Disse ønsker ikke noen fast ansettelse, men har oppdragsboka full. De er også i stor grad av den klare oppfatning at den type institusjoner som oss, som har fast ansatte, fort stivner kunstnerisk. Derfor velger de også frilansstilværelsen. Men, vi har mange frilansere som er misfornøyd med oss. Det er stort

sett folk vi ikke bruker fordi de ikke holder høy nok kunstnerisk kvalitet. Disse har vært i prøvespill flere steder, men får altså ikke fast ansettelse i profesjonelle ensembler og institusjoner som oss.

Dersom MIH skal ha legitimitet i det kunstneriske miljøet i Hedmark må de stimulere frilansmiljøet slik at MiH kan dele sine ressurser på flere enn bare de som er så heldige å ha fast jobb i MIH, blir det sagt:

Slik kan vi komme til å være en demper og bremsekloss fordi vi legger beslag på så store deler av den samlede kulturpotten. Det betyr at det ikke vil være tilgjengelige midler igjen til å hyre inn freelancere som besitter høy kunstnerisk kvalitet og kompetanse og som gir produksjonene variasjon.

Daglig leder synes det er viktig å skille MiH som institusjon fra ensembler som symfoniorkester og kor hvor nettopp mer langsiktige ansettelsesforhold kan være viktig for å oppnå gode kunstneriske resultater. I forhold til dette kan det også være behov for store utskiftninger i perioder: «En skal ikke underslå at dette kan være krevende for musikerne som arbeidstakere».

Mange ganger kan aktiv bruk av freelancere gjøre at fast ansatte får være med i produksjoner som ellers ikke ville vært mulig i MiH. MFO (Musikernes Fellesorganisasjon, lokalt) har vært mot ansettelse av flere fast ansatte. Det er en slik holdning andre musikere, ensembler og politikere i Hedmark mener kun er «å mele sin egen kake». Det påpekes at å basere produksjoner på kun faste ansatte vil være kunstnerisk uinteressant i lengden. Da bør politikerne i Hedmark bruke pengene på noe annet, sies det. For eksempel ville andre arrangører som Festspillenes venner eller for eksempel Musikkens Venner kunne kjøpe inn kunstnere: «Skal MiH være relevant må vi produsere fra bunnen av ut i fra gode kunstneriske ideer». Dette punktet sees da i relasjon til MiHs kunstneriske kompetanse, kvalitet og musisk kapital, samt hvordan MiH kan nyttiggjøre seg disse ressursene på best mulig måte.

Midlertidige ansettelser og bruk av freelancere gir større kunstnerisk fleksibilitet og dermed bedre kvalitet. Dette gir også rom for større lokale produksjoner med Hedmarksprofil. MiHs legitimitet avhenger av at musikerne responderer på eksterne ideer. Dette er en arbeidsmetode som gir bidragsyterne mye tilbake i form av positiv respons og gode tilbakemeldinger, samtidig som MiHs arbeid er synlig, nyttig og relevant for lokalsamfunnet og regionen. Det som synes å være viktig er at ideene må være utgangspunkt for sammensetningen av ensemblet og arrangementet, ikke omvendt.

Administrasjonen tok også opp temaet om lokalisering og bosted for de ansatte musikerne. Samarbeidspartnere, hedmarkskunstnere og politikere synes å være generelt kritiske til at musikerne bor utenfor fylket og bare kommer på «gjestevisitter» og drar igjen. De fleste som har vært ansatt har ikke bodd i Hedmark, og således ikke deltatt i den daglige driften

og planleggingen. Dette har helt siden stiftelsens oppstart i 2001 skapt utfordringer i forhold til logistikk, prosjektavvikling, møtestruktur, tidsbruk for den enkelte og ledelse.

3.2 Kort oppsummering

- Ledelsen har et overordnet kunstnerisk, administrativt og økonomisk ansvar
- Dersom antall ansatte økes vil MiH bli kunstnerisk og økonomisk låst
- Ønsker og behov fra ansatte er ivaretatt, men ledelsen legger rammene
- Utfordringer er om det skal satses på mindre klassisk og mer musikk med utspring i røtter i Hedmark.
- MiH ville aldri fått kompensasjon fra sine bidragsyttere i den størrelsesorden som hadde vært nødvendig for å opprettholde dagens kunstneriske aktivitet og kvalitet
- MiH må stimulere frilansmiljøene slik at ressursene deles på flere
- Ikke nødvendigvis noe konflikt mellom de fast ansatte og frilansere
- Ikke noe mål i seg selv å opprettholde en balanse mellom frilansmiljøet og de ansatte i MIH. Det må være produksjonenes grunnleggende kunstneriske ide og innhold som bestemmer.
- Ikke godt nok å basere produksjoner på bare fast ansatte, da det vil være kunstnerisk uinteressant i lengden.
- MIH som arbeidsgiver kan ikke innfri eller oppfylle alles ønsker på samme måte som alle andre arbeidsgivere.

4 DE ANSATTES SYNSPUNKTER

Dette kapittelet presenterer de ansattes synspunkter slik disse ble fremstilt i intervjuene. Vi har intervjuet fem informanter blant de kunstnerisk ansatte.

4.1 Forståelsen av mål og mandat

Alle informantene kjente til målene som er beskrevet i vedtektene, men det var usikkerhet knyttet til hvordan målene kommer til uttrykk i det MiH skal gjøre. Enkelte ansatte sier at de synes ikke MiH jobber etter målene og av den grunn synes det som om målene blir diffuse:

Jeg vet ikke helt hva slags mål vi har, det er blitt veldig hvíska ut og jeg føler meg veldig usikker på hva vi egentlig jobber for og om vi er en organisasjon som skal lage noen prosjekter eller om vi skal bidra på et litt bredere plan da, men jeg vet at målene til MiH i utgangspunktet er å være en støttbærende og kompetansetilførende stiftelse.

Der uklarhetene om målene gjorde at noen følte seg usikker på hva jobben egentlig gikk ut på, hadde andre helt klare oppfatninger om sin egen rolle og sin kapasitet:

Jeg skal spille innenfor det etablerte repertoar (innenfor klassisk) og helt fram til nye bestillingsverk og der er jeg maksimalt fleksibel og ønsker å gjøre det jeg kan på dette feltet som er av kunstnerisk kvalitet.

Det var enighet om daglig leders mandat og styringsrett både administrativt og kunstnerisk, men de ansatte har noe ulike oppfatninger og erfaringer om hvordan MiH som organisasjon synes å fungere i forhold til mål og mandat. Noen uttrykker at organisasjonsformen er rimelig grei på papiret, og at det står i forhold til de målene og vedtektene som er bestemt. Det var også uttrykt at det kunne vært en «bredere» topp og at personalansvaret og den kunstneriske bedømmelsen ikke bare ligger på en person:

Ikke alt kunstnerisk og personalansvar burde ligge på en person. Jeg tror det ville være en stor fordel for stiftelsen, også for å få litt bredere nedslagsfelt og større vinkling på det vi gjør, jeg tror det ville være en stor fordel for stiftelsen.

Av viktige arbeidsoppgaver var det samstemmighet om at MiH skal ut til folket og til lokalmiljøene i Hedmark fylke. Det å styrke kulturlivet i regionen med egne produksjoner

slik at publikum kan få musikk av høy kvalitet, syntes å være viktig. I tillegg skal MiH bidra til å styrke det frivillige musikklivet, f.eks. kor og orkester, på en positiv måte. Flere beskriver at de skal være et tilskudd til det lokale miljøet, samt kunne dele sine kunnskaper med andre lærere og amatører, men enkelte føler at de ikke har nådd dette målet. Dette begrunnes for øvrig med at de ansatte har for lav innflytelse i beslutninger over temaer/produksjoner eller prosjekter som administrasjonen setter på dagsordenen.

De ansatte har en klar, felles oppfatning om at MiH skal levere *«høy kvalitet hele veien»*. Det ble også hevdet at de *«ikke hadde så mye peiling på de vedtektene»* og det ble poengtert at MiH burde ha felles mål og visjon. Det oppfattes av enkelte som litt tilfeldig hvordan ressursene blir brukt, hva MiH vil oppnå og hva de vil framstå som. For eksempel har ett av målene vært å øke interessen for klassisk musikk sammen med andre kunstarter, noe som synes å være mindre aktuelt nå i dag. Dette begrunnes i en større vektlegging av Hedmarks-profil og MiHs vedtekter.

4.2 Forståelse av organisering og drifting

På spørsmålet om de ansatte kjente til store produksjoner som f.eks. Storbækken, Østerdalsmusikk og Stemmerettsoperaen, varierte svarene fra at de ikke hadde sett noen av dem, til at noen var mer eller mindre involvert i en eller flere av produksjonene. Det var en enstemmig oppfatning at dette var gode og relevante temaer og bygget opp under det MiH skal *«drive med»*. Noen var involvert i både Storbækken og Østerdalsmusikk og var veldig fornøyde da det var mange gode og spennende musikere å samarbeide med. De syntes det var et bra valg av tema og hadde ikke noe negativt å si om de tre store prosjektene. De mente det var gode folk med i disse prosjektene og at det er ingen som går på scenen uten å være maks forberedt og kunstnerisk kompetent: *«De som står på scenen gjør jobben sin uansett hva som foregår rundt dem da»*. Andre fortalte at i Storbækken og Stemmerettsoperaen så var det ingen roller for vedkommende og at de av den grunn ikke hadde noen spesiell mening om produksjonen.

For øvrig ble det påpekt at slike prosjekter burde komme ut av *«hva du har i stallen, i stedet for at vi skal gjøre dyre prosjekter hvor vi ikke er med i det hele tatt»*. På Storbekken-produksjonen ble det hyra inn strykere utenfra og *«vi satt jo bare på gjerdet og så på, og den delen av oppdraget som var igjen var ivaretatt av amatørorkester... en plate med bare freelancere»*.

Ellers ble det poengtert at det er daglig leder som har eneansvaret for den kunstneriske profilen og bedømmingen selv om de ansatte kommer med det de opplever som konstruktive innspill, ønsker og forslag til hva de kan tenke seg å gjøre. Beslutningen om hva som skal produseres vil alltid ligge hos daglig leder, men det ble uttrykt ønske om at de skjønnsmessige vurderingene kunne involvere flere. En informant sier: *«Jevnt over er det kvalitet, men det blir jo personlig skjønn»*. Den samme innvendingen kom i forhold til

kunstnerisk bedømmelse før ansettelse, som blir vurdert gjennom prøvespill. Noen hevder at dette er en grei prosess, mens andre mener at er for mye synsing i bedømmelsen. Noen oppfattet også at det i prøvespillinga lå en urettferdig behandling av faste ansatte musikere i forhold til freelancere: «*Det er ikke prøvespill for freelancerne, men for oss som er ansatt er det det*».

4.3 MiHs framtid, forslag til forbedringer og endringer

Det var ulike oppfatninger om hvordan de ansatte kunne bli med i en demokratisk samarbeidsform for å styrke organisasjonen. Generelt sett, så kan det synes som de ansatte hadde et stort behov for å bli mer involvert i beslutningsprosessene. Det handlet da om å bestemme hva en skulle brukes til og hva en selv følte en var god på. Enkelte følte at «*ting blir tredd nedover hodet*» at de ikke fikk lov til å gjøre det de virkelig vet de gjør bra: «*Jeg har ekstremt høye ambisjoner, store vyer og tenker alltid veldig stort*». For andre handlet det om sjangerbredden og at de av og til følte at de ble nedprioritert: «*Det går på grunnleggende følelser på at man blir lyttet til, sett og respektert*». En tydelig daglig leder som lager en samarbeidsplattform hvor alle kommer inn med forslag for å bli hørt, var viktig. Det ble framhevet at det burde være en felles mål på hva de ansatte ønsker og hvordan MiH ønsker å framstå. Det ble også generelt referert til et grunnleggende dårlig arbeidsklima mellom de ansatte og ledelsen: «*Jeg opplever at det er null visjon, null målsetting og at det meste er tilfeldig*».

På den annen side er de ansatte klar over at de trenger en leder som tar beslutninger på økonomi, ressurser og andre «*ting*», og at frustrasjonene gikk på mangel av å bli hørt, respektert, nyttiggjort og synliggjort. Flere av de ansatte syntes den formen MiH jobbet etter i dag hverken gagnet de ansatte eller bidro til å skape ressurser til samarbeidspartnere «*vi liksom skal hjelpe*». Det ble framsatt et behov for å gå inn i et jevnere og mer regelmessig samarbeid med sine partnere, slik at de kunne både hjelpe og stimulere det frivillige og eksisterende musikklivet på et «*litt dypere plan*». Støttespilling på konserter er ikke så tilfredsstillende som å jobbe med musikerne over lengre tid. Det handler om å utnytte den kompetansen musikerne besitter og hvordan MiH best kan utnytte den:

Alle vi som er ansatt her har levd et langt liv som musikere og har veldig mye kunnskap om hvordan et marked fungerer og hva som kan gjøres.

Dersom MiH skal opprettholde bredde i sitt tilbud med Hedmarksprofil, ble det beskrevet at MiH har for dårlig kontakt med enkelt musikkmiljøer. Noen kjenner MiH og spør de aktivt, mens det er noen miljøer som ikke bruker MiH i det hele tatt. Dette begrunnes i at MiH må være mye mer aktive og systematiske med å finne de miljøene og de lokalene som finnes i fylket. Tettere kontakt og mer kunnskap om kulturskolene var nevnt som et eksempel. Videre ble det ytret at god planlegging og visjoner manglet, samt hvordan MiH

skal profilere seg. Det hevdes at det også burde være flere rytmiske musikere og blåsere, men at innspill ikke alltid blir hørt eller diskutert:

Her burde man samråde med hverandre på hvordan man vil vi ha det videre, for vi opplever at hvis vi kommer med innspill og forslag så blir det mest sannsynlig putta ned i en skuff» eller som en informant beskriver så er det: «handlingene som teller, og at det faktisk skjer noe. Det kan ivaretas ved å få ting å skje og til å få til gode produksjoner.

Det er en generell oppfatning at daglig leder har økt innslaget av freelancere og at dette går på bekostning av stabilitet og forutsigbarhet i organisasjonen. Økt innslag av freelancere begrunnes i betydningen av mangfold og variasjon i det kunstneriske tilbudet til MiH. Det hevdes at det må legges et solid fundament i forhold til faste ansettelse og de som er faste ansatte må ha større plass og en større del av budsjettet enn freelancevirksomheten. Det synes som om de ansatte for øvrig er positive til freelancere og at det kan være et pluss å få inn freelancere på visse prosjekter for å øke mangfoldet i tilbudet. Mange hevder at det kunne være riktig med en god blanding av freelancere og fast ansatte. Enkelte informanter synes at MiH har kommet bort fra det som var den opprinnelige målsettingen, det vil si at MiH skulle bestå av fast ansatte.

Jeg tror at for stiftelsens stabilitet og forutsigbarhet framover, så er det er viktig å holde fast på noen ansettelse slik at man ikke får en pulverisering av ansvarsforholdet. Man burde få inn flere instrumentalister, f.eks. en blåser og en folkemusiker til som er viktig for Hedmarks profil siden folkemusikken står sterkt i Hedmark.

Det oppfattes at det er daglig leders praksis å ikke ansatte nye og at det er en del av en klar plan av å bygge ned faste ansettelse, samt gi større rom for bruk av freelancere. Bruk av freelancere vil for øvrig gi større kunstnerisk mangfold, variasjon og flere impulser.

Jeg er til dels uenig i dette å bygge ned faste ansettelse da det bør gis et større rom i det totale budsjettet enn freelancere, men samtidig forstår jeg at bruk av freelancer vil gi større kunstnerisk mangfold og gi større variabilitet og flere impulser - sikkert og til prosjekter som kan være bra for kvaliteten som presenteres.

Det ble nevnt at som fast ansatt føler man et større ansvar for miljøet rundt seg for å bygge faglige nettverk, og for å ha et naturlig engasjement for å ta del i det frivillige musikklivet i fylket. Det understrekes at i MiH bør det være minst to musikere innen en sjanger for å kunne være faglig forsvarlig og at «vi som er ansatt kan da tenke hvordan vi kan jobbe for å nå hele feltet og målgrupper». Når det gjelder midlertidige ansettelse så synes det å være noe uklare rammer rundt engasjerte musikere i forhold til arbeidsvilkår og ansettelsesforhold. Det er for øvrig viktig at det kan være en form for fleksibilitet så lenge det ikke går på bekostning av de ansatte. Dette hevdes å henge sammen med god, langsiktig planlegging og strukturert målsetting og at man jobber for målene til MiH.

Det nevnes at så lenge MiH har dekning for å bruke de ansatte, og den ressursen, så bør de utnyttes til det fulle før man hyrer inn freelancere. Mange ansatte føler at de ofte må sitte på sidelinja og det oppfattes som «feil». Det påpekes at med dagens situasjon, så er MiH likevel avhengig av freelancere for å kunne drive. Det virker som om MiH er nødt til å benytte seg av freelancere for å få ting til å gå rundt, da det ikke er så mange ansatte igjen. Flere nevner at det er spennende å kunne jobbe med folk som ikke man jobber med hele tiden: «det er jo et pluss». Frykten er at MiH utvikler seg til å bli en mer «ren prosjektstiftelse med bare freelancere som blir hyret inn».

Det synes å være av betydning å finne en ny framtidshistorie som kan bli et nytt felles mål. Uten å dra samme vei gjennom et fruktbart samarbeid vil det sannsynligvis ikke bli noen forbedringer heller, hevdes det. Alle trenger påfyll, impulser og input for å utvikle seg og komme videre. Særlig kommunikasjonen og dialogen mellom de ansatte og ledelsen bør utvikle seg til et konstruktivt samarbeid: «vi er veldig få og det er veldig lett å se hvor skoen trykker». Det ble poengtert at alle konfliktene som har skalert de siste årene har tynget organisasjonen.

Det må være et administrativt og kunstnerisk system som det går an å jobbe for og i. En felles oppfatning var at internt kaos og en ekstrem dårlig kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte må løses for å bli en velfungerende organisasjon. Det hevdes blant de ansatte at MiH fremstår som en ineffektiv og lite endringsvillig læringsorganisasjon og at de er bekymret for MiHs framtid:

Slik som MiH fremstår i dag, så er den en lite effektiv organisasjon med et ekstremt dårlig ressursbruk. Jeg er veldig bekymret for MiH sin framtid, det er ingen hemmelighet og jeg opplever at jeg ikke når fram. Det er ingen endringsvillig læringsorganisasjon.

Det blir sagt at MiH har musikere med en ekstremt høy arbeidsmoral og som aldri sluntrer unna det å gå på scenen. Det som blir presentert er «veldig bra på et veldig høyt nivå». Det poengteres av flere at langsiktig planlegging må til og at man trenger flere personer med en lederfunksjon inn i stiftelsen for «rett og slett for å få inn mer kompetanse på det vi egentlig skal holde på med.» Videre ble det etterlyst mer fokus på internevalueringer, for eksempel ble det sagt at Østerdalsmusikk aldri er blitt «ordentlig evaluert».

4.4 De ansattes erfaringer med samarbeidspartnere

De ansatte ble spurt om sine erfaringer og synspunkter på ulike samarbeidspartnere i den senere tid. Her kom det fram at mange var svært fornøyde:

I de prosjektene jeg har jobbet i så har jeg fått veldig mange, gode tilbakemeldinger om at dette er bra og vi får stadig spørsmål om å gjenta produksjoner.

Eller som en annen sier:

Jeg har jo i flere anledninger vært med og opplever at de er veldig fornøyde med våre prestasjoner og hva vi musikere bidrar med.

Erfaringene fra de ansatte er at det stort sett har et konstruktivt samarbeid med samarbeidspartnerne. Det blir imidlertid kommentert at ansvarsfordelingen mellom MiH-administrasjonen og samarbeidspartnerne kunne vært bedre. Informantene sier at det føles lite tilfredsstillende når de får høre fra publikum at de «ikke visste om konserten» eller at de ikke hadde «hørt om det». En oppfatning er at dette synes å gjenta seg, og at det muligens kan være noe ved selve markedsføringen som ikke fungerer. Det kan også i slike tilfeller ha oppstått en misforståelse mellom MiH sentralt og den lokale oppdragsgiveren angående ansvaret for å gjøre markedsføringen. Det vektlegges at MiH har et stort ansvar for å markedsføre sine tilbud for de skal «nå ut til folket» og da må ledelsen prioritere dette:

Jeg har et inntrykk av at det er et stort forbedringspotensial fra MiHs side, og jeg tror at dette kan gjøre en del lokale bidragsytere frustrerte. Det har vært mange sånne tilbakemeldinger som, «hadde det bare stått i avisen» eller «hadde vi bare visst om det».

I følge noen ansatte så hevdes det at det kan oppstå at samarbeidspartnere gir kritikk i forhold til den informasjonen de får fra MiH. Når de ansatte får tilbakemeldinger fra sine samarbeidspartnere om at de får «feilaktige» svar fra MiH, og at de framstår som ganske «rotete og useriøse», så oppleves dette blant de ansatte som frustrerende. Enkelte informanter sier at dette er veldig synd i forhold til MiHs sitt rykte:

Det er veldig mye rot og tull fra administrasjonen, og da spesielt fra leder, både om avtaler, endringer i avtaler, avtalebrudd og det er veldig mye frustrasjon rundt det da.

Andre negative tilbakemeldinger og kritikk fra ulike samarbeidspartnere er at «ting» ikke alltid synes å fungere så bra i samarbeidet med administrasjonen. Det virker som om det er stadig flere samarbeidspartnere som sier: «ja, hvis det skal være sånn, så dropper vi MiH». Av den grunn er mangel på konsistens og forutsigbarhet i avtaler med samarbeidspartnere noe som opptar de ansatte. De gir uttrykk for at mye kan forandre seg fra den ene dagen til den andre om hva musikerne skal være med på og hva de ikke skal være med på: «Det går litt etter innfallsmetoden av og til».

4.5 Kort oppsummering

- Må følge personalhåndboken ytterligere
- Økt fokus på felles mål og visjon med vekt på høy faglig kvalitet
- Burde være en felles mål på hva de ansatte ønsker og hvordan MiH ønsker å framstå

- Økt utnyttelse av de ansattes kompetanse og økt innflytelse i beslutningsprosessene
- MiH og ulike store prosjekter er et gode for MiH, men bør være økt involvering av de ansatte
- Fast ansatte musikere versus frilansere er en balansegang. Øker mangfoldet som er et pluss
- Samarbeidspartnere er mest fornøyde når MiHs musikere har en aktiv rolle
- Samarbeidspartnere sier MiH er for byråkratisk, mangler konsistens, forutsigbarhet og er svake på markedsføringen av enkelte prosjekter.
- MiHs framtid og mulige forbedringer er å skape en ny framtidshistorie med vekt på en økt konstruktiv kommunikasjon og dialog mellom ledelsen og de ansatte
- Bør være flere i ledelsen og styrke den langsiktige planleggingen
- Litt tilfeldig hvordan ressursene blir brukt - hva MiH vil oppnå
- Behov for et jevnere og mer regelmessig samarbeid med andre

5 ANDRE AKTØRERS SYNSPUNKTER

Femte kapittel presenterer synspunktene fra både rådet, samarbeidspartnerne og freelancerne. Vi har gjennomført ett gruppeintervju med ni personer i rådet, i tillegg har vi hatt telefonintervjuer med tre av samarbeidspartnerne og fire freelancere. Rådet representerer med sine ni informanter en stor andel av informantene i denne evalueringen.

5.1 Rådets funksjon og rolle

Rådet (Råd for musikerordningen) består av en bred forsamling av ulike samarbeidspartnere. Rådets oppgave er særlig å drøfte og gi råd om musikk- og kulturpolitiske retningslinjer for Stiftelsen Musikk i Hedmark. Rådet møtes en gang i året og får til orientering stiftelsens årsmelding, regnskap og budsjett.

Det var ulike oppfatninger blant rådsmedlemmene om hva slags rolle og funksjon Rådet skulle ha. Noen kjente godt til MiH og hadde en del erfaringer gjennom samarbeid og at Rådet fungerte som et «*slags kompass for styret og daglig leder*». Det syntes som om majoriteten av rådsmedlemmene for øvrig var noe usikre på hva deres funksjon var. Det ble sagt at det var noe betenkelig at de fleste som satt rundt bordet hadde liten innsikt i hva MiH drev med og var «*veldig forvirra*» omkring deres rolle i Rådet og mange hadde uklare forestillinger om hva Rådet kunne bidra med. Det ble likevel understreket at det lå en respekt for MIH «*i bånd*», noe som flere mente var viktig å få fram. De fleste syntes likevel at det ikke var noen «*vits*» i å ha et Råd som ikke hadde noen innflytelse, påvirkning eller ble rådført i enkelte saker ifølge vedtektene. Mange hadde lurt på hva Rådet skulle være og hva de selv kunne bidra med, særlig når mange oppfattet at rådsmøtene ble rene informasjonsmøter:

Det jeg har inntrykk av er at vi har vært med for å bli informert. Vi kommer jo rett inn etter årsmøte, så presentert årsmeldingen så er det ja og ha og jeg føler ikke at vi har noen rådgivende, bestemmende funksjon.

På et tidligere rådsmøte opplevde noen at de kun kom for å høre noe de kunne lese selv. Dette ble oppfattet som dårlig ressursbruk når Rådet egentlig burde drøfte og gi råd om musikk og kultur: «*hva skal vi med et råd som går ut på å motta facts*». Enkelte hevdet at Rådet hadde gått ut på dato og MiH burde samarbeide mer med andre stiftelser som igjen kan

være med å skape enda mer kultur i innlandet: «*skal et råd fungere så må det være et råd som møtes oftere, være tettere på*». Noen etterlyste også vokalrepresentanten i Rådet og den sørsamiske musikken. Flere hevdet at selve Rådet kunne «*glemmes*» hvis ikke de fikk komme mer aktivt inn på banen. Siden MiH sitter på «*enorme ressurser av en enorm kvalitet*» må man kunne komme sammen og finne prosjekter hvor man kan bruke hverandre som motivasjon og inspirasjon. Det å lage gode produksjoner i samarbeid med andre, å få midler til å øke kvaliteten i Innlandet, og samtidig være nyttige, aktuelle og endringsvillige, var faktorer MiH burde tenke på.

5.2 Hva Rådet kan bidra med?

Noen fra Rådet syntes det var vanskelig å uttale seg om MiH som organisasjon og svarene varierte fra «*det vet jeg lite om, det kom litt brått*» til andre som hadde mange tanker om MiH som organisasjon og potensiale for videreutvikling. Typiske utsagn var at MiH må bringe sang og musikk ut til alle grender i Hedmark fylket. Musikk som kunstart står veldig sterkt i samfunnet og det blir fremhevet at musikk er den kunstarten som de fleste mennesker har et bevisst forhold til. MiH skal være et bevisst orientert supplement som gir en ekstra dimensjon til musikklivet i Hedmark og «*prikken over i-en*», basert på profesjonalitet. Øvrige innspill var at dersom MiH fortsetter å tenke prosjektbasert, vil de trolig aldri nå langt kunstnerisk i forhold til et fast stort ensemble; det vil si MiH får en «*festivalstandard*», og vil ikke være på det samme kunstneriske nivået. MiH er ikke bra nok som «*proffe, store ensembler og det synes jeg MiH bør gjøre noe med*».

På den annen side ble det hevdet at hva publikum oppfatter som kunstnerisk kvalitet og god musikk, er personlig. All kunstformidling handler ikke bare om å stå fram, men å nå fram. Det som kan forbedre MiH er at de bør finne ut hva som er deres profil og styrke de flotte musikerne de har:

Det er avhengig av å tilpasse seg en ny tid. Det er en kontinuerlig utvikling, og man må finne nye samarbeidspartnere. Det nytter ikke å produsere noe som ingen vil ha.

Andre var lite opptatt av selve organiseringen av MiH og syntes diskusjonen rundt faste musikere eller freelancere var uinteressant. Den største suksessen kan måles når det «*tar av der ute, der folk bor ute i kommunene*». I et slikt perspektiv så finnes det et lokalsamfunn og da er det ulike roller MiH kan ha. For eksempel det å ha antenner ute, å analysere lokalsamfunnet, finne ut hva som rører seg, hva er for eksempel den spesielle egenarten til Musikk i Folldal og hvordan kan MiH gi gjødning til det musiske liv så det kan blomstre opp. Slike faktorer vil kunne bygge opp et flerartet eierskap og vil kunne være målbart. Det ytres at MiH som kunstinstitusjon må være at det betyr noe for hver krinkelkrok i og på Hedmarken og at musikkopplevelser i regi av MiH når fram til publikum og formidles ute i lokalsamfunnene:

Det er ikke noe sted som er for lite for en stor opplevelse. Det er spennende.

I mandatet (2001) står det at MiH skal danne grunnlaget for arbeidsplasser i fylket. Den dimensjonen er ikke synlig så langt, hevdes det, og utviklingen har gått i retning av at det er færre kunstnerisk ansatte. Noen mener at det har noe med økonomi å gjøre og at besetningen har gått i en helt annen retning enn den som var med fra starten. Det er for eksempel ikke store forskjellen på MiH og turneorganisasjonen. Begge lager og henter inn folk på produksjoner, så drar de ut på veiene. Det påpekes at MiH vil kunne øke sin kvalitet dersom de kunne få til mer varierte type produksjoner, gjerne gjennom bruk av freelancere fra Hedmark. Det står for øvrig i en av målsetningene til MiH at de skal stimulere og komplettere de allerede eksisterende musikkmiljøene i Hedmark:

Jeg har ikke opplevd at den målsettingen er oppfylt i forhold til korpsene.

Rådsmedlemmene hadde bestemte oppfatninger om framtida til MiH som kunstinstitusjon. Viktige faktorer er å tilby god, tradisjonell musikk til innbyggerne i Hedmark, satse på å bygge opp profesjonelle grupper som lager gode forestillinger, samt bygge opp et «profft» orkester og et vokalensemble som betyr å ansette eller hyre inn på prosjektbasis. Noen mente at det var viktig å ikke spre seg for mye sjangermessig, men holde seg innenfor «Hedmarkssjangeren» som betyr musikk komponert og produsert av folk fra Hedmark, gjerne med røtter fra folkemusikken. Andre mente at MiH burde være bredt sjangermessig og ikke låses til musikk som kun har røtter fra Hedmark dersom driften skulle forsvares i dag.

5.3 Samarbeidspartnere og deres erfaringer

Tre samarbeidspartnere ble intervjuet om hvordan de oppfattet og erfarte relasjonen og samarbeidet med MiH. Alle tre hadde et positivt forhold til MiH. Typiske utsagn var at de var fornøyde og at de hadde hatt et greit samarbeid: «vi er veldig fornøyde og har samarbeidet over flere år» eller «vi kjenner også godt til organisasjonen og det er flere nivåer vi har hatt et samarbeid på». Informantene understreket også at de følte seg inkludert både fra tankestadiet til ferdige forestillinger:

Det er MiH som tar for seg hele produksjonen, vi sitter jo ikke på noe produksjonsapparat, så det er et samarbeid hvor vi er med i ferdige forestillinger som dem har eller at vi er med fra idestadiet da.

MiH henvender seg til oss, og lurer på om vi er interessert, så har de eller vi en ide, så er det sånn at det er noe vi vil eller ikke vil være med på.

En innvending som kom fra samarbeidspartnerne er at MiH er for lite kreative og innovative. Organisasjonen er muligens noe preget av både sysselsetting og vanetenkning på den måten at de synes å tenke for lite på nye prosjekter og hvordan MiH best kan utnyttes i forhold til de ressursene de besitter. Det ble nevnt at Hedmark fylke trolig hadde klart seg uten MiH, og at midlene heller burde gått til det frivillige kulturlivet og musikklivet:

Hvor stort er MiH i dag og hvor mange millioner er det som er lagt i prosjekter og hvis vi går tilbake til start så er det ikke sikkert vi ville ha brukt pengene på samme måte. Det er ikke mange ansatte, men i kulturlivet er det mange. Pengene bør gå til sang, spill og musikk og det finnes et frivillig musikkliv og et frivillig kulturliv som kunne forvalte pengene på en mer direkte måte uten disse administrative leddene.

En samarbeidspartner forklarte at de hadde samarbeidet godt om flere seminarer innenfor vokaltradisjonen. Samarbeidet med MiH ble også beskrevet som motiverende når det gjaldt å satse på vokaltradisjonen, og hvor viktig dette var i forhold til synliggjøring av denne sjangeren:

Det er viktig at vi har dette (MiH), og når det gjelder seminarene så har de skapt denne motivasjonen til å jobbe på den her måten med sitt fokus på vokalsatsningen og nå kan vi konsolidere oss i hele Skandinavia, og uten MiH så hadde dette blitt helt meningsløst.

5.4 Freelanceres erfaringer

Freelanceres positive erfaringer med MiH gikk på at de var forespurt i god tid og at de var tidlig ute med kontrakter. I tillegg til at de fikk noter tidlig, fikk de også møte komponist, produsent og regissør, og musikerne ble også tidlig involvert. Alle de tre informantene beskriver MiHs musikere som «*veldig, veldig dyktige musikere*»:

Det er bare å skryte maks av de der altså, de stilte med prøvelokaler og regissør og det er jo helt suverent; det er veldig lett for oss som jobber med den type musikk å ha gode prøveforhold under de riktige omstendighetene da.

Informanten som jobbet med stemmerettsoperaen, hevdet at det ikke kunne bli så mye bedre da alt var så tilrettelagt og de ble godt ivaretatt: «*det er faktisk litt over det en er vant til som freelancer*». En annen informant beskrev at samarbeidet med MiH hadde vært hyggelig, og at MiH hadde bra med ressurser til å kunne følge opp. Gleden ved å musisere sammen med andre utøvere var også nevnt som en positiv ringvirkning: «*det er vel et initiativ som jeg setter veldig pris på og som jeg hadde savnet, et pluss da.*»

MiH ga dessuten inntrykk av å være en «*veldig seriøs oppdragsgiver*», bla. fordi de virket solide og fungerte som «*en trygg og god arbeidsplass for freelancere*». MiH var lydhøre, hjalp til med det praktiske, samtidig som de gav freelancerne kunstnerisk frihet. Øvrige positive

kommentarer var at prosjektet (Østerdalsmusikk) holdt en høy kunstnerisk kvalitet og var morsom å være med på:

Østerdalsmusikk som jeg er med på nå er ytterst profft, det er behagelig og forholdene er lagt til rette. Det er en fin arena å komme hjem å spille her, og å kunne samarbeide med MiH og andre musikere og det er bra at dem bruker en del freelancere.

Innvendingene mot MiH gikk på at det var noe uklårheter i forhold til booking og hvem som skal gjøre hva og når. Det var et ønske om tettere samarbeid mellom freelancerne og de lokale arrangørene, slik at ikke alt gikk gjennom MiH. Noe av utfordringen i forhold til at kontakten skulle gå via administrasjonen, er at det er har vist seg vanskelig å få kontakt med dem eller at «en hører ikke noe fra dem».

5.5 Kort oppsummering

5.5.1 Rådet

- Følte at de var lite nyttige og usikre på sin rolle. Lav eller ingen innflytelse
- Mange oppfattet rådsmøtene som rene informasjonsmøter:
- Betenkelig at mange i Rådet hadde liten innsikt i hva MiH drev med
- MiH bør finne sin styrke ut fra sin stab
- Tilby god, tradisjonell musikk til innbyggerne i Hedmark, satse på å bygge opp profesjonelle grupper som lager gode forestillinger og produksjoner
- Må nå ut til alle grender i Hedmark fylket
- Satse på mer varierte produksjoner
- MiH burde samarbeide mer med andre stiftelser som igjen kan være med å skape ennå mer kultur i Innlandet
- Noen hevdet at diskusjonen rundt faste musikere eller freelancere var uinteressant
- MiH skulle danne grunnlaget for arbeidsplasser i fylket. Den dimensjonen er ikke synlig
- Utviklingen har gått i retning av at det er færre kunstnerisk ansatte og er muligens av økonomisk art
- Todelt oppfatning om sjanger - burde være smalere eller så bredt som mulig dersom driften av MiH skulle forsvares i dag

5.5.2 Samarbeidspartnere

- Generelt positivt inntrykk
- MiH er en viktig kilde til motivasjon i forhold til å søke midler til ulike prosjekter
- Bruker store økonomiske ressurser – kunne gått til det frivillige musikklivet
- Noe byråkratisk og muligens er MiH overflødig

- Preget av vanetenkning

5.5.3 Freelancere

- God planlegging av MiH til freelancerne
- MiHs musikere har høy kunstnerisk kvalitet
- Bra ressurser til å kunne følge opp
- MiH var lydhøre - hjelp til med det praktiske
- Gir freelancerne god kunstnerisk frihet
- Noe usikkerhet med booking og avtaler
- Gledelig å musisere sammen med andre utøvere - positiv ringvirkning fra MiH
- Freelancerne burde hatt tettere samarbeid med de lokale arrangørene – MiH vanskelig å få tak i.

6 DISKUSJON OG ANBEFALINGER

Oppsummert så tar denne evalueringen utgangspunkt i styrets vedtak hvor det ble pekt på konkrete temaer som skulle belyse:

- Styrets tolkning av formålet
- Rådets funksjon
- Organisering av stiftelsen
- Tiltak og framtidig utvikling

I tillegg har øvrige temaer blitt inkludert i intervjuguiden i samarbeid med MiH. Til sammen er det 28 informanter som har deltatt i evalueringen fra administrasjon, styret, fast ansatte musikere, rådet, frilansmusikere og samarbeidspartnere. I dette kapitlet trekkes trådene sammen i hovedtemaer som har vist et gjentakende mønster i denne evalueringen. Samtidig forsøker vi å peke på noen forhold som vi mener bør tydeliggjøres og avklares nærmere i organisasjonen

6.1 Organisering av stiftelsen

Ser man alles innspill under ett, uavhengig av rolle og posisjon, viser funnene både positive faktorer og utfordringer som MiH bør jobbe med for å få på plass en solid og funksjonell organisasjon. Evalueringen har vist at det er ulike synspunkter på hvordan MiH fungerer. Tyngden av uenigheter og konflikter synes å være i forhold til organisasjonens mål, arbeidsmetoder, drifting, organisering og framtid.

Organiseringen av MiH bør diskuteres opp mot målet og spørsmålet er om organiseringen er hensiktsmessig i forhold til å nå målet. Vi antar at det både internt i organisasjonen og utenfor er betydelig usikkerhet omkring MiHs situasjon, og vi tror det er behov for en debatt omkring MiHs framtidige profil. Evalueringen har vist at Rådet ikke fungerer hensiktsmessig i forhold til intensjonen om å være et rådgivende organ, men at det av deltakerne selv oppfatter møtene som rene informasjonsmøter. Slik Rådet fungerer nå virker det som om det er et «*slags kompass for styret og daglig leder*». Hvilke rolle og posisjon Rådet skal ha i framtiden bør MiH også diskutere, muligens i lag med Rådsmedlemmene. Det står for øvrig i en av målsetningene til MiH at de skal stimulere og komplettere de allerede eksisterende musikkmiljøene i Hedmark, og slik det oppfattes kan dette målet være noe diskutabelt. Gjennom større grad av dialog med omgivelsene vil MiH kunne få

viktige innspill om veivalg for å nå oppsatte mål, samtidig som MiH blir mer synlig og interessant som lokal og regional aktør i fylket.

6.2 Forholdet mellom fast ansatte og freelancere

Evalueringen viser at det er behov for å diskutere hvordan MiH kan finne en god balansegang mellom fast ansatte musikere versus freelancere.. På den ene siden blir det sagt at dersom MiH skal nå ut til et så bredt publikum som mulig bør det være flere ansatte, og at de som er fast ansatte bør ha større plass enn freelancevirksomheten. Når det gjelder midlertidige ansettelser så synes det å være noen uklare rammer rundt engasjerte musikere i forhold til arbeidsvilkår og ansettelsesforhold. Det som synes å være av negativ art og som bekymrer de ansatte er at MiH kan utvikle seg til å bli en ren prosjektstiftelse med bare freelancere som blir hyret inn. Det vises til MiHs organiseringsform og at det blant annet er sårbart med så få ansatte. På den annen side hevdes det at flere ansatte vil «låse» MiH kunstnerisk og økonomisk. Dette begrunnes i at MiH ikke hadde hatt økonomi til å gjøre de typer produksjoner som de arrangerer i dag, samt at MiH er i stor grad avhengig av å ha midler til å kjøpe de beste frilanserne. Med flere ansatte ville MiH kun hatt mulighet til å gjøre enkle og billige enkeltkonserter, og dermed ikke klart å oppfylle sine målsettinger. Det blir sagt at freelancere øker mangfoldet og den kunstneriske kvaliteten og at de utfyller produksjonene med tilleggskvaliteter som er et pluss for MiH.

Disse utfordringene for MiH kan muligens sees i lys av Ressursbasert teori (RBT) som fokuserer på hvordan en organisasjon kan oppnå fortrinn ved å utnytte sine ressurser på best mulig måte (Penrose 1959; 1997). I følge denne teorien vil en organisasjons konkurranseevne være sterkt avhengig av hvilke type ressurser som både disponeres og anvendes. Erkjennelsen av god kjennskap til sine ressurser, både i form av beholdning og kapasitet, såkalte ressursprofiler, er avgjørende for å skape ny utvikling og innovasjon. Kartlegging av ressurser står sentralt i RBT, da man ønsker å kunne avdekke hvordan verdiskapningen i en organisasjon foregår. Dette er et svært viktig aspekt når man skal tenke strategisk. Basisressursene består av intellektuell kapital (IK) og finansiell kapital som sammen utgjør virksomhetens totale kapital (Roos et. al 2007). Dette vil være de ressurser som besittes eller disponeres i større eller mindre grad av i MiH og bidrar til verdiskapning, endringskapasitet og samarbeid om felles mål og visjon.

Det er hvor stor variasjonen i de enkelte individers kunnskaper, ferdigheter og evner som avgjør hvor mangfoldig en organisasjon er (Kvålshaugen, 2003). Mangfoldet av ulike musikere uavhengig av deres tilknytning til MiH kan derfor virke positivt inn på fornyingen av organisasjonen og kunstnerisk variasjon. Det er dermed viktig å diskutere forholdet mellom fast ansettelser og freelancere med bakgrunn i hvordan en best oppnår kunstnerisk kvalitet. Altså dreier det seg om hvordan MiH kan anvende og utvikle sine basisressurser, slik at de kan aktivisere kjernekompetanse, sine ressurser og kapabiliteter på best mulig måte (Barney 1991).

6.2.1 Bredde og dybde i tilbudene

Det synes å være viktig og fokusere på produksjoner som har en spesiell verdi for Hedmark og Innlandet og som er basert enten på musikk eller hendelser med utgangspunkt i det lokale liv. MiH gjør en god innsats for målet om å nå «*Ut til folket med Hedmarksprofil*», og kan sies å ha en musikalsk bredde og dybde på et høyt nivå med gode og kompetente krefter innad blant musikerne.

Utfordringene er at dersom MiH skal opprettholde bredde i sitt tilbud med Hedmarksprofil, så har MiH for dårlig kontakt med enkelt musikkmiljøer ute i distriktet. Noen kjenner MiH og spør de aktivt, mens det er andre miljøer som ikke bruker MiH i det hele tatt. Dette begrunnes i at MiH må være mye mer aktive og systematiske med å finne de miljøene og de lokalene som finnes i fylket. I et slikt perspektiv, så virker det som om det er de faste ansatte musikerne som både ønsker og har ressurser til å jobbe med å styrke de eksisterende musikkmiljøene og det frivillige, lokale musikklivet. Det bør også settes fokus på de utfordringene MiH har når det gjelder om ansatte musikere skal ha sitt bosted i eller utenfor Hedmark.

6.2.2 Kunstnerisk kvalitet og omdømme

Det er en klar, felles oppfatning om at MiH skal levere «høy kvalitet hele veien». Musikerne er i praksis ansvarlig for at innholdet i alle produksjoner holder kunstnerisk høy kvalitet som de er med i. De ansatte kommer med ønsker om program, behov for arrangementer, lys, lyd og kunstnerisk utforming. Det er for øvrig daglig leder som setter rammene og har det overordnede kunstneriske ansvaret. Siden det ble påpekt av enkelte musikere at det var positivt når musikerne hadde en aktiv rolle i å utvikle konsepter og prosjekter, bør det være en kontinuerlig dialog mellom ledelsen og musikerne vedrørende samarbeid om framtidige prosjekter.

MiH synes å ha et godt samarbeid med andre aktører i fylket mot en økt lokal forankring i et kulturelt fellesskap. MiH er motivator og initiativtager til flere prosjekter. MiHs ulike prosjekter og programmer har et godt renommé og holder høy kunstnerisk standard. Samarbeidspartnerne hadde et positivt forhold til MiH og de følte seg inkludert både fra tankestadiet til ferdige forestillinger. Freelancenes positive erfaringer med MiH omhandlet god planlegging og tidlig involvering med komponist, produsent og regissør. Informantene beskriver MiHs musikere som veldig dyktige. Det ble framhevet at de ble veldig godt ivaretatt og fulgt opp. Gleden ved å musisere sammen med andre utøvere var også nevnt som en positiv ringvirkning fra MiH

Kritikken til MiH gikk på usikkerhet omkring bookingen og avtaler og hvem som skulle gjøre hva. Dette henger blant sammen med mangel på konsistens og forutsigbarhet i avtaler for samarbeidspartnere og freelancere. En løsning vil være at freelancere kunne ha tettere samarbeid med de lokale arrangørene, særlig fordi MiH generelt kunne være

vanskelige å få tak i. Hvor utbredt denne problematikken er og hvor overførbart dette er til øvrige samarbeidspartnere, kan ikke denne evalueringen svare på.

For å kunne holde et høyt kunstnerisk nivå og godt omdømme, etterlyses internevalueringer blant de ansatte, for eksempel ble det sagt at Østerdalsmusikk aldri er blitt «*ordentlig evaluert*». Her synes det å være ulike oppfatninger vedrørende dette emnet i MiH. MiH's administrasjonen mener at det ikke skulle foretas noen ekstraordinær evaluering av Østerdalsmusikk Dette begrunnes i at det vil bli gjennomført konserter både i 2014 og i jubileumsåret 2015, slik at prosjektet fortsatt er under utvikling. På den annen side utelukker ikke dette at det kan gjennomføres interne prosessevalueringer for store prosjekter som går over et visst tidsrom.

6.3 Betydning av medbestemmelse og involvering

MiHs ansatte ønsker økt innflytelse og medbestemmelse i beslutningsprosesser, samt at de ønsker oppdrag som er i tråd med stillingsprosenten deres. MiH bør se nøyere på hvorvidt en økning av antall ansatte vil være en hindring for kunstnerisk utfoldelse og økonomisk situasjon. MiH har mange gode, store prosjekter, men bør muligens se på om det vil være mulig å øke involvering av de ansatte på dette. Videre bør MiH jobbe med å løse interne uenigheter og uoverensstemmelser som eksisterer i organisasjonen. De ansattes kamp om ressurser til egen produksjon og frykten for egne stillinger og framtidige jobber, handlet om manglende deltagelse i medbestemmelsesprosesser.

I lys av Rønnev og Marckmann (2010) synes det å være to typer barrierer som er fremtredende hos de ansatte i denne evalueringen. Den første barrieren handler om medarbeidernes manglende motivasjon til å utføre arbeidsoppgaver på grunn av uoppgjorte konflikter. Den andre handler om medarbeidernes manglende muligheter for deltagelse i beslutningsprosesser. Vi har sett at informantene etterlyser større grad av innflytelse. Samtidig har vi sett at det er ansatte som sliter og som gir uttrykk for bekymring for organisasjonen. Dersom en skal klare å skape en felles kultur hvor en får utnyttet medarbeidernes kompetanse og ferdigheter, er det avgjørende at en får til medvirkning og deltagelse. Det må etableres en tilstand av tillit og trygghet for at de ansatte skal kunne utvikle sin kompetanse og kunstneriske utfoldelse. Både faglige og sosiale arenaer er viktige for å skape denne tryggheten og respekten. Det er avgjørende at leder legger opp til å inkludere de synspunktene som kommer fram, slik at de ansatte opplever reell medvirkning i utviklingen av MiH som organisasjon. På denne måten kan MiH gå fra å være en organisasjon med indre uro til stabilitet og endringsvillighet.

Ledelsesproblematikk har blitt tematisert i intervjuene, gjennom at ansatte og enkelte fra styret har etterlyst en mer inkluderende ledelsesstrategi, særlig i forhold til beslutninger som skal tas eller uenigheter som oppstår. Det synes å ikke å være tilstrekkelig kontakt og dialog mellom ansatte og leder. Toveiskommunikasjon og dialog er tidkrevende, men

nødvendig i arbeidet med å integrere medarbeidere fra sine ståsteder. Hovedkomponenter som kan synes å være gjeldende for ledere er personlige egenskaper, evnen til relasjonsbygging og ledelseferdigheter. Mange ledere har «sterke» personligheter, og de benytter i varierende grad sin posisjonsmakt basert på ulike maktbaser de har tilgang til. (Jacobsen og Thorsvik 2007). De ulike lederne har hver sin måte å tolke sine arbeidsoppgaver på, og hvordan de best kan løses. De *evnene* de da innehar, avgjør utfallet.

Musikerne mener de burde bli benyttet som samtalepartnere i forhold til sin egen kompetanse og sjanger. Det ble framhevet at det burde være et felles mål på hva de ansatte ønsker og hvordan MiH ønsker å framstå. På den annen side var de ansatte klar over at de trenger en leder som tar beslutninger på økonomi, ressurser og andre «ting», og at frustrasjonene gikk på mangel av å bli hørt, respektert, nyttiggjort og synliggjort. Det handler om å utnytte den kompetansen musikerne sitter på og hvordan MiH best kan utnytte den. Kommunikasjonen og dialogen mellom de ansatte og ledelsen bør utvikles konstruktivt. Langsiktig planlegging av prosjekter og produksjoner vil kunne øke forutsigbarhet og trygghet for de ansatte.

Kaufmann og Kaufmann (2009) legger fram en viktig distinksjon ved å poengtere forholdet mellom organisasjonskultur og organisasjonsklima. De forklarer at organisasjonsklima er en atmosfære og omgangsform på arbeidsplassen som kan være forårsaket av (sub) kultur. Det vil altså si at kulturen kan ses på som den bakenforliggende årsaken til at klimaet (virkningen) utarter seg som det gjør eller at ting er som de er. Med andre ord, vil det si at organisasjonsklimaet er det ytre uttrykket for en mer dyptliggende organisasjonskultur. De mener videre at organisasjonskulturen uttrykkes i arbeidsmiljøet. I følge Kaufmann og Kaufmann (ibid.) er hovedfunksjonen til en organisasjonskultur at man skaper stabilitet. En rigid organisasjonskultur kan virke som en hindring eller brems ved «urovekkende» hendelser, for eksempel ved at man mister fokus, mål og mening. Fra et slik ståsted synes dette å være noe betegnet ved MiH som organisasjon, da flere oppgav bekymring for MiHs framtid på grunn av interne konflikter.

Slik organisasjonskulturen framstår i dag, synes det å være viktig å styrke de ansattes identitetsfølelse gjennom økt fokus på felles mål og verdier. Dess klarere mål og verdier er definert, jo mer vil medarbeiderne føle seg som en del av organisasjonen, dess færre ressurser vil bli brukt til konfliktløsning. Data fra denne evalueringen viser at de uenigheter og uoverensstemmelser som eksisterer mellom aktørene i MiH kan handle om ledelsesferdigheter. Data som fremkommer her kan tyde på at MiHs ledelse bør innbefatte en mer demokratisk lederstil dersom organisasjonen skal utvikle stabilitet. Det bør likevel stilles spørsmål om de ansattes forventninger er realistiske i forhold til MiH's kunstnerisk profil, ressurser og ytre forventninger. Evalueringen tyder på at problematikken ledelse – ansatt kan ha utviklet seg til en relativ varig konflikttilstand i den senere tid. Utfordringene til MiH ligger derfor i å heve blikket på et organisatorisk nivå (Lai 2008), samt finne løsninger som gir tilfredsstillende konsensus over tid for alle parter

6.4 Tiltak og framtidig utvikling

I det som Rønnov & Mackmann (2010) kaller organisatoriske forhold, ligger også kimen til hvordan MiH er organisert og fungerer. MiHs ulike prosjekter forutsetter en mer langsiktig planlegging. Det synes å være viktig å gi rom for mindre produksjoner som er ytterligere lokalt og regionalt forankret. Korte beslutningsveier hvor målet er å få til gode produksjoner og samarbeidsformer, som for eksempel Ringsakeroperaen eller symfoniorkesteret er positivt, samt at MiH kan bidra inn i produksjoner. MiH bør ha en lokal forankring, samtidig som de bør være en motivator, bidragsyter og initiativtaker i et kulturelt felleskap.

Det kan være viktig for MiHs framtid og mulige forbedringer å skape en ny framtidshistorie, og for de ansatte synes tre organisatoriske forhold å virke inn på trivsel og opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljøet. Det handler om hvordan medarbeiderne oppfatter ytre påvirkninger som omgivelser og arbeidsbetingelser. Deretter hvordan dette blir bearbeidet av arbeidstakerne, og til slutt hvilke utfall og resultater dette gir (Skogstad 2011) for eksempel når det gjelder trivsel. Dette handler med andre ord om hvordan aktørene i organisasjonen erfarer oppgavene og miljøet, hvordan de bearbeider og håndterer utfordringene i organisasjonen. Forventninger som ikke innfris, vil være erfaringer som kan bidra til mistrivsel.

MiHs utfordring er å framstå som en læringsvillig organisasjon som drar krefter og ressurser i samme retning. Innenfor psykososialt arbeidsmiljø kan man snakke om et motivasjonspsykologisk perspektiv som synes relevant for MiH. Thorsrud og Emerys (1970) jobbkrav faller innunder dette perspektivet. Jobbkravene er en forutsetning for å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt. Dette innebærer å få tilfredsstilt behovene for et innhold i jobben, å lære, muligheten til å treffe beslutninger, anseelse og sosial støtte, samt å se en sammenheng mellom arbeidet og omverden og at arbeidstakeren ser jobben som forenelig med en ønskelig fremtid.

Dersom MiH skal kunne lykkes med en endringsprosess, bør man forsøke å etablere en ny forståelse av organisasjonen og dets praksiser. Dette krever en større bevissthet om problematikken og/eller større vilje til å få til reelle endringer (Helms & Mills, 2000). Dersom MiH skal endre organisasjonskulturen, må maktrelasjonene i organisasjonen utfordres. Da må det være et bevisst ønske fra styret og ledelsen til å gjøre noe med organisasjonen, blant annet utfordre eksisterende strukturer og dermed eksisterende maktforskjeller. Dette kan være en tung prosess, og det vil være av betydning å forstå og utnytte hverandres ressurser i forhold til å nå organisasjonens målsettinger. Slik får man en tilsynelatende vinn-vinn situasjon for MiH.

7 REFERANSELISTE

- Barney, J. B. 1991 *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management 17(1): 99-120
- Helms Mills, J. & A. Mills (2000): Sensemaking and the gendering of organizational Culture .Conference paper, ASAC-IFSAM Conference, Quebec, Canada
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen:
- Kvålshaugen, R. 2003: "Likevekt, motvekt og mangfold". ISCO Group Communication 2/03 Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Kunnskapsparken Hedmark. (2005). Helhetlig satsing på musikk i Hedmark: musikkliv og musikknæring. *Rapport*.
- Lai, L. 2004. *Strategisk kompetansestyring*. 2. utgave. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Musikk i Hedmark: Utgangspunkt – Plan for musikerordning for Hedmark, 1998
- Musikk i Hedmark: Etablering av Stiftelsen Musikerordning for Hedmark. 2000
- Musikk i Hedmark: Årsmelding 2007
- Musikk i Hedmark: Årsmelding 2008
- Musikk i Hedmark: Årsmelding 2009
- Musikk i Hedmark: Årsmelding 2010
- Musikk i Hedmark: Årsmelding 2011
- Musikk i Hedmark: Årsmelding 2012

Musikk i Hedmark: Personalhåndboka 2010.

Penrose, E.T 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley

Penrose E.T, 1997. *The theory of the growth of the firm. Resources, firms and strategies*. N.J. Foss. Oxford, UK: Oxford University Press

Rønnov, L.P. & Marckmann, B. (2010). *Implementeringsforskning om forebyggelse – en baggrundsrapport*. Sundhedsstyrelsen.

Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljø*, 2. utg. Oslo: Fagbokforlaget

Smith, J. (2003). *Qualitative Psychology. A Practical Guide To Research Methods*. London: Sage Publications

Styremøte 21.5 2013. Sak: Evaluering – Fremtidig organisering av Stiftelsen

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.

Thorsrud, E. & Emery, F.E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppeintervjuer som undersøkingsmetode*. Lund: Studentlitteratur .

8 VEDLEGG

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

For alle

Bakgrunn.

1. Informant (mann-kvinne?) Hvilke rolle og posisjon har du i forhold til Stiftelsen MiH? (utdanning, yrke, etc...).
2. Hvor lenge har du hatt en relasjon/forbindelse til MiH? (ansatt, styre, råd, etc..)

Organiseringsform

1. Hvordan opplever du dagens organisering av MiH? (styre, daglig leder, produsenter, musikere, råd, lokal fagforening (MFO), allmøter og medarbeidersamtaler.
2. Hva er viktige arbeidsoppgaver fra MiH fra ditt ståsted? (Vedtekter, kunstnerisk profil, etc..)
3. Hva tenker du om forholdet ansatte-freelancere i MiH?(bruk av musikere på engasjement i forhold til faste ansettelse, fordeler og ulemper mellom freelancere og fast ansatte).
4. Er det riktig av MIH å benytte seg av freelancere? (grunnlag for valg av freelancer i forhold til ansatte, ressurser, etc)
5. Hvilke faktorer og vilkår mener du bør legges til grunn for den kunstneriske profilen i MiH i framtiden? Hvorfor? (Vedtekter?)
6. Hvordan bedømmer MiH kunstnerisk kvalitet? (høy/lav – seleksjon/prøvespill, etc)
7. På hvilken måte kan MiH ivareta gode produksjoner, innhold og kunstneriske ideer? (ressursfordeling, bredde i tilbudene, forhold til publikum, MiH som en kunstinstitusjon, økonomi, etc..)

8 . MiH har hatt ulike produksjoner/prosjekter/program de siste åra, f.eks. (Storbækken, Østerdalsmusikk, Stemmerettsopera) Hvordan oppfatter du;

* a) Kvaliteten på konsertene og framførelsene?

* b) Valg av tema, repertoar og/eller prosjekt?

* c) Har du eventuelle andre forslag/kommentarer i forhold til dette?

Forholdet til samarbeidspartnere – lokale bidragsyttere

1. Hvordan er samarbeidet mellom MiH og oppdragsgivere/ lokale bidragsyttere? Hva oppfatter du som viktig i denne forbindelse? (hva synes å fungere/ikke fungere/ opplevelsen av kvalitet)

2. Hva slags erfaringer og tilbakemeldinger har dere fra samarbeidspartnere?(samarbeidspartnere her; ulike institusjoner, kommunale kulturkontor og kulturskoler) og lokale bidragsyttere når det gjelder og utvikling av ideer og prosjekter? I såfall fra hvem?

Til freelancere

1. Hvilke erfaringer har du med MiH som oppdragsgiver? (positivt/negativt)

De ansatte.

1. Kan du si litt om dine ønsker og behov for deltakelse i beslutningsprosesser ved MiH?

2. Kjenner du målene til MiH og samsvarer de i så fall med dine?

3. Hva tror du MiH bør gjøre for å nå sine mål, alternativt for å bli enda bedre?

4. Er det noe du ønsker å tilføye på basis av det vi nå har snakket om?

Østlandsforskning fikk forespørsel fra Styret i Stiftelsen Musikk i Hedmark (MiH) om å gjennomføre en ekstern evaluering av stiftelsen. Evalueringen har tatt utgangspunkt i stiftelsens målsetninger, og en videre operasjonalisering av disse målene. Ved styrets vedtak ble det pekt på konkrete temaer som skulle belyses; Styrets tolkning av formålet; Rådets funksjon; Organisering av stiftelsen; Tiltak og framtidig utvikling. ØF har anvendt kvalitativ metode gjennom telefonintervjuer og ett gruppeintervju. Til sammen har 28 informanter deltatt i evalueringen. MiH står framfor organisatoriske utfordringer internt, før de kan framstå som en velfungerende organisasjon. Dess klarere mål og verdier blir definert og ivaretatt, dess færre ressurser vil bli brukt til konflikthåndtering. Fokus på felles mål og visjon bør skapes gjennom et konstruktivt og godt samarbeid med alle ledd i organisasjonen.

ØF-notat 03/2014

ISSN nr: 0808-4653