

# **ALLA OMBORD!**

## **FRÅN KRIS TILL MENINGSSKAPANDE I ORGANISATIONER**

**En kvalitativ fallstudie om finska kulturhus i krissituationer**

**Tomas Järvinen**

**Pro gradu avhandling i offentlig förvaltning**

**Handledare: Nina Tynkkynen**

**Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi**

**Åbo Akademi**

**2022**

# ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

<b>Ämne:</b> Offentlig förvaltning	
<b>Författare:</b> Tomas Järvinen	
<b>Arbetets titel:</b> Alla ombord! Från kris till meningsskapande i organisationer	
<b>Handledare:</b> Nina Tynkkynen	<b>Handledare:</b>
<b>Abstrakt:</b> <p>Coronapandemin ledde till restriktioner som innefattade både reglerad publikmängd, öppethållningstider och perioder av nedstängning för kulturhus i Finland våren 2020. Detta ledde till olika reaktioner på organisationshåll, och en kris var oundviklig. I vissa fall gällde det eftergifter i hyresintäkter, i andra fall permitteringar av personal. I alla fall gällde det förändringar i vardagens verksamhet.</p> <p>Weicks teori om meningsskapande (1995) utgör grunden för den teoretiska referensramen i den här studien. Genom att fokusera på medarbetares upplevelser av organisationen och ledarnas internkommunikation är det möjligt att förstå hur man skapar mening och vilka konsekvenser det i sin tur kan få. Meningsskapande är en ständigt pågående process där individen utsätts för nya intryck, något som avviker från det normala, tolkar och förstår situationen individuellt och tillsammans med andra. Den rimliga slutsatsen av det skedda förmedlas vidare, men påverkar naturligtvis även individen själv.</p> <p>Avhandlingen har en kvalitativ och övervägande induktiv ansats. Den har genomförts som en fallstudie med tre kulturhus i blickfånget; totalt 10 personer har intervjuats. De tre fallen är Schaumansalen i Jakobstad, Konstfabriken i Borgå och Kabelfabriken i Helsingfors.</p> <p>Meningsskapande processen äger de facto rum bland medarbetarna, men blir en annekterad del i meningsgivande. Ledarna har större roll när det gäller en världsomspännande pandemikris, där ingen vet mera än den andre om utvecklingen av läget. Inte heller lider organisationen märkbart av någon organisationskulturförändring. Genom den teoretiska diskussionen och de empiriska bedömningarna som framförs bidrar avhandlingen till en utökad, mer exakt förståelse av hur organisationer kan engagera sig i meningsgivande och -</p>	

skapande processer som förbättrar deras prestanda. Studien fyller också forskningsgapet mellan finländska kulturhus och identifierar faktorer som påverkar deras administration.

Avhandlingens bidrar på ett teoretiskt plan genom att förtydliga hur den meningskapande processens alla sju egenskaper samverkar sinsemellan och på ett praktiskt plan genom att se de konkreta aktiviteter som ledare tar sig för och bidrar till att de bättre förstår sitt eget ledarskap. Slutligen framförs rekommendationer för framtida forskning.

**Nyckelord:**

Meningskapande, meningsgivande, kulturhus, kris och administration

**Datum:** 10.3.2022

**Sidoantal:** 86

**ÅBO AKADEMI UNIVERSITY – FACULTY OF SOCIAL SCIENCES, BUSINESS AND ECONOMICS**

Abstract for the pro gradu thesis

<b>Subject:</b> Public administration	
<b>Author:</b> Tomas Järvinen	
<b>The title of the thesis:</b> Everybody on-board! From crisis to sensemaking in organizations	
<b>Supervisor:</b> Nina Tynkkynen	<b>Supervisor:</b>
<b>Abstract:</b> <p>The Covid-19 pandemic led to restrictions that included both regulated crowds, opening hours and closed periods for cultural centers in Finland in the spring of 2020. This led to various reactions from an organizational perspective, and a crisis was equally inevitable. In some cases, it was concessions in rental income, in other lay-offs of staff. In every case, it was a matter of profound changes in everyday activities.</p> <p>Weick's theory of sensemaking (1995) forms the basis of the theoretical frame of reference in this study. By focusing on employees 'experiences of the organization and the leaders' communication, it is possible to understand how to make sense of internal communication or the lack of it and what consequences it can have. Sensemaking is an ongoing process in which the individual is exposed to new impressions, something that deviates from the normal, interprets and understands the situation individually and together with others. The most reasonable conclusion of what happened is passed on, but also to the individual himself. This in turn will form the basis for the analysis of the empirical material in the study.</p> <p>This dissertation has a qualitative and predominantly inductive approach. This dissertation has been realized as a case study with three culture centers in the spotlight, and a total of 10 people who were interviewed. The three cases that this dissertation is about are Schaumansalen in Jakobstad, Konstfabriken in Porvoo and Kabelfabriken in Helsinki.</p> <p>The sensemaking process de facto takes place among employees, but becomes an annexed part of sense giving. The leaders have a greater role to play in a worldwide pandemic crisis,</p>	

where no one knows more than the other about the development of the situation. Nor does the organization suffer significantly from any organizational culture change.

Through the theoretical discussion and empirical assessments presented in this dissertation, this research contributes to expanding a more accurate understanding of how organizations can engage in meaningful and creative processes that improve their performance. This study also fills the research gap around Finnish cultural centers and identifies factors that affect their administration.

This thesis contributes on a theoretical level by clarifying how the seven properties of the sensemaking process interacts with each other and on a practical level by seeing the concrete activities that leaders undertake and contributes by gaining an increased understanding of their leadership. Finally, this dissertation provides recommendations for future research.

**Keywords:**

Sensemaking, sense giving, culture center, crisis and administration

**Date:** 10.3.2022

**Number of pages:** 86

## Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund.....	8
1.1 Inledning .....	8
1.2 Syfte och frågeställning .....	9
1.3 Tidigare forskning.....	10
1.4 Definition av centrala begrepp.....	12
1.5 Avgränsningar.....	15
1.6 Disposition .....	16
2. Metodologi .....	17
2.1 Metodval .....	17
2.2 Datainsamling och urval .....	19
2.3 Dataanalys.....	21
2.4 Presentation av fallen .....	22
2.5 Trovärdighet.....	25
2.6 Avhandlingens begränsningar.....	27
2.7 Etiska överväganden .....	27
3. Teoretiskt ramverk .....	29
3.1 Det meningsskapande perspektivet.....	29
3.2 Att identifiera meningsskapande.....	33
3.3 Meningsskapande i organisationer.....	35
3.4 Meningsskapande och krishantering.....	37
3.5 Sammanfattning av teoretiskt ramverk .....	38
3.6 Kritik mot meningsskapande .....	39
4. Resultat.....	41
4.1 Bakgrund.....	41
4.2 Tidiga signaler .....	44
4.3 Lägesanalys.....	46

4.4	Informationsöverföring .....	47
4.5	Meningsskapande bland personalen.....	50
4.6	Identitetskonstruktion .....	56
4.7	Ledarskap i krissituation .....	62
4.8	Förändringar i vardagen .....	66
5.	Diskussion och slutsatser .....	69
5.1	Hur medarbetarna skapar mening i Covid-19 .....	69
5.2	Ledare och meningsgivande aktiviteter .....	71
5.3	Organisationskulturen i en meningsskapande process.....	73
5.4	Teoretiskt och praktiskt bidrag .....	74
5.5	Förslag på framtida forskning.....	75
6.	Litteraturförteckning .....	76
7.	Bilagor.....	85
7.1	Intervjufrågor .....	85

# 1. Inledning och bakgrund

## 1.1 Inledning

Coronapandemin och som ett resultat av den nedläggningen av icke-väsentliga verksamheter och utövandet av social distansering har haft allvarliga effekter på kulturorganisationer över hela världen sedan pandemins början i mars 2020 (Flam, 2020). Trots framgången med de digitala initiativ som verkar ha ägt rum drabbar Coronarisen helt klart den kreativa sektorn och kultursektorn hårt. Den här studien syftar till att undersöka hur specifikt kulturhus bland alla kulturorganisationer har lyckats ta sig genom krisen, vilka lösningar de har upptäckt och hur medarbetarna tillsammans med sitt ledarskap har förstått situationen för att komma fram till lösningar.

Vad är för det första ett kulturhus? Ett kulturhus definieras vanligtvis som en byggnad med ett varierat utbud av kulturella aktiviteter, såsom teater, musik, bibliotek och utställningar (Järvinen, 2021). Det är vanligtvis en mötesplats för det civila samhället, näringslivet och den offentliga sektorn i staden. Genom ett strukturerat samarbete skapar kulturhuset förutsättningar för intresserade individer, grupper och organisationer för att utveckla idéer och aktiviteter, en mötesplats mellan både amatörer och proffs i alla åldrar (Bogen, 2018).

Det som gör dessa institutioner intressanta ur ett forskningsperspektiv är att det är mer regel än undantag att dessa kulturhus inte är ekonomiskt lönsamma (Bogen, 2018). De betydande värden som vanligtvis har betonats i dessa sammanhang är av socioekonomisk och social karaktär. De kostnader ett kulturhus har inkluderar i första hand lokaliteter och personalkostnader, samt marknadsföring och produktion (Järvinen, 2019). Intäkterna inkluderar i sin tur främst fasta och rörliga hyresintäkter samt biljettintäkter utöver rena understöd. Även om de anställda i allmänhet förstår kulturhusets mission, verkar det som om de flesta europeiska kulturhus, eller finska för den delen, inte har en tydligt formulerad affärsmodell. Detta är något som sannolikt kommer att påverka deras förmåga att reagera på en kris.

När coronakrisen började på allvar i Finland våren 2020 och regeringen fastställde nödläge i Finland (Statsrådet, 2020) stängdes bland annat alla kulturhus (Huntus, 2020). Den verklighet kulturhusen tog för givet några veckor tidigare hade plötsligt och abrupt ersatts med en ny. Innan myndigheterna informerade om coronastödpaket fanns det ingen information om hur



framtiden skulle se ut för kulturhus. Inte heller skulle stödpaketen visa sig ta kulturhus i beaktande i någon större grad.

Vad händer inom en organisation där lönsamhet definieras av andra värden än de rent ekonomiska, när den stöter på en kris på grund av externa faktorer som tvingar personalen att omvärdera syftet och lönsamheten för sin egen organisation? Förändras möjligtvis sättet att arbeta, eventuellt hela organisationskulturen? Den här studien behandlar organisatoriska förändringar ur ett sinnesperspektiv med fokus på personal och ledning. Teoretiskt sett tar studien avstamp i meningsskapande, så som den presenterades av upphovsmannen Weick (1995).

## 1.2 Syfte och frågeställning

I meningsskapande betonas oftast den interna kommunikationen mellan ledare och personal. Därför är det lätt att peka ut bristfällig kommunikation från exempelvis ledarhåll som orsak till en förändring i personalens ageranden. Men under coronapandemin våren 2020 visste ingen hur situationen skulle utvecklas, varför det finns goda orsaker att tro att ledaren heller inte kunde hålla personalen à jour med utvecklingen mera än de själva kunde det. Därför kan man anta att situationen var unik i den bemärkelsen att personalen var tvungen att skapa en alldeles egen bild av utvecklingen.

Avsikten med avhandlingen är att fokusera på att skapa kunskap om hur meningsskapande styr organisationer, främst kulturhus, under krissituationer. Hur skapar personal i kulturhus sin mening i krissituationer – mera specifikt pandemitider – där inte ledarna vet mera om den fortsatta utvecklingen för organisationen? Påverkar det meningsskapandet i en liten arbetsgemenskap? Påverkar meningsskapandet i sin tur organisationskulturen? Avsikten med avhandlingen är att fokusera på att skapa kunskap om hur meningsskapande styr organisationer under krissituationer. Avsikten är vidare att begränsa sig till kulturorganisationer – speciellt kulturhus, som gissningsvis påverkades mera av pandemin än aktörer i andra branscher.

Frågeställningar som studien behandlar är:

- Hur skapar de anställda mening i krissituationer där ledaren uppskattningsvis inte vet mera om läget än de anställda?

- Hur arbetar ledare och vilka meningsgivande aktiviteter bedrivs under sådana kriser?
- Hur förändras en organisationskultur i kulturhus på grund av det meningsskapande som följer efter en kris?

Studien utgår inte ifrån att corona var en isolerad händelse våren 2020, för den fortgår alltjämt år 2021. Men ur den begränsade synvinkel som avhandlingen intar, räcker det med att undersöka hur ledningen och personalen tog sig igenom det första året av krisen, det vill säga år 2020. De restriktioner som myndigheterna pålade mestadels alla kulturorganisationer (och övriga organisationer och individer) utgör den tidsrymd som undersöks i studien, det vill säga från mars till juni 2020 och igen under hösten, särskilt från november fram till slutet av året.

### 1.3 Tidigare forskning

Kulturhus är generellt sett ett rätt så understuderat område (Järvinen, 2021). Vidare kan konstateras att kulturhus inte kan jämföras med museer, teatrar eller konsertsalar i och med att de fungerar med olika logik, så går det inte heller använda sådana studier. Ytterligare akademiska studier av kulturhus behövs således för att kunna analysera deras verksamhetsförutsättningar och de olika organisatoriska system som kulturhusen är en del av.

Studier om meningsskapande i kulturhus finns inte, däremot nog studier om meningsskapande i kulturorganisationer. Ett antal sådana studier presenteras nedan bland generella studier om kulturhus.

Äldre inhemska studier om kulturhus finns, bland annat artikeln *From Enlightenment to Experience. Cultural Centres in Helsinki Neighbourhoods* av Silvanto, Linko och Cantell (2008). Där undersöker författarna hur olika kulturpolitiska mål har diskuterats fram och genomförts i stadens kulturcentrum i tre olika distrikt i Helsingfors.

År 2016 publicerade Daellenbach, Zander och Thirkell artikeln "A sensemaking perspective on arts sponsorship decisions", vars syfte var att bättre förstå de meningsskapande strategierna för chefer som är involverade i processen att fatta beslut om konstsporsring. Studien presenterar ett nytt perspektiv på dessa beslut, med fokus på aktörernas handlingar och tolkningar på mikronivå. Den utökar den förståelsen för beslutsfattande inom sponsring, och bidrar till ett perspektiv på chefer som svarar på signaler, interagerar och förstår sina beslut.

Lambert och Williams (2017) har i sin tur redigerat boken *Performing Arts Center Management*, där fokuset ligger på att presentera teori och bästa praxis för administrationen i kulturhus. Boken innehåller totalt 13 artiklar, och den fokuserar på institutioner och praxis, kulturell planering, återupplivandet av städer samt ekonomisk utveckling.

Samdanis och Lee (2019) publicerade artikeln "Uncertainty, strategic sensemaking and organisational failure in the art market: What went wrong with LVMH's investment in Phillips auctioneers?". Artikeln undersöker organisatoriska misslyckanden i Phillips auktionshus mellan 1999 och 2002, en period då den ägdes av det multinationella lyxvarukonglomeratet Louis Vuitton Moët Hennessy. Deras analys identifierade fördelarna med intuitivt beslutsfattande när man förverkligar en ny konstnärlig och entreprenöriell vision som etablerade Phillips som ett boutique-auktionshus. Men den belyste också begränsningarna av känslomässigt och opportunistiskt beslutsfattande som skulle kunna leda till förblindad ledning om någon av processerna för strategiskt meningsskapande ignorerades.

Det nyaste bidraget till studier om kulturhus är en bok författad av undertecknad, nämligen "Strategic Cultural Center Management" (Järvinen, 2021). I den boken ligger fokus på privata kulturhus och deras operativa förutsättningar. Målsättningen med boken är att visa hur man strategiskt kan leda ett kulturhus i olika utmanande situationer.

När det kommer till studier i meningsskapande inom kulturorganisationer, har det gått för lite tid för att det ska finnas många sådana studier. Något exempel finns dock, liksom "Organizational Resilience of Cultural Institutions in the Time of COVID-19", skriven av Danielle Boyce (2021). Ett resultat i den här studien är att kulturorganisationerna misslyckas med att regelbundet planera eller förbereda sig för krissituationer, trots att finanskriser, olyckor, skador med mera upplevdes höra till vardagen i de analyserade organisationerna. Studien lägger fram tolv rekommendationer. Genom att anta rekommenderade strategier kan kulturorganisationer bli mer motståndskraftiga och bättre rustade att möta coronapandemin och framtida kriser.

Det torde nu vara klart att det inte finns så många studier om kulturhus. När det kommer till den här specifika studien, finns det således inte mycket stöd att hämta i tidigare studier, men de medverkar dock ändå till att ge avhandlingen en referensram. Härnäst presenteras utredningens metodval.

## 1.4 Definition av centrala begrepp

### 1.4.1 *Meningsskapande*

Läs mera om meningsskapande i teorikapitlet, det vill säga kapitel 3.

### 1.4.2 *Vad är ett kulturhus?*

I den här studien används begreppet kulturhus för att beskriva en byggnad i mångsidig kulturell användning. Konceptet omfattar också kulturinstitutioner och kulturhallar, även om arenor som används för ett enda syfte (t.ex. teatrar) inte beaktas (Statistikcentralen, 2021). Ett kulturhus kan till exempel erbjuda kommersiella konserter, teaterproduktioner, ståuppkomik, musikalerna eller till och med vara hem för stadens eller kommunens symfoniorkester (Lambert & Williams, 2017). Kulturhuset kan också ha andra namn i olika länder, såsom scenkonstcentra (Performing Arts Center) i Nordamerika (Lambert & Williams, 2017). Vilken tillräckligt stor byggnad som helst kan utan tvekan fungera som ett kulturhus, och så har det också troligtvis varit tidigare, innan begreppet kulturhus kom till. I den här avhandlingen förstås med kulturhus de bakomliggande organisationer som kallar sig kulturhus.

I allmänhet har kulturhus ingen egen konstnärliga personal och fokuserar främst på produktioner (Silvanto, et al., 2008). Offentliga kulturhus beskriver vanligtvis sitt primära uppdrag att producera (genom att prioritera och samordna) exklusiva kulturerbudanden till samhället (Ruusuvirta, et al., 2012). Kulturhus ses ofta som ett verktyg för kommunens kulturplanerings- och utvecklingsarbete (Lambert & Williams, 2017). En stor majoritet av kulturhusen ligger i stadsområden (Bogen, 2018; Kangas & Ruokolainen, 2012).

Kulturhusens byggnader varierar mycket och kan täcka både renoverade före detta industriella, religiösa, kommersiella och militära byggnader, men också helt nya byggnader (Bogen, 2018).

Begreppet *konstanläggningar i bostadsområden* i Finland föreslogs för första gången under de finländska kulturdebatterna på 1960-talet, följt av uttrycket ”*demokratisering av kulturen*” på 1970-talet (Silvanto, et al., 2008). Huvudsyftet med kulturell demokrati var att lyfta fram medborgarnas aktiviteter, behov och förståelse av kultur (Kangas, 1988). Under den pågående debatten började finska kommuner producera kulturella tjänster (Silvanto, et al., 2008).

Helsingfors var den första staden som planerade ett mångsidigt centrum, det vill säga kulturhus, och 1984 öppnades Stoa, det första offentliga kulturhuset. I Finland var tanken att

inrätta ett sådant centrum i alla delar av landet, eller åtminstone i varje storstad (Silvanto, et al., 2008), varför kulturhus ofta finns i städer (Kangas & Ruokolainen, 2012). Det finns naturligtvis platser, såsom byggnaden Turun VPK (2021) i Finland byggt 1892, som har använts på samma sätt före 1984, men helt enkelt inte kallats kulturhus.

År 2017 fanns det 189 kulturhus i Finland, varav 105 (55,55 %) var offentliga (102 kommunala och 3 statliga) (Järvinen, 2021). Totalt 71 (38,37 %) var privata kulturhus (Järvinen, 2019). Av dessa 71 privata kulturhus upprätthålls 28 av föreningar, 26 av aktiebolag, 7 av studentföreningar, 4 av stiftelser, 3 av privata medborgare, 2 av församlingar och ett av ett kooperativ. Därtill upprätthålls 8 kulturhus av aktiebolag som ägs av kommuner och 5 av hybridorganisationer (både privata och offentliga ägare).

### ***1.4.3 Kris***

Det finns ingen egentlig konsensus kring definitionen av begreppet kris (Williams et al., 2017). Besvärligheten med att ge akt på kriser medan de pågår och utmaningen med att jämföra olika unika omständigheter sinsemellan är ofta orsaken till splittringen mellan krisstudier. De allra flesta definitionerna framställer kriser som externa, oförutsägbara eller oförväntade tilldragelser som fordrar raska tag av organisationen (Doern et al., 2019). Kriser skapar oftast avbrott i verksamheten och oklarheter i beslutsprocesser, men de kan vidare hota värderingar och målsättningar eller till och med skada organisationens kärnverksamhet eller image.

En organisationskris leder ofta till både stress och individuella kriser bland medarbetarna (Milburn et al., 1983). Kriser förknippas vanligtvis med både negativa och positiva omständigheter som troligtvis medför anknytningar till vinst eller förlust. Kriser inträffar med olika sannolikheter och har således även olika sannolikheter för att lösas upp. Men oberoende typen kris av kris, är en lösning av nödan.

En organisationskris kan karaktäriseras som en okänd, stor och ovanlig omständighet, en situation med stora påföljder för både medarbetare och organisation (Sayegh et al., 2004). En del krissituationer för med sig påtagliga känslor av ångest, rädsla, spänning och motstridiga intressen. Därför kan känslor bidra till effektivare beslut än rationella tillvägagångssätt. En kris kan avslutningsvis också karaktäriseras som en situation som utgör en stor fara för överlevnaden av en organisation (Sayegh et al., 2004).

En viss flummighet i krisforskningen beror på att det inte är en egen disciplin (Pursiainen, 2020). Detta beror naturligtvis på att kriser inte respekterar vetenskapens gränser, då coronakrisen är flerdimensionell. Liksom Pursiainen (2020) konstaterar, bjuder pandemin mycket att tänka på i flera år för epidemiologer, statsvetare, ekonomer, jurister, beteendevetare, kommunikationsforskare, samhällsvetare och statistiker.

I skrivande stund befinner sig hela världen i en global pandemi i och med utbrottet av corona, som i sin tur ger oss sjukdomen Covid-19. Över hela världen har mer än 100 miljoner fall uppdagats och mer än 2,1 miljoner människor dött på grund av sjukdomen vid januari månad 2021 (Statsrådet, 2021b). I Finland har drygt 44 000 människor smittats och ca 600 dött.

Det hela började när man upptäckte fall av lunginflammation i Kina i slutet av år 2019, som senare konstaterades vara ett nytt coronavirus (Social- och hälsovårdsministeriet, 2021). Viruset, som i första hand sprids via droppsmitta, klassades 11 mars 2020 som en pandemi av världshälsoorganisationen WHO. Ingen kan veta med säkerhet när pandemin kan anses vara över (O'leary & Tsui, 2020), vilket naturligtvis skapar oroligheter för befolkningen.

Att man i Finland tog i bruk en del av beredskapslagen den 18 mars 2020, är ett tydligt bevis på att läget är allvarligt, för i och med coronavirusläget var det första gången med undantagstillstånd i fredstida Finland (Lindell, 2020). Undantagsförhållandena i Finland pågick i tre månader (Social- och hälsovårdsministeriet, 2021). Under hösten tillämpades annorlunda restriktioner, och utöver de begränsningar och rekommendationer som gällde hela Finland, fanns det även regionala begränsningar och rekommendationer (Statsrådet, 2021). Dessa begränsningar och rekommendationer berodde på vilken epidemifas som rådde i regionen. Därav har bland annat kulturhus stängts både på våren och på hösten 2020 (Statsrådet, 2020).

Avsikten med den här studien är inte att fokusera på kriser i sig, utan det meningsskapande som sker efter en kris – eller under en pågående kris. Icke desto mindre är det av vikt att definiera begreppet kris och förstå vilken typ av händelse som kan ligga som grund för meningsskapande.

#### ***1.4.4 Organisationskultur***

Den här studien fokuserar delvis på organisationsstruktur, varför begreppet bör definieras. Organisationskultur är dock ett koncept med bred betydelse (Alavi, Kayworth, &

Leidner,2005), vilket i sin tur naturligtvis innebär att det även finns en mängd olika definitioner av begreppet. Till exempel Business Dictionary (2021) definierar organisationskultur som en sammansättning av värderingar och beteenden som medverkar till den oefterlikneliga sociala och psykologiska miljön som råder i organisationen: *“The values and behaviours that contribute to the unique social and psychological environment of an organization.”* (Business Dictionary, 2021)

Organisationskultur är ett invecklat och rätt abstrakt begrepp och är på grund av detta svårdefinierat. Det finns inte en allmän godtagen teori för att forska i organisationskulturer (Bakka et al., 2014). I praktiken upplevs begreppet organisationskultur ofta som ett immateriellt fenomen som inte direkt går att iaktta. Fastän många kännetecken av begreppet är dunkla, har organisationskulturen å andra sidan också många observerbara kännetecken (Schein, 1985). Kultur är nämligen ett kollektivt fenomen som bottnar i gemensamma övertygelser, attityder samt skrivna och oskrivna regler (Alvesson & Sveningsson, 2014). Detta är något som hör nära ihop med meningsskapande som teori; då det handlar om att skapa mening om en ny händelse, att förstå den, att förstå hur och varför den blivit till och vad den egentligen innebär (Weick, 1995). Se kapitel 3 för mera om meningsskapande.

Det är ofta det organisatoriska sammanhanget som stimulerar och upprätthåller kulturen i organisationen. Då sammanhanget där organisationsmedlemmarna fungerar förändras, kan spontana beteenden komma till som i sin tur påverkar värderingarna liksom även kulturen i organisationen.

## **1.5 Avgränsningar**

Den här studien har för avsikt att fokusera på att skapa kunskap om hur meningsskapande styr organisationer, främst kulturhus, under krissituationer. Avhandlingen är placerad inom strategisk kommunikation, även om den är starkt kopplad till managementstudier och organisationsteori.

Då den interna kommunikationen är i fokus, kommer inte den externa kommunikationen att analyseras. Med undantag av ett kulturhus, vars produktion genereras av två olika instanser, nämligen kommunens kulturtjänster samt ett av kommunen ägt aktiebolag. Fokus ligger i första hand på kommunikation mellan personal, men även mellan ledarskap och personal. Tudelningen av personal och ledarskap är viktigt i det avseendet, att det oftast är chefer som är engagerade i organisatoriskt lärande (Daft & Weick, 1984). Apropå organisatoriskt lärande,

hade det naturligtvis varit av intresse att studera även det, men en befogad avgränsning var att förbise det till förmån av själva processen kring meningsskapande.

## **1.6 Disposition**

I detta första kapitel (1) har en allmän bild av avhandlingen presenterats, liksom även frågeställningar och avgränsningar. I följande kapitel (2) fokuserar vi på metodologin, det vill säga hur materialet är erhållet och medelst vilka metoder analyser och dylikt har gjorts. I tredje kapitlet (3) förflyttar vi fokuset till den teoretiska referensramen, i detta fall meningsskapande. I och med att avhandlingen inte ännu är klar, och detta arbete utgör en magisteruppsats, tillkommer ingen resultatdel, utan arbetet avrundas i en kort diskussion i kapitel fyra (4). Litteraturförteckningen hittas i kapitel fem (5).



## 2. Metodologi

Det här kapitlet ger en översikt över den forskningsmetodik som tillämpats för att undersöka kulturhus i Finland, särskilt deras personal i ett meningsskapande syfte.

### 2.1 Metodval

I den här avhandlingen är målsättningen att skapa kunskap om anställdas meningsskapande och av denna anledning är det de anställdas och dessas ledares upplevelser som står i fokus för studien. Det centrala i denna undersökning är därmed fenomenet meningsskapande och -givande, och hur dessa fenomen tas i uttryck i krissituationer. Den här avhandlingen har en kvalitativ och övervägande induktiv ansats.

Målsättningen är att fånga resultatet av meningsskapande. Därför bör en metod för att fånga detta presenteras (Kvale, 1997). Intervjuerna skall därför byggas upp enligt analysmetoden. Respondenternas handling och tankar kring processen kommer för den skull att studeras i retrospektiv (Weick, 1995). Den här studien strävar till att skapa förståelse för organisatoriska förändringsarbeten utifrån ett meningsskapandeperspektiv, och därför kan detta perspektiv anses forskningsmässigt relevant. Meningsskapandet skall tolkas genom respondenternas språk, något som Alvesson och Sköldberg (1994) menade att är centralt i forskningen - att framställa värdefulla tolkningar av olika typer av fenomen. Det är samtidigt viktigt att se till vad som anses vara trovärdig forskning eftersom det skapar legitimitet för studien (Ericson 1998).

Enligt Bryman och Bell (2005) finns det ingen rätt eller fel metod för att genomföra en studie. Den som forskar skall använda det tillvägagångssätt som är bäst lämpad för att ge svar på forskningsfrågorna (Gerson & Horowitz, 2002). Med forskningsdesign menar man den logiska metoden som forskaren utövar för att koppla sin empiriska data till forskningsfrågorna och därtill till slutsatserna (Yin, 2009).

Den här avhandlingen har förverkligats som en fallstudie med tre kulturhus i blickfånget. För att nå upp till målsättningen med den här avhandlingen intervjuades 10 personer från alla tre kulturhus tillsammans. De tre fall som den här avhandlingen fokuserar på är Schaumansalen i Jakobstad, Konstfabriken i Borgå och Kabelfabriken i Helsingfors. För analysen av det insamlade materialet har studien tillämpat ett tematiskt tillvägagångssätt. Det betyder enligt

Ahrne & Svensson (2011) att man sammanfattar, kodar och kategoriserar data för att främja en tolkning och jämförelse.

Målsättningen med avhandlingen är att skapa en bättre förståelse för hur individer tolkar verkligheten kring kulturhus, och den här grundligare förståelsen kan enligt Jacobsen (2002) genereras med information av kvalitativ karaktär. Det är vanligt med en kvalitativ fallmetod då man vill utforska relationen mellan ledning och personal. Intervjufrågorna utformades på förhand, men informanternas egna värderingar, erfarenheter och upplevelser kom ändå att utgöra grunden för analysen. Det var nämligen ändå viktigt att undvika bestämda svarsalternativ (Svenning, 2003). Utredningen har ett klart induktivt inslag (Patel & Davidson, 2011), då syftet är att öka förståelsen för meningsskapande och -givande vid kulturhus.

I den här avhandlingen har antagits en pragmatisk världsbild. Pragmatism kommer från ordet ”pragma”, som betyder "handling" (Shields, 1998). I den här filosofiska rörelsen från slutet av 1800-talet är utgångspunkten, särskilt gällande den tidiga pragmatismen, att den verkliga världen endast kan nås med en singelstående vetenskaplig metod. Pragmatism anses ha genomgått två historiska perioder. Den andra, med början från 1960-talet och känd som neo-pragmatism, har haft stort inflytande på både filosofi och samhällsvetenskapliga metoder (Tashakkori & Teddlie, 2003). Moderna pragmatiker betraktar intellektuella människor som kapabla att forma deras egna livssituationer snarare än att yttre krafter allena formar dem.

I avhandlingen har forskaren som nämnt fokuserat huvudsakligen på en flerfalls-design som stöder upprepning, angående en given uppsättning fall som hanterats som en serie experiment (Yin, 2014). Utgångspunkten var att välja en serie med fall som sannolikt skulle förlänga den framväxande teorin (Eisenhardt, 1989).

Det finns många olika definitioner av en fallstudie; Yin (2014) ansåg att det var en empirisk undersökning, Eisenhardt (1989) en forskningsstrategi och Wolcott (2002) en form av rapportering. I den här avhandlingen användes Hartleys (2004) definition av fallstudie som något mer än ett urval av metoder för insamling av empiriskt material och analys.

*En fallstudie är en forskningsstrategi som genom användning av en mängd olika datakällor undersöker ett fenomen i dess naturalistiska sammanhang, i syfte att konfrontera teorin med den empiriska världen (Piekkari & Paavilainen, 2009, s. 569).*

I den här avhandlingen sågs fall som meningsfulla men komplexa konfigurationer av händelser och strukturer (Ragin, 1997). Här granskades sociala fenomen i organisationen som var tillräckligt parallella för att möjliggöra jämförelser och kontraster. Fokus låg dock på att förstå varje del i förhållande till helheten och inte i att dela upp helheten i delar (Thomas & Myers, 2015).

## **2.2 Datainsamling och urval**

Avhandlingen är en flerfallstudie, som innehåller tre fall. Dessa specifika fall valdes för att lyfta fram de underliggande forskningsfrågorna (se kap. 1.3). Fallen har valts utgående ifrån att de ska kunna ge liknande resultat. De tre valda fallen är som nämnt Schaumansalen i Jakobstad, Konstfabriken i Borgå och Kabelfabriken i Helsingfors.

Då meningsskapandeperspektivet lägger tonvikten specifikt på individens roll i skapande av mening, ligger naturligtvis också fokuset på aktörerna i formuleringen av identitetsprojektet. Intervjuer var således det naturliga valet som empiriinsamlingsmetod.

Enligt Goodwin (2009) är ett kvalitativt tillvägagångssätt att föredra när informanternas beteende skall undersökas. Datainsamlingen har därför genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer, då de 1) underlättar forskarens möjlighet att förstå kontexten, 2) hjälper informanten att förstå ämnet, och 3) gynnar informantens möjlighet att framföra det väsentliga till forskaren (Edwards & Holland, 2013). Avsikten var att med hjälp av semistrukturerade intervjuer skapa en kreativ intervjumiljö, få möjlighet till spontanitet och en chans att ställa konstruktiva frågor (Svenning, 2003). Intervjufrågorna testades på förhand.

Schaumansalen ägs av Stiftelsen för Åbo Akademi, men hyrs och upprätthålls av Yrkeshögskolan Novias dotterbolag Konsertsal Ab (Anonym, 2020). Den ställföreträdande stadsdirektören i Jakobstad sitter även med i dess styrelse. Kabelfabriken är i sin tur ett aktiebolag som till fullo är ägt av Helsingfors stad, och de administrerar utöver Kabelfabrikens utrymmen även över utrymmet Suvilahti i Sörnäs (Kabelfabriken, 2021). Kabelfabriken är Finlands till ytan största kulturhus. Den del av Konstfabriken i Borgå som utgör kulturhuset ägs av tre stiftelser, men förvaltas av hyresgästen Event Factory Ab, som är till fullo ägt av Borgå stad (Konstfabriken, 2021). Bolaget sköter i första hand om uthyrningen, medan Borgå stads kulturtjänster producerar hälften av det kulturella utbudet i huset.

Målsättningen med avhandlingen var att uppnå en bredd och en möjlighet att analysera bägge sidorna av meningsskapandet, så därför intervjuades både ledare och medarbetare. Tre till fyra personer intervjuades per kulturhus. Anledningen till detta var att få ta del av olika åsikter och synpunkter från intervjuobjekt som hade varit delaktiga i kommunikationen på olika nivåer.

Det fanns vissa kriterier när informanterna valdes. Ett kriterium var exempelvis att få variationsvidd i de erfarenheter och upplevelser av sitt arbete som de anställda hade. Avsikten var inte att undersöka eller jämföra vissa yrkesgrupper, lågutbildade med högutbildade, eller mäns erfarenheter med kvinnors, snarare det nämnda; ledningen kontra medarbetare.

Målsättningen var därför istället att informanterna skulle representera en mångfald av yrken, åldrar och både män och kvinnor.

Totalt genomfördes 10 intervjuer, 4 intervjuer på Schaumansalen, 3 vid bägge övriga kulturhus. Urvalet omfattar flera befattningar såsom styrelseordförande, VD, producent, administrativ ledare byggansvarig med flera. Av totalt 10 intervjuade var fem kvinnor. Informanternas födelseår fördelades någorlunda jämnt mellan 1950–80-talen. Alla informanter är anonymiserade i utredningens resultat, och har tilldelats en bokstav mellan A och J.

Intervju valdes som metod för att samla in avhandlingens kvalitativa data, eftersom tillvägagångssättet möjliggör väsentlig kartläggning av ämnet genom en tvåvägskommunikation, som ger djuplodande skildringar av frågeställningarna i denna avhandling. Intervjuer gör det dessutom möjligt att samla in bred data från individer i olika roller och situationer (Myers, 2009).

Intervjuprotokollet (se kapitel 7.1) utformades som nämnt inte kring någon specifik terminologi, för att på så vis inte missa informantens egen åsikt genom att exempelvis införa förutbestämda förståelser för deras upplevelser (Gioia, et al., 2013). Genom att förslagsvis ställa en fråga om organisationsstrukturen blev det mycket riktigt tydligt att informanterna inte använder sig av teoretiska kategorier som ”matris”, ”division” eller ”funktionell”. Under intervjuerna orienterade jag mig ibland fritt bland frågorna och avvek också tidvis ifrån dessa då jag följde eventuella uppkomna teman.

Att ställa frågor var rätt så lätt. Att skaffa information av hög kvalitet var tvärtom svårt. Det var ibland utmanande att få informanterna att öppna upp sig, särskilt när det kom till mer känsliga frågor, som till exempel hur styrelsen eller personalen samarbetade internt. Därför

tog jag tid innan jag inledde intervjun med varje informant för att berätta för honom eller henne om min neutrala roll som forskare, och vad utredningen egentligen handlade om.

Jag strävade att fånga skillnader i perspektiv och meningsskiljaktigheter inom de utvalda kulturhusen genom att prata med människor med olika uppdrag och erfarenheter i varje hus. Mångfalden av intervjupersonerna översteg liksom nämnt kön, ålder, utbildning och yrkesbakgrund. Deltagarna intervjuades individuellt. Intervjuerna varierade från 35 minuter till ungefär 1 timme. De spelades in och transkriberades därefter. Varje intervju ägde rum via Teams på grund av Coronaläget under november och december 2020.

Vissa frågeställningar har krävt jämförande uppgifter, och således har den här avhandlingen använt sig av internationell litteratur om kulturhus för att kunna göra denna jämförelse.

### **2.3 Dataanalys**

I analysen av insamlade data tillämpades en tematisk analys. Enligt Ahrne & Svensson (2011) så innebär det i korthet att man sammanfattar, kodar och kategoriserar data för att den skall bli enklare att tolka och jämföra. Det insamlade intervjumaterialet transkriberas naturligtvis innan analys.

Det insamlade empiriska datamaterialet via intervjuerna har alltså kodats, och i praktiken har det skett genom att benämna datamaterialet i grupper, med utgångspunkt i referensramen (Bryman & Bell, 2013). Den teoretiska referensramen testades med insamlad empiri och jämfördes därefter med resultat av befintlig forskningsteori. Kodningen användes för att kunna separera och föra samman insamlade data. Kodningen ägde rum som öppen kodning för att få möjligheten att bryta ner, jämföra och därefter studera det empiriska materialet.

Kodningsprocessen identifierar uttalanden och utvecklar konceptuella kategorier från dem (Yin, 2014). Enligt Miles et al. (2014), innefattar kodningsprocessen också analys, så med andra ord måste flera koder finnas redan innan kodning. Det är vad Miles et al. (2014) kallade det första kretsloppet kodning. I det andra kretsloppet kan forskaren revidera koderna. I den här avhandlingen utvecklades den första samlingen av koder utifrån det konceptuella ramverket och forskningsfrågorna. Detta var på sätt och vis en deduktiv kodning, vilket även Miles et al. (2014) bekräftar.

Under det första kretsloppet utvecklade jag koder som exempelvis meningsskapande, meningsgivande, åsiktsskillnader och osäkerhet. Dessa första kretsloppskoder gav mig en

utgångspunkt för att analysera data, och i det andra kretsloppet anpassade jag och reviderade koderna under analysen. Under det andra kretsloppet ledde den första processen med att koda materialet, revidera koder och generera nya koder till mer än 100 koder totalt. Många koder hade dock inte tydliga gränser mellan dem. Jag lade därför till anteckningar till de flesta koder och kombinerade och raderade koder vid behov. Där det fanns oklara gränser mellan begrepp försökte jag förtydliga dem utifrån relevant litteratur och slutade därför med att kategorisera några kodade undersektioner av mina data.

Jag använde mig av Atlas.ti programmet för att kodifiera och analysera materialet. Här framträdde även de underkategorier till koderna som jag kom att använda framöver.

När man forskar kvalitativt bör man börja analysera sin data redan när man samlar in den, snarare än efter att materialet är insamlat (Miles, et al., 2014). När jag analyserade falldata hittade jag en uppsättning betydande mönster (Eisenhardt, 1989). Därefter använde jag analytisk upprepning för att se om de framväxande förhållandena bekräftades eller dementerades i resten av urvalet (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014). Den övergripande analysen i den här avhandlingen innebar en resa mellan data, teori och befintlig forskning tills en stark matchning mellan data och det teoretiska ramverket ägde rum. När jag reste fram och tillbaka mellan data och teori identifierade, märkte och kopplade jag begrepp för att förklara processen med förändringar på fältnivå på grund av meningsskapande och -givande. Analysen fortsatte under processen där jag skrev rent det empiriska materialet.

Enligt Ragin (1997) bör en fallorienterad forskare fokusera på de olika sätten man kan nå ett sammanhängande resultat. Man bör inte förutse kausal enhetlighet, utan snarare förvänta sig flera stora kausala vägar när man analyserar fallen sinsemellan. Olika orsaker kopplade på olika sätt till varandra kan ändå leda till ungefär samma resultat. Creswell (2009) konstaterade att dataanalys är en pågående process som genomförs samtidigt med datainsamling, tolkning och skrivning av avhandlingen.

## **2.4 Presentation av fallen**

I det här kapitlet presenteras alla tre kulturhusen mer ingående, som ett resultat av informanternas beskrivning av organisationerna samt bakgrundsmaterial. De tre kulturhusen är som bekant Schaumansalen, Kabelfabriken och Konstfabriken.

**Schaumansalen** är en del av fastigheten Campus Allegro, som är en campushelhet bestående av sammanbyggda fastigheter i centrum av Jakobstad, där det finns en konsertsal i campusets absoluta mitt, som i praktiken utgör Schaumansalen (Informant C). Salen, med drygt 400 sittplatser, administreras av aktiebolaget Jakobstads konsertsal Ab (Informant D). Bolaget har varit aktiv sedan år 2013 då Campus Allegro invigdes (Informant C). Resten av Campus Allegro ägs av Stiftelsen för Åbo Akademi, medan Schaumansalen faktiskt ägs av Yrkeshögskolan Novia. Schaumansalen blev till som något av en tilläggs idé när man planerade campuset (Informant D).

Campuset består av olika byggnader som omfattar fyra olika sekel (Informant C). Den äldsta delen, ett stenhus, är från 1797, Lassfolks träbyggnad är från 1800-talet, Lassfolks spetsfabrik, en tegelbyggnad, i sin tur från 1900-talet, och till syvende och sist den nya kommersiella delen som blev klar på 2000-talet. Stiftelsen för Åbo Akademi agerade byggherre och garant i projektet, men i bakgrunden fanns också många andra stiftelser och fonder (Informant C).

Bakgrunden till Schaumansalen var behovet av ett konsertutrymme (Informant D). Senare har dock utrymmet blivit ett kulturellt vardagsrum för Jakobstad regionen med stark förankring i kommunen. I början hade man många egna produktioner, men det var inte lätt att få lönsamhet i dessa (Informant A). Numera fokuserar man därför på en versatilitet i verksamheten, och hyr därför ut salen mera än att fokusera på den egen verksamhet.

Yrkeshögskolan Novias prefekt tjänstgör utöver sin roll som prefekt även som VD för Jakobstads konsertsal Ab, och Novias rektor fungerar som styrelseordförande. Därtill är yrkeshögskolans ordförande styrelsemedlem och styrelsen har ytterligare en representant för staden Jakobstad (Informant D). Salen har en producent (Informant A). Aktiebolaget har inte egna anställda, de som arbetar för konsertsalen är anställda av YH Novia (Informant C), med undantag av scenpersonal och garderobspersonal och dylika som jobbar på timbasis för aktiebolaget (Informant D).

**Kabelfabriken** ligger i Helsingfors (Informant E). Kabelfabriken är Finlands största kulturhus (Informant G). Utgångspunkten för huset är att Kiinteistö Oy Kaapelitalo administrerar, renoverar och hyr ut gamla industribyggnader för aktörer inom den kreativa branschen (Informant E). Det nämnda bolaget är ett konserbolag som är till fullo ägd av Helsingfors stad, men är inte en del av den offentliga förvaltningen utan kan göra sina egna beslut och har en egen styrelse. Bolaget är vidare helt och hållet självfinansierad och får

således inga stöd av staden. Det finns totalt ca 20 anställda och bolaget administrerar tre olika fastigheter, Kabelfabriken i Gräsviken, Södervik kulturcentrum i Sörnäs och kulturcentret Nilsjätkatu 10 i Vallgård.

Kabelfabriken hyr vanligtvis ut sina utrymmen till fullo, betydande att de kunde som gästar kulturhuset är egentligen kunder till deras kunder (Informant F). Samma gäller övrig service på Kabelfabriken, med undantag av ett café och en bar som heter Konttori som är en avvikelse från den normala affärsplanen.

Målsättningen är att huset fylls med så mångsidig kulturell verksamhet som möjligt, men i verkligheten ordnas där även mycket annat än kulturevenemang (Informant G). Deras utrymmen är väldigt populära, varför uthyrningen inte handlar lika mycket om försäljning som att se till att alla som vill hyra utrymmen får göra det.

**Konstfabriken** i Borgå upprätthålls av Porvoo Event Factory och består av en byggnad på 16 000 m<sup>2</sup> (Informant I). Suomen Kulttuurirahasto, Emil Aaltosen säätiö och Alfred Kordelin säätiö äger fastigheten och hyr ut största delen till Borgå stad (10 000 m<sup>2</sup>), som sedan i sin tur använder vissa delar till bland annat sin konsthall, men hyr också vidare till bland annat Porvoo Event Factory (Informant H; Informant I). Den resterande delen hyrs direkt till diverse företag med exempelvis klädesbutiker (Informant I). Av Borgå stads andel hyr Porvoo Event Factory drygt 7000 m<sup>2</sup>.

Porvoo Event Factory har fastighetens alla evenemangsutrymmen, mötesutrymmen, restaurang och biografutrymmen (Informant I). Med andra ord hyr bolaget vissa utrymmen vidare till egna underhyresgäster, så som biografen och restaurangen och naturligtvis de externa evenemangsproducenterna. Om Borgå stad i gengäld vill använda mötesutrymmen i Konstfabriken, är de tvungna att hyra dessa av Porvoo Event Factory.

Porvoo Event Factory har en personal på 7 personer, varav 2 arbetar på den allmänna info-punkten i huset, och resten sköter om försäljning och kundaktiviteter (Informant H). Programinnehållet i Konstfabriken planeras och verkställs tillsammans med tre olika aktörer, dels Porvoo Event Factory själv, dels Borgå stads kulturtjänster och dels Borgånejdens Musikinstitut (Informant J). Det finns naturligtvis utomstående arrangörer, men dessa tre producerar större delen av utbudet, och den del som de själva upplever vara det egna utbudet



– även om det nämligen handlar om tre olika organisationer, är de alla en del av koncernen Borgå stad.

## 2.5 Trovärdighet

Det här kapitlet beskriver hur den här avhandlingen är trovärdig, genom att ta itu med dess giltighet, överförbarhet, stabilitet och neutralitet.

**Giltigheten** (Credibility) handlar om värdet och tolkningarna av data (Polit & Beck, 2014) och hur resultaten är förenliga med verkligheten (Shenton, 2004). Giltigheten av informanternas åsikter förstärktes genom att intervjua flera personer inom varje fall (Langley & Abdallah, 2011) och att intervjua medarbetare och styrelsemedlemmar, inklusive verkställande direktörer, ordförande och personal. Alla 9 personliga intervjuer varade i ca 40–60 minuter.

Till skillnad från vanliga samtal är kvalitativa intervjuer vanligtvis mer fokuserade, djupgående och detaljerade (Rubin & Rubin, 2005). Syftet med kvalitativa intervjuer är att få en djup förståelse snarare än riklig information om irrelevanta frågor.

Intervjupersonerna i den här avhandlingen identifierades genom tre metoder: 1) de identifierades av forskaren, 2) de introducerades av viktiga informanter och 3) en respondent ledde mig till andra respondenter. Ett viktigt kriterium vid val av fall var deras lämplighet för studien (Mason, 2002), som i denna studie exempelvis var att kulturhusen verkligen skulle vara lokaler i mångsidig konstnärlig användning.

För att minimera observatörseffekter försökte jag inte ingripa eller lämna några åsikter eller förslag till informanterna. Alla platser och tider för intervjuerna valdes av intervjupersonerna. Uppföljningsfrågor användes under intervjuerna för att säkerställa att respondenternas synpunkter verkligen fångades.

För att öka trovärdigheten förklarade jag min roll och studiens kontext till alla intervjudeltagare. Dessutom kontrollerades avskrifterna ständigt och noggrant för att jämföra data mellan koder och definitioner, något som har föreslagits av Gibbs (2007). Presentationen av negativ eller motstridig information reflekterar också över forskningsresultatens trovärdighet (Creswell, 2009). Resultaten visar både likheter och skillnader, och fastställde därtill giltiga och realistiska synpunkter bland informanterna.

**Överförbarhet** (Transferability). Enligt Guba och Lincoln (1994) handlar överförbarhet om i vilken utsträckning resultaten av en studie kan överföras till eller ha relevans i andra miljöer med samma eller liknande förhållanden. Överförbarhet bedöms vanligtvis genom att: 1) följa forskningsprotokoll som överensstämmer med forskningsanalysprocessen; och 2) förfina forskningsfrågorna baserade på litteraturgenomgången (Singleton & Straits, 2005).

För att öka överförbarheten av just den här avhandlingen användes flera fall. Dessutom gjorde den här avhandlingen klart från början att dess geografiska omfattning var Finland – något som är viktigt att påpeka i och med att det exempelvis finns vissa skillnader mellan kulturhus i Finland och Centraleuropa.

Det bör fortfarande understrykas att som i alla fallstudieforskningar är resultaten av den här avhandlingen överförbara till teoretiska propositioner och inte till populationer (Yin, 2014). Studiens syfte var att generalisera en tydlig avgränsad uppsättning av resultat till teori. Jag säkerställde vidare överförbarheten genom att ge en omfattande beskrivning av hur datainsamlingen ägde rum.

**Stabilitet** (Dependability) handlar om att ifall studien kan upprepas över tid av olika forskare med samma eller liknande deltagare och under samma eller liknande förhållanden (Polit & Beck, 2014; Yin, 2014). En sådan upprepning kan åstadkommas genom att man dokumenterar bevisen, använder en forskningsdatabas och tydligt presentera hur data samlades in och analyserades. Förutsättningarna, inramningen och personerna i andra intervjuer kommer alltid att variera, så data kan naturligtvis aldrig reproduceras helt (Shenton, 2004). Men därför är det desto viktigare att forskningsprocessen rapporteras i detalj för att andra forskare ska kunna utföra liknande arbete.

För den här avhandlingen dokumenterades forskningsprocessen systematiskt, inklusive planering av studien, datainsamling och analys samt tolkning och presentation av resultaten. Stabiliteten kan anses ha minskats något eftersom vissa informanter själva tydligen var något vilseledda och svarade något felaktigt i frågor som gällde dem. Till förmån för den här avhandlingen var att totalt tre intervjuer genomfördes i varje fall, vilket gjorde det möjligt att upptäcka och korrigera avvikande svar.

**Neutraliteten** (Confirmability) handlar om objektiviteten, noggrannheten och relevansen av insamlade data (Polit & Beck, 2014). Den betonar enhetlighet mellan informanternas information och tolkningar av dessa uppgifter. För att förbättra neutraliteten och trovärdigheten användes tre distinkta kulturhus vid datainsamlingen medelst kvalitativa

intervjuer: Schaumansalen (Jakobstad), Event Factory (Borgå) och Kabelfabriken (Helsingfors). Tanken var att uppnå en mångsidig insamling av forskningsdata. Dessutom förstärktes neutraliteten i avhandlingen genom att ge detaljerade beskrivningar av rekryteringen av informanterna, utvecklingen av intervjuguiden och analysen av data.

## **2.6 Avhandlingens begränsningar**

Precis som alla studier har även den här sina begränsningar, som visserligen lägger fram möjligheter för framtida forskning. I den här avhandlingen begränsade jag mig till tre kulturhus med ur många synvinklar rätt likadan bakgrund. Retroaktivt kan man inse att möjligheten att intervjua människor från olika slags hus – till exempel teatrar - skulle troligtvis ha presenterat mer mångsidig information.

Alla forskningsdesigner innehåller vanligtvis kompromisser på grund av de praktiska begränsningarna för datainsamling. Det sparsmakade urvalet som användes i den här avhandlingen var ett försök att möjliggöra en bred undersökning av meningsskapande och -givande i kulturhus. Även om det här valet ökar sannolikheten för nya och internt sett giltiga resultat, händer det också på bekostnad av överförbarhet och extern validitet. Att det dessutom finns rätt lite tidigare studier om kulturhus, komplicerade på sätt och vis processen att genomföra den här avhandlingen ytterligare. Det är därför viktigt att resultaten i den här avhandlingen kommer att underkastas noggranna empiriska tester.

Begränsningarna som diskuterats i det här kapitlet innebär dock inte att den här avhandlingens resultat skulle vara obetydliga eller ens ogiltiga. Det här presenteras bara som ett erkännande och för att understryka behovet av framtida forskning.

## **2.7 Etiska överväganden**

Informanter (intervjuerna) informerades om att materialet skall användas i en studie vid Åbo Akademi. De informerades också om att informationen hanteras konfidentiellt, att deras identitet inte kommer att röjas då de medverkar. Informanterna fick mina kontaktuppgifter om de senare skulle vilja kontakta mig för att ställa frågor.

Det framkom vidare att deltagandet är frivilligt och att informanten när som helst får avbryta deltagandet. Forskningsmaterialet omkodades för att skydda informanternas identitet.

Ytterligare fick informanterna information om hur materialet kommer att användas och att de i efterhand kommer att kunna ta del av studiens resultat.

Informanterna fick efter presentationen av dessa omständigheter muntligen meddela informerat samtycke. Det informerade samtycket användes i första hand för att skydda informanterna, genom att de själva får ta ställning till om de vill ta del av forskningen (Svedmark 2012).

Min egen roll som forskare färgas av det faktum att jag har doktorerat år 2019 med en doktorsavhandling där jag undersökte verksamhetsförutsättningar för finländska kulturhus, samt att jag suttit i styrelsen för kulturhuset Grand i Borgå under perioden 2010 – 2014.

### 3. Teoretiskt ramverk

Teorin om meningsskapande har sin bakgrund i organisationsteori och en förändring i hur man uppfattade kriser, nämligen från att ha registrerat enbart maskinella fel som bakgrundorsaken till kriser, till att se de mänskliga misstagen bakom kriserna (Maitlis & Sonenshein, 2010). Den här fokusförskjutningen markerade en möjlighet för forskare att se organisatoriska processer ur ett bredare perspektiv, av vilka Karl Weicks drygt 30 år gamla teori om meningsskapande är ett exempel.

Eftersom meningsskapande handlar om hur människor ”konstruerar vad de konstruerar, varför och med vilka effekter” är det också stringent att tillämpa teorin i en mängd olika sammanhang (Weick, 1995, s. 4). Den logiska utgångspunkten för meningsskapande finns i organisationer där det förekommer omständigheter som saknar mening, vilket ofta händer under kris, förhållanden som utmanar övertygelser och existerande ramar (Weick, 1993).

#### 3.1 Det meningsskapande perspektivet

Weicks teori om meningsskapande (1995) utgör grunden för den teoretiska referensramen i den här studien. Genom att fokusera på medarbetares upplevelser av organisationen och ledarnas internkommunikation är det möjligt att förstå hur man skapar mening av internkommunikationen eller avsaknaden av densamma och vilka konsekvenser det i sin tur kan få. Meningsskapande är en ständigt pågående process där individen utsätts för nya intryck, något som avviker från det normala, tolkar och förstår situationen individuellt och tillsammans med andra (Weick et al., 2005). Den rimliga slutsatsen av det skedda förmedlas vidare, men påverkar naturligtvis även individen själv. Det kommer att ligga som grund för analysen av det empiriska materialet i studien.

Meningsskapande, eller *Sensemaking*, som Karl Weick kallade det 1995 i sitt arbete *Sensemaking in organizations*, handlar om de antaganden och förväntningar som individen har på vad som kommer att hända, man kan kalla det till en slags förutsägelse för framtiden. Weick (1979) hänvisar till begreppet *future perfect thinking* när han förklarar hur individen framställer en händelse i framtiden som om den redan inträffat. Det i sin tur kräver att individen har kognitiva strukturer för igenkännande i situationen. Ericson (1998) ger vidare ett exempel på visionen, som är ett verktyg som framkallar meningsskapande i individen utan någon egentlig handling. När man stöter på situationer utan enkla förklaringar skapar individen sina egna svar på dessa (Weick, 1995). Händelser är inte händelser om vi inte

skapar mening av dem (Hernes, 2008). Meningsskapande är i princip att strukturera det okända och att något i stunden okänt sätts i förhållande till något gammalt, som till exempel en upplevelse. Betydelse är följaktligen i detta fall förhållandet mellan det tillfälliga som händer just nu och den etablerade referensramen, och meningsskapande är processen genom vilken denna relation skapas (Weick, 1995).

Meningsskapandet, som är ett essentiellt koncept inom socialkonstruktionismen, utgår ifrån att individen uppfattar världen omkring sig genom att föra samman sina erfarenheter till en logisk helhet, en logisk berättelse (von Platen, 2006). Konfronterad med tusentals intryck varje dag, måste människor kategorisera och klassificera informationen för att kunna göra ett beslut. Det här beslutsfattande är avhängig av hur både grupper och individer kollektivt tolkar och undersöker sin omgivning, och en hel del av själva beslutsfattande sker innan det slutgiltiga beslutet i samband med att organisationsmedlemmarna format sig en bild av organisationen och dess läge i relation till sin omvärld. Weick ser individen som en medskapare av sin verklighet och kallar processen till *enactment* (Weick, 1995).

Organisationen fungerar i sin tur inte i en transparent eller objektiv värld där alla beslutsunderlag är tillgängliga, utan i praktiken bygger beslutfattandet ofta på det material som organisationsmedlemmarna samlat in som därefter analyseras och implementeras i argumentation för specifika handlingsmönster (Eriksson-Zetterquist et al., 2012).

Att skapa mening skall inte förväxlas med att tolka, därför att tolkning i sig är ett passivt begrepp som utgår ifrån en verklighet man kan tolka (Hernes, 2008). Tolkning sker vidare även när ett ord kan utbytas mot ett annat och när ett ord kan definieras med hjälp av ett annat ord. Meningsskapande är i sin tur något som kommer till efter tolkningen, mera som ett resultat av den: *Sensemaking is about the ways people generate what they interpret* (Weick, 1995, s.9). Mening är med andra ord konsekvensen av meningsskapandeprocessen, och kan därför emellanåt jämföras med begrepp såsom innebörd eller betydelse (Van Platen 2006). Utgående ifrån den skapade meningen koordinerar man handlingar, som därefter har till följd att ny mening skapas (Weick, 1995).

Meningsskapande handlar i grund och botten om hur små tillfälligheter, i sammanhang med andra små tillfälligheter, kan passa ihop och bygga mening (Iveroth & Hallencreutz, 2016). Mening skapas i huvudsak utifrån antingen tro eller agerande. Meningsskapande utifrån tro innebär att en individs tro, till exempel dess ideologi, påverkar vad denne lägger märke till. Variationer av åsikter och tro noteras vilket leder till en argumentation mellan individerna, vars mål är att skapa gemensam mening (Weick, 1995). Också förväntningar påverkar

processen då personer skapar mening till sitt handlande, genom att fokusera på vad de tror kommer att hända i framtiden. Meningsskapande utifrån agerande handlar om att i efterhand konstruera en förklaring till sitt agerande (Weick, 1995; Hernes, 2008). Här ligger fokus på vad individen gör snarare än vad denne tror. Meningsskapandet börjar för det mesta med handlingar istället för övertygelser. Meningsskapande utifrån agerande innebär med andra ord att individen tillskriver mening utifrån olika ageranden, samt dess utslag och följder (Weick, 1995).

Enligt Weick (1995) kan man dela upp den meningsskapande processen i sex olika faser:

1. En avvikelse påträffas i ett oupphörligt flöde av händelser
2. Man tittar tillbaka efter ledtrådar till orsaken för avvikelsen
3. Man skapar rimliga förklaringar till händelsen
4. Förklaringarna förmedlas
5. Förklaringarna sprider sig med godkäns med nödvändighet inte direkt
6. Det uppstår samstämmighet kring händelsen

Människor handlar och agerar ofta på ett särskilt sätt även om det är svårt att förklara varför (Weick, 1995). Meningsskapandeprocessen förstärker ofta förväntade utfall, vilket i sin tur medför att individer ibland agerar på ett sätt som man kan anse vara rimligt. Den här rimlighetsprincipen berör också processen kring att söka en mening kring en händelse, tills man har kommit över en mera konkret förklaring av det skedda. Med andra ord nöjer sig individen med en rimlig förklaring.

Meningsskapande blir som mest tydlig när något oväntat sker som bryter mot den etablerade referensramen (Weick, 1995). Förväntningar påverkar i sin tur meningsskapande och om det förväntade inte inträffar, avbryts individens aktivitet då denne inte vet hur han eller hon ska agera. Då är det inte ovanligt att personen ifråga letar efter en förklaring eller orsak till omständigheterna, vilken kunde tillåta att aktiviteten fortlöper. Om individen inte hittar en orsak, kommer denne istället behöva hitta ett annat sätt att agera eller också göra ytterligare överväganden (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Meningsskapande behöver dock inte leda till handling, utan kan också resultera i en insikt om att mer kunskap behövs om situationen eller att ett agerande inte ska ske (Weick, 1995).

Meningsskapande har naturligtvis flera olika definitioner, men Maitlis och Christianson (2014) har identifierat fyra gemensamma utmärkande drag för de olika definitionerna:

1. Meningsskapande är dynamiskt
2. Meningsskapande påverkas av signaler
3. Meningsskapande är socialt
4. Meningsskapande är handling

Grundtanken i meningsskapande är alltså att individen konstruerar en verklighet för att framkalla ordning retrospektiv mening till det som hänt (Weick, 1993). Men i och med att varje individs referensramar är säregna är det möjligt att alla har en alldeles unik tolkning av en händelse eller en ny företeelse. Å andra sidan har Weick (1995) förklarat att meningsskapande är en något som sker på det individuella och det gemensamma planet, speciellt inom organisationer. Maitlis (2005, s. 21) framställer i sin tur meningsskapande som:

*...a fundamentally social process: organization members interpret their environment in and through interactions with others, constructing accounts that allow them to comprehend the world and act collectively.*

Men även om meningsskapande är en social process är det inget som säger att det måste ske i ett socialt sammanhang (Weick, 1995). När det gäller oväntade händelser skapar nämligen individen ofta sin mening med hjälp av föreställningen av hur de övriga i organisationen kommer att förstå och tyda densamma, så processen kan äga rum utan samspråk med andra. Processen är nämligen starkt kopplad till språk, tal och kommunikation, eftersom den sker i interaktion (vid något skede) och kommer till i en social kontext som ett resultat av att man agerat på specifika händelser. Agerande och kommunikation sker därför växelvis i ständigt återkommande intervaller, då meningsskapande är en fortlöpande process utan en början eller ett slut (Weick, 1995; Hernes, 2008). Weick, Sutcliffe och Obstfeldt (2005) definierar meningsskapande som ett samspel mellan händelser och tydning av dem, men fokus på händelsen och tydningen som själva essensen i processen. Weick (1995) rekapitulerar berättelsers uppgift genom att förklara att de ordnar diverse händelser i kronologisk ordning, tillåter individer att förklara händelserna och koppla ihop tidigare erfarenheter med det som sker för tillfället. Med andra ord utgör berättelser ett stöd för minnet och en guide för kommande handlingar, då de formar en gemensam mening och värderingar inom en specifik organisationen. Berättelser utgör således en föreställningsram som mening kan skapas ifrån.



## 3.2 Att identifiera meningsskapande

Det är av vikt att identifiera meningsskapande som ett fenomen för att därefter kunna fastslå dess roll i organisationskriser. Weick (1995) beskriver meningsskapande genom sju utmärkande drag. Dessa beståndsdelar utgör ett ramverk för vidareanalys av meningsskapande (Helms Mills, 2003). De sju faktorerna Weick (1995) betonade är:

1. Identitet
2. Sociala relationer
3. Pågående process
4. Medskapande
5. Retrospektiv
6. Ledtrådar
7. Rimlighet

**Identitet.** En identitet definieras av den omgivande kontexten och mening formas med utgångspunkten i hur vi förstår oss själva och andra (Weick, 1995). Om man förstår sin egen identitet kan man också förstå det som sker runt omkring oss. Här finns alltså ett inflytande i växelverkan. Identitetsuppfattningen påverkar med andra ord den mening som tillskrivs en händelse. Även en organisatorisk identitet har sin roll att spela när organisatoriska händelseförlopp skall tolkas genom meningsskapande (Weick, 2006). Om organisationen har en stark identitet, blir medarbetarna mindre överraskade av olika händelser, vilket gör att de har lättare att skapa mening (Weick, 1995). Identitet har under senare år utpekats som en av de viktigaste dimensionerna för att uppfatta meningsskapande (Weick et al., 2005; Helms Mills et al., 2010).

**Sociala relationer.** Om inte mening skapas individuellt, skapas det genom sociala relationer (Weick, 1995). Meningsskapande uppfattas oftast just som en social konstruktion, där flera individer tillsammans skapar mening genom att försöka hitta svar på frågor eller händelser. Ledningen ger ofta form åt organisationens verklighet genom kontroll och kan därtill utnyttja symboler som verktyg för detta arbete. De facto kan dessa symboler vara praktiska i föränderliga tider, då de kan skapa ordning (Ericson, 1998).

**Pågående process.** Den här faktorn i meningsskapande karaktäriseras av att processerna är ständigt pågående utan en start och ett slut (Weick, 1995). Var och en skapar kontinuerligt mening kring sitt liv, men processen blir mest tydlig när något nytt händer.

**Medskapande.** Meningsskapande är en process som äger rum i den kontext och den miljö som individen opererar i (Weick, 1995). Här avses den process där individen både skapar och får en uppfattning om sin omgivning. Meningsskapande om hur saker är och bör vara i organisationer sker både individuellt och i grupp medelst medskapande. De antaganden man gör om saker och ting kan naturligtvis både begränsa och möjliggöra (Helms Mills et al., 2010).

**Retrospektiv.** Det som troligtvis blivit klart vid detta skede är att meningsskapande alltid sker i efterskott, det vill säga att det är retrospektivt (Weick, 1995). Meningsskapande sker i praktiken med hjälp av tidigare erfarenheter och den mening vi gett åt dessa. Individer brukar därtill rättfärdiga tidigare åsikter genom att förklara dem retrospektivt.

**Ledtrådar.** Individen letar enligt Weick (1995) efter ledtrådar för att kunna ge mening åt den nuvarande kontexten. Beroende på sammanhanget blir olika ledtrådar olika viktiga i ett försök att skapa mening i en specifik situation. Dessa ledtrådar kan vara mindre detaljer eller exempelvis informella mönster – saker som inte är direkt uttalade i organisationen. Att man letar efter ledtrådar betyder naturligtvis också att man inte alltid hittar dem. Det kan dessutom hända att man letar efter ledtrådar som stärker det antagande man redan har och processen blir en självuppfyllande profetia. Ju tydligare organisationen informerar personalen om olika händelser, ju mindre söker personalen efter ledtrådar (von Platen, 2006).

**Rimlighet.** Weick (1005) anser att de som är inblandade i meningsskapande drivs främst av det som upplevs vara rimligt, hellre än det som verkligen sker. Med termer som *plausability* och *accuracy*, förklarar Weick (1995) att meningsskapande inte gäller en objektiv sanning, utan en bild som utgår ifrån diverse ledtrådar och tidigare ledtrådar, som kan ge individen en rimlig förklaring. Här bör det poängteras, att även om man utgår ifrån en sannolik, upplevd och rimlig berättelse, kan meningsskapande likväl leda till gärningar som är i linje med organisationens målsättningar (Weick et al., 2005).

Men var är påföljden av meningsskapande? Om mening skapas utgående ifrån tidigare erfarenhet (Weick, 2001), så får det en del följder; det som har hänt tidigare kommer att hända igen, ty man förväntar sig att något som redan hänt återkommer (Brorström, 2010). Det är också en fråga som Brorström (2010) ställer, att är det som händer verkligen en konsekvens till det skedda, eller en fabricerad följetong? Liksom Weick (1995, s. 35) summerar det, *...people create and fins what they expect to find.*

Enligt Weick (2006) är det vid störningar eller avbrott i omvärlden som meningsskapande blir mest tydlig, för det är i samband med dessa som individer reagerar med meningsskapande. Liksom Weick (2006, s. 1731) poängterar; *order, interruption and recovery. That is sensemaking in a nutshell.*

Den här studien använder sig av alla faktorer när den identifierar meningsskapandeprocessen i de tre fallen som står i fokus.

### 3.3 Meningsskapande i organisationer

Teorin om meningsskapande har haft avsevärd betydelse inom studier om organisationsförändringar, fastän den i första början främst användes för att kartlägga akuta kriser (Maitlis & Sonenshein, 2010). Det bör dock poängteras att organisationsförändringar och akuta kriser oftast har avsevärda likheter, då de bägge karakteriseras av tvetydighet bland de inblandade emedan forna strukturer och inlärd verksamheter omprövas. Weicks syn på meningsskapande har ofta kopplats till ett processinriktat perspektiv i organisationsstudier, eftersom processer, handling och organisering allt som oftast varit av intresse där (Bakken & Hernes, 2006; Hernes, 2008). Den här avhandlingen fokuserar på meningsskapande efter en kris, nämligen Corona pandemin år 2020.

Enligt Helms Mills (2003) är meningsskapande en alternativ infallsvinkel på organisationsförändring, men ett där individens uppfattning av situationen står i centrum. Cathrine Filstad (2014) menar för egen del att förändringar och ny kunskap kan omfattas bland anställda först då de anser den meningsfull. Enligt Lundin (2017) skapar också individer mening när de står inför tvetydiga signaler, som till exempel när de slits mellan organisationens förväntningar och sina egna professionella värderingar. Kommunikation är därför viktigt för meningsskapande (Rouleau, 2005). Browning och McNamee (2012) påpekar att social dynamik är en viktig faktor i processen. Det är individuella variationer, som personliga upplevelser och framtida ambitioner, som i sista hand påverkar individens meningsskapande. Organisatoriskt meningsskapande är i sin tur en av hörnstenarna för ett framgångsrikt genomförande av organisatorisk förändring, eftersom det i hög grad påverkar hur människor tolkar, förstår och agerar under det pågående förändringsarbetet (Iveroth & Hallencreutz, 2016). Om organisationen siktar på att skapa en positiv inställning till en eventuell förändring, måste man inkludera medarbetarna i ett tidigt skede (Beer, 2001). Tilliten skapar engagemang, och individen har lättare att acceptera en förändringsprocess.

Tsoukas och Chia (2002) understryker dock att det är svårt att beskriva en organisatorisk förändring, då den oftast beskrivs som ett skifte mellan två fasta punkter. Förändringen måhända äger rum mellan dessa punkter, men det som står tillhanda är allt som oftast bara en redogörelse av det nya läget, en efterhandskonstruktion. Clegg et al. (2005, s. 158) ser inte organisationer som fasta enheter utan; *in a constant state of becoming*, vilket i sin tur belyser besväret att beskriva processen, i och med att det är en kontinuerlig process.

När en organisation står inför en kris, kan även konceptet sensegiving, det vill säga meningsgivande, aktualiseras (Gioia & Chittipeddi, 1991). Det sker i praktiken när chefen eller ledningsgruppen involverat sig i ett kollektivt meningsskapande och således analyserat krisen samstämmigt, brukar det följande steget vara ett försök att förmedla den förklaringen neråt i organisationen. Här kopplas meningsskapande tydligt till kommunikation. Weick (1995) ser dock organisationer som ett resultat av ett skapande och ett återskapande med hjälp av den meningsskapande processen som äger rum när medarbetare växelverkar, med andra ord inte nödvändigtvis enbart uppifrån ner. En blandning av samtal och berättande, meningsskapande samt identitet visar den förmåga att fortlöpande skapa mening och således sammanföra det förflutna, nuet och framtiden (Bird, 2007).

Det ligger i själva skapandet av meningen att det är en process, inte ett slut; det är ett pågående experiment, inte en uppsättning fasta doktriner (Weick, 1995). Organisationerna orienterar sig därför genom att se både fram och tillbaka för att indirekt passa ihop olika versioner av verklighet och beslut - samtidigt som de konstruerar dem - under möten med antingen inledande överenskommelse eller oenighet mellan anställda och ledarskap.

Weick (1995) pekar på tre olika nivåer av meningsskapande inom organisationer, nämligen *intersubjektiv*, *generisk subjektiv* och *extra subjektiv* nivå. Den här avhandlingen kommer att fokusera på de två första nivåerna.

På den *intersubjektiva* nivån sammankopplas de personliga tankarna och känslorna med gruppens i en social verklighet (Weick, 1995). Individens självet, blir en gemenskap. Meningsskapande är en verbal intersubjektiv process, en process där händelser såväl som handlingar tolkas. Den här nivån är inte enbart en interaktion, utan en syntes av två eller flera förmedlande själv.

Den *generiskt subjektiva* nivån inbegriper organisationer, den sociala strukturen (Weick, 1995). Här lämnar man individen till förmån av generella roller som skall följa uppställda

regler. Vid stabila perioder kan den här generella subjektiviteten anta flera former, som till exempel policyn och arbetsinstruktioner.

Det här betyder i praktiken att meningsskapande skapas på många olika nivåer, med olika omfattning av social interaktion (Weick, 1995; 2001). Det är för övrigt mellan den intersubjektiva och den generiskt subjektiva nivån som Weick placerar organisationen.

Det här kapitlet har haft för avsikt att påvisa det logiska i att begagna ett meningsskapande perspektiv för att tolka organisatoriska händelseförlopp. Meningsskapande har framställts som ett kitt för att den organisatoriska handlingen skall vara sammanhängande och betydelsefull.

Det här synsättet kommer vidare att utgöra en viktig grund för avhandlingens ansats och design framöver.

### **3.4 Meningsskapande och krishantering**

Allt sedan Weicks (1988) arbete *Enacted Sensemaking in Crisis Situations*, har betydande framsteg gjorts inom det här området (Maitlis & Sonenshein, 2010). Inom den forskningen har man framom allt och ofta identifierat den påverkan positivitet har på meningsskapande, komplexiteten i meningsskapande samt organisationens inflytande på meningsskapare. Maitlis och Sonenshein (2010) framhäver att dessa teman *reflect important individual, collective, and institutional influences on sensemaking processes* (s. 555).

Den akademiska forskningen inom detta område fokuserar dessa dagar främst på att förstå en specifik aspekt av meningsskapande och hur denna aspekt påverkar en individs eller en organisationsförmåga att förstå situationer (Maitlis & Sonenshein, 2010). Trettio år efter att Weick (1988) uppmärksammade detta område har naturligtvis betydliga framsteg också gjorts. En stor del av forskningen har fokuserat på vad som kan påverka och främja meningsskapande i kriser (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988; Choo, 2007; Stigliani & Ravasi, 2012). Det skall vi titta närmare på nu.

Organisatoriskt meningsskapande är en process där medlemmar i organisationen tolkar sin omgivning genom sin samverkan med andra människor både inom och utanför organisationen (Maitlis 2005). Den samverkan och processer mellan grupper som hör till meningsskapande spelar en viktig roll för att få bukt med en krissituation. Den analys av Mann Gulch-katastrofen som Weick (1993) gjorde föreslog att gruppkommunikation och gruppintimitet

var nyckelfaktorer för gruppmedlemmarnas överlevnad. Meningsskapande är en teori som förklarar konstruktionen och interaktionen mellan kategorianordningar under en kris.

Teorin om meningsskapande har delats in i två riktningar sedan Weicks (1988) inledande studier. Vissa forskare har fokuserat på meningsskapande under en pågående kris (Kayes 2004; Vendelo & Rerup 2009) medan andra har studerat meningsskapande i efterhand, det vill säga efter krisen (Brown & Jones 2000). Båda riktningarna har haft en betydande roll i vår uppfattning av meningsskapande. Oavsett riktningen, är ett centralt argument i meningsskapande att organisationer själva konstruerar den uppfattning som därefter nyttjas i processen kring meningsskapande, samt de åtgärder som kan förändra utvecklingen av en händelse (Weick, 2010).

Under en pågående process av meningsskapande kan människor i grupp förbise eller nonchalera ledtrådar som går stick i stäv med deras förståelse eller föruppfattning (Casto 2014; Maitlis & Sonenshein 2010,). Till exempel kan *falsk optimism* (Casto 2014) och *minimering* spela en roll i sammanhanget, när människor i en krissituation tonar ned krisens allvar genom att göra optimistiska uttalanden. Weicks (1993) arbete med Mann Gulch eldkatastrofen år 1949 är ett utmärkt exempel på optimistiska uttalanden som skapade falsk optimism som i sin tur bidrog till döden av 12 stycken rökhoppare (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005).

Det är av vikt att organisationer skapar en *gemensam förståelse* under krisperioder, som består av engagemang, identitet och förväntningar (Weick, 1995). Engagemang i meningsskapande kontexten skapar mening vid osäkerhet, men det kan också vilseleda människor att utveckla en *optimistisk partiskhet*. Identitet som konstruktion inom teorin får i sin tur en framträdande roll, eftersom de egenskaper som tillskrivs identiteter är de sätt med vilka människor skapar både sin förståelse och beteende. I Mann Gulch-elden blev rökhopparna av med sina verktyg och sprang sin väg (Weick 1993). Förväntningarna är nämligen sammankopplade till ledtrådar för att skapa förståelse. Under en pågående kris anpassar människor sina förväntningar till situationen för att ta itu med utvecklingen (Weick 1995; Weick & Quinn 1999).

### **3.5 Sammanfattning av teoretiskt ramverk**

De sju elementen som Weick (1995) redogör för, presenterade i kapitel 3.2 ovan, framställer meningsskapandet som en ständig pågående process där det ena detaljen överlappar det andra och tvärtom. Teorin är invecklad och har vissa brister (se särskilt kapitel 3.6), men

meningsskapande är samtidigt ett väldigt användbart analytiskt verktyg och kompatibel med den här studiens syfte. Respektive sju element interagerar kontinuerligt med varandra och genom dem förstår vi den grundläggande process för individers agerande och förståelse av situationen i olika givna situationer.

Vidare beskriver teorin samtidigt hur individen kan ta kreativa genvägar för att uppnå förståelse i situationen (Weick, 1993). Det teoretiska ramverket för den här studien har därför för avsikt att bistå analysarbetet med hjälp av de av de sju elementen i Weicks (1995) teori som samspelar med varandra mest uppenbart. Resultatet av den analysen kommer därefter att omsättas i en teoretisk modell för att kunna presentera hur individerna frambringar förståelse i situationen. Den modell som avhandlingen resulterar i har även som avsikt att kompensera för de eventuella svagheter i teorin som identifieras, exempelvis maktaspekterna i det sociala samspelet.

### **3.6 Kritik mot meningsskapande**

Meningsskapande har kritiserats för att dess process är rätt så oklar (Sandberg & Tsoukas, 2015). Fastän det har framkommit att meningsskapande inte är detsamma som tolkning (Weick 1995), är skapandet och tolkandet likväl för det mesta förknippade med varandra i studier av meningsskapande (Sandberg & Tsoukas, 2015). Teorin har även kritiserats för att begreppet *förståelse* är svårfattlig och inte tillräckligt klart.

Vidare har man kritiserat meningsskapande för att det enbart uppfattas som en bakåtblickande process, på bekostnad av det framåtblickande meningsskapandet (Sandberg & Tsoukas 2015). Fastän Weick (1995) erkänner att människor påverkas av tankar om framtiden när de agerar, tycker han ändå att tankarna uppstår ifrån ett bakåtblickande meningsskapande. Weick (1969) tycker att meningen av framtida omständigheter enbart kan förstås om *individen ser på dem som redan förflutna händelser* (Weick, 1969, s. 66).

Man har också kritiserat Weicks teorier om meningsskapande på grund av avsaknaden av maktaspekter (Mills 2003). Vidare har det påpekats att meningsskapande betonar konsensus till förmån av konflikt i organisationer, och bortser därmed ifrån sådana intressekonflikter som framkommit mellan diverse aktörer i processen (Skålén, 2002). En annan svårighet som har markerats är individer med formell makt som kan komma att få större effekt i sitt meningsskapande än andra (Mills, 2003). Poängen är här att den individuella makten är större än mångfalden av alternativa meningar i meningsskapande.

De flesta studier fokuserar på hur ledningen i en organisation försöker påverka meningsskapandet bland organisationsmedlemmarna, emedan processen egentligen borde ses som en överläggning mellan olika individer där en del oundvikligen är starkare än de övriga (Gioia & Chittipeddi, 1991). Resultatet är en följd av organisationens omgivning, en omgivning som trots allt påverkas allra mest av ledningen, vilket i sin tur förvränger meningsskapandet.

En svårighet som organisationer ofta möter i sitt meningsskapande är att uppnå en sammanhängande och överenskommen mening, som kunde användas som ett ramverk för framtida åtgärder (Choo, 2007). Medan de existerande forskningsresultaten inom detta område ger en förståelse för varför organisatoriskt meningsskapande ofta är en svår process, är arbetet begränsat på grund av för lite forskning som fokuserar på hur man kan övervinna dessa svårigheter. Liksom Maitlis och Sonenshein (2010) konstaterar, är det till hjälp för att studera problem relaterade till meningsskapande, men om inte kan föreslå lösningar, så har forskningen lite praktiskt värde för organisationer.

Avslutningsvis kan det ändå understrykas att meningsskapandeperspektivet i den här studien kan betraktas som ett förhållningssätt, som ett sätt att uppfatta världen och hur vi fungerar som människor. Synsättet har satt sin prägel på både avhandlingens upplägg och design, något som framkommer i föregående kapitel.



## 4. Resultat

Det här kapitlet presenterar resultaten från de 10 kvalitativa intervjuer som utfördes under slutet av år 2020 (se kapitel 2). Resultaten presenteras enligt de teman som framkom, dock med en början i bakgrunden till situationen för de tre olika kulturhusen då pandemin började.

Databehandlingen kommer att presenteras i detalj i samband med resultaten. På detta vis kan läsaren utröna tankeprocessen som ligger bakom forskningsbesluten och således minimera förekomsten av utredarens fördomar.

### 4.1 Bakgrund

I detta första underkapitel presenteras en bakgrund kring kulturhusens situation under våren 2020 då krisen – eller pandemin – började.

Respektive kulturhus var tvungen att stänga huset under lockdown perioden våren 2020. Liksom en informant beskrev läget; *Impakten var massiv. Det var den faktiskt. Fr.o.m. 13.3 stängde vi salarna och öppnade sen 1.6., så de var 2,5 månader stängda på våren* (Informant I). Med det sagt, verkar inga kulturhus ha blivit förhandlingsförlamade i situationen. Verksamheten fick förändrade ramar, men kulturhusen fortsatte sitt arbete. Detta antyder att systemet inte utan vidare kollapsade på grund av pandemin, utan hittade andra lösningar.

*Utbildningarna har varit igång under hela tiden i princip, så där fortsätter verksamheten, och också pga. det har vi mycket bokningar, de använder Schaumansalen väldigt mycket under den här tiden. Vad gäller konsertsalen, så det syns direkt på bokningsläget. [...] Vi har på det sättet haft ytterst lite externa hyresgäster här från mars framåt.*

(Informant A)

Schaumansalen i Jakobstad fick ett mindre understöd av kommunen för att täcka de kostnader som uppkom på grund av nedstängningen, men stödet räckte inte på nära nejder att täcka kostnaderna (Informant A). Man valde ändå inte att ta till sparåtgärder. Annat än att man förstås inte anlidade de normala timanställda, då det inte fanns något arbete för dem. Här är det naturligtvis elementärt att minnas att Schaumansalens personal i praktiken är anställda av YH Novia, vilket ger Jakobstad Konsertsal Ab mindre utrymme att utöva exempelvis permittering som sparåtgärd. Något som naturligtvis i sin tur lär ha bidragit till en

hälsosammare dialog mellan ledning och personal och sålunda inte påverkat meningsskapande olika bland dessa tu – åtminstone till den grad det annars hade varit möjligt.

Till saken hör även att Corona läget var annorlunda i Österbotten än i Nyland, vilket kunde tolkas som en lindrande omständighet, men enligt informanterna var läget för huset mest detsamma som i Nyland – även om restriktionerna var något lättare i Jakobstad på grund av mindre smittspridning, var folk desto försiktigare (Informant A). Därav var resultatet detsamma som i Nyland – det kom ingen publik på evenemangen – vilket i sin tur betydde att det fanns ett behov för alternativa lösningar i bägge regionerna.

Schaumansalen tog ett initiativ för regionens frilansmusiker och arrangerade inalles sex stycken streamade gratiskonserter (Informant A och B). Man presenterade också ett nytt koncept, nämligen Schauman Hall People 2 People, ett möteskoncept för organisationer. Intresset har dock varit svalt, mycket på grund av den försiktighet alla visat prov på, på grund av pandemin. Mest gick våren åt att budgetera om, flytta och ändra på tidigare bokade evenemang:

*Nu just är vi alla igång för full fart, men vad vi ser, att vi har ju svårt, vi brukar ha massor med tillställningar, och det har vi fått planera om. Vi kan inte heller räkna med att, då vi har några stora projekt på gång, så vi måste ombudgetera projekten totalt, för vi brukar kunna räkna med publikintäkter och så vidare*

(Informant B)

Schaumansalens omsättning sjönk med ungefär 50% under våren 2020 (Informant C). Externa arrangörer klagade över att Schaumansalen inte kom emot med rabatterade priser då man ändå inte kunde sälja alla biljetter i salen på grund av restriktioner.

Kabelfabriken i Helsingfors har både korttids- och långtidshyresgäster (Informant E). De tidigare är olika evenemangsproducenter som hyr Kabelfabrikens stora utrymmen för en eller några dagar och utgör ca 10 % av kulturhusets intäkter, de senare är olika artister och konstnärer som hyr mindre arbetsutrymmen på tills vidare basis, och utgör i 90 % av intäkterna (Informant F). Korttidshyresgästerna uteblev naturligtvis under pandemivåren 2020, medan man därtill kände sig tvungen att ge långtidshyresgästerna tre månader hyresfri tid – något man finansierade med lån (Informant E). Beslutet att ge hyresfria månader togs av Helsingfors stad, inte av Kabelfabriken (Informant F). Kabelfabriken har i sin tur än så länge inte fått beslut av Helsingfors stad ifall även de skulle få samma period hyresfritt av staden.

Man uppskattar att försäljningen år 2020 var ca 60–70% mindre än under normala år (Informant E). Förlusten uppgick till ungefär 1,2 miljoner euro (Informant F).

Då Kiinteistö Oy Kaapelitalo är i grunden ett fastighetsbolag, kom de att segla igenom lockdown perioden tämligen problemfritt – restaurangerna med mera i deras fastigheter var utomstående aktörer som kom att ansvara för den förlusten själva, medan bolaget hade fasta hyresgäster som garanterade en stadig intäktskälla under den värsta tiden (utöver de 3 månader man hade gett utrymmen gratis åt aktörerna) (Informant E).

Kabelfabriken har inte fått några statliga understöd för den tid då huset stod tomt, då myndigheterna upplever att bolaget är en del av Helsingfors stad och följaktligen borde staden sköta om de sina (Informant E). Nu har dock inte staden gett någon eftergift i hyror åt bolaget. Bolaget har planerat en inbesparning i att senarelägga vissa renoveringsprojekt. Permitteringar avstod man ifrån, då dessa enligt egna kalkyler snarare skulle ha betytt en även större förlust istället för en inbesparning – personalen är nämligen så liten och det finns många fastighetsrelaterade uppgifter bolaget helt enkelt inte kan senarelägga utan tilläggskostnader. Fastighetsbolag Kabelhuset har en soliditet på över 70 %, vilket betyder att nämnda organisation inte påverkas i likadan grad av pandemin som andra kulturhus (Informant F).

Konstfabriken i Borgå är en byggnad med en totalareal på 16 000 kvadratmeter och hela fastigheten ägs av tre stiftelser (Informant I). Största delen av kvadratmetrarna hyrs av Borgå stad, alltså 10 000 kvadratmeter. De resterande 6000 kvadratmeter är uthyrda åt t.ex. Cubus, Dressman, Handelsbanken och andra företag, och de har direkta avtal med fastighetsägaren. Av Borgå stads kvadratmeter hyr Event Factory Ab drygt 7000 kvadratmeter, och resten ligger under lokalitetsavdelningen och t.ex. konstnärer som hyr arbetsutrymmen och Borgå stads kulturtjänster samt Konsthallen och två verkstäder. Event Factory hyr alla evenemangsutrymmen, mötesutrymmen och dessutom är kulturhusets restaurang- och biografutrymmen vidareuthyrda av bolaget.

Under pandemivåren 2020 sjönk Konstfabrikens omsättning med ca 70–75 % (Informant I). Mycket av den policy som utövades på Event Factory var ett rakt resultat av den linjedragning som Borgå stad valde att följa. När staden permitterade personal, gjorde även Event Factory det:

*Vi permitterade personalen på våren och de är permitterade nu igen.  
Personalkostnaderna är bland dom största kostnaderna och då på våren just  
från 13.3 till sista maj bevilja Borgå stad åt alla hyresgäster som de har i sina*

*fastigheter, vi behövde inte betala nån hyra då överhuvudtaget, så det hjälpte, det hjälpte alla som är hyresgäster.*

(Informant I)

Olikt de två ovan presenterade kulturhus har Konstfabriken, eller Event Factory, utöver restaurangen och biografen inga långtidshyresgäster eller -kunder. Därför kom läget att påverka dem något mera kraftigt än de övriga två kulturhusen, och behovet att hitta alternativ verksamhet blev särskilt betonat.

*[...] rakt sagt, så påverkade det att det stoppa verksamheten helt och hållet och det satt oss i en position där vi måste ganska snabbt försöka hitta på verksamheten på nytt, för att vi ville ju hitta på, inte så att verksamheten faller bort utan att den ändrar karaktär jo, att vi måste hitta ett nytt medel att få ut, då var det i form av live-streams på våren.*

(Informant J)

Under intervjuerna framkom det dock att staden hade för avsikt att planera åtgärder som skulle komma att hjälpa de hyresgäster som staden har i sina byggnader. Visserligen hade signalerna redan då varit sådana, att det ingalunda skulle bli frågan om en nollhyra.

*Men nu håller Borgå stad på att fundera på hur de kan underlätta livet för hyresgästerna och håller på att jobba ut en plan. Även om de stängde våra utrymmen så kommer det inte att bli nollhyra nu i slutet av året.*

(Informant I)

Enligt informanterna fortsatte läget rätt likadant under hösten 2020, och inga ljus i tunneln kunde skönjas.

## **4.2 Tidiga signaler**

De tre olika kulturhusen reagerade fort på pandemisituationen, vissa dock snabbare än andra. I meningsskapande processen kan man utgå ifrån att de initiala beslut och informationsöverföringar som ägde rum gott kan ha en avsevärd betydelse i medarbetarnas individuella process kring förståelse av situationen. Liksom en informant uttryckte sig: *[...] då när hela Finland egentligen stängdes, kan man säga, så det kom som ska vi säga en chock för alla, att jaha en sån här situation...* (Informant I). Något som verkar stå i kontrast med att

framgångsrikt tolka de tidiga signaler som dock fanns – icke minst i mediala nyheter. Naturligtvis är detta dock en hörnsten i meningsskapande teorin; att man skapar mening av tidiga signaler behöver inte nödvändigtvis betyda att man tolkat signalerna rätt. Å andra sidan har ingen en kristallkula, vilket därför alltid lämnar tolkaren i en viss form av risksituation. På andra håll var man i framkant och lyckades organisera sig redan innan myndigheterna tvingade på föreskrifter och begränsningar, då man reagerade på de tidiga signaler man fick gällande det kommande läget. Något man kan utgå ifrån att ha gjort det lättare för medarbetarna att förbereda sig för den nya situationen.

*Vi organiserade redan före regeringens informationsdag den tolfte, vi hade organiserat inom vår organisation en Corona-förberedningsgrupp [...] så vi tog några åtgärder redan då. Vi skulle ha handdesinficering och hålla distans och tvätta händerna, och sen ganska fort vi satte desinficeringsmedel runt omkring, och vi började tvätta mer effektivt våra fastigheter, och vi började ganska snabbt jobba på distans.*

(Informant F)

Därav kunde man tolka att meningsskapande förstås också kan leda till rätt tolkningar, situationer där man de facto är steget före på grund av meningsskapandet. Något som inte lär ske om man totalt låter bli att tolka och reagera.

De egna besluten var kanhända inte stora, liksom exemplet ovan visar prov på, men var likaledes i linje med de föreskrifter som skulle komma av myndigheterna. Distansarbete har varit ett rätt allmänt fenomen från och med våren 2020, men har naturligtvis inte varit lika enkelt för alla. Något som naturligtvis inga ledare har haft möjlighet att själva ändra på, men som ändå orsakat problem på håll.

*[...] det var lite svårt för många av oss att inte alla kunde jobba på distans, och det var kanske inte rättvist, eller man tänkte i början, och sen när distansarbetet hade pågått några månader så ganska många som hade redan arbetat på distans ville gå tillbaka till arbetsplatsen, för de mår bättre när de har ett arbetsställe och är inte tvungna att stanna hemma hela tiden.*

(Informant F)

Oberoende hur de tidiga signalerna har tolkats – pandemirisken var trots allt överhängande redan ett tag innan man i Finland beslöt sig för åtgärder – har respektive kulturhus i denna

avhandling naturligtvis fått utärda samma restriktioner. Men enligt intervjumaterialet ser man vissa skillnader i medarbetarnas meningsskapande, säsom större tillit och mindre motvilja jämte ledarnas egna beslut, i förmån till de som reagerade på eget bevåg innan myndigheternas beslut.

### 4.3 Lägesanalys

Liksom framkom i föregående underkapitel, reagerade kulturhusen som står i fokus i denna avhandling på läget i ett rätt tidigt skede, och analyserade potentiella tillvägagångssätt i hopp om att skapa mening kring situationen.

Schaumansalen var i kontakt med andra kulturhus för att pejla läget och hitta alternativa lösningar till nödläget (Informant A). Enligt uppgifter fanns inga alternativa lösningar som gick att implementera på andra kulturhus. Läget var helt enkelt exceptionellt och inga universella lösningar stod tillhanda. Därtill var restriktionerna rätt hårda för kulturbranschen och alternativa lösningar tydligen få.

Kabelfabriken satsade på att hålla fast vid sina nyckelkunder, det vill säga återkommande hyresgäster (Informant E). Det har varit ett avsevärt arbete att avboka och hitta nya datum för evenemangsarrangörer, och samma sak ånyo efter några veckor. Det var dock inte på grund av brist på försök, men man kom till slut fram till att det inte fanns mycket man kunde göra i situationen:

*[...] vi satt oss ner med försäljningschefen och funderade på vad vi kan göra i våra utrymmen, att om vi kunde ändra användningsmöjligheterna, att om vi skulle ha lättare att göra evenemang eller något, men vi har inte förverkligat några nya revolutionerande sätt, vi investerade bara i utrymmeshygienen.*

(Informant G)

I Konstfabriken pejlade man läget främst via de linjedragningar staden gjorde angående kulturlivet i kommunen och stadens egna kulturinstitutioner över lag (Informant I). Som den enda av tre kulturhus fick Konstfabriken finna sig i att permittera personalen, något som naturligtvis tog sig i uttryck i det magra antalet försök på alternativ verksamhet.

Respektive kulturhus prövade dock på olika streamade lösningar (Informant A, F och I). Dessa verkar dock ha varit mindre lätta att få att bära sig ekonomiskt.

Sammantaget kunde man konkludera att kulturhusen pejlade sin omgivning och den rådande situationen rätt väl, och skapade mening både på lednings- och personalnivå.

#### 4.4 Informationsöverföring

I meningsskapande är det liksom konstaterat i teorikapitlet (3) av vikt att ledarna för över information till medarbetarna, för att dessa skall ha en möjlighet att skapa en egen mening i situationen utgående ifrån faktiska händelser, beslut och linjedragningar. Får man inte signaler från ledningen, drar man egna slutsatser: *Vi på försäljningen förstod ju genast, man vet hur branschen far [...]* (Informant H). Informanterna i den här avhandlingen för fram att informationsöverföringen har fungerat på olika sätt i olika kulturhus.

Den personal som jobbar för Schaumansalen fick främst information av Yrkeshögskolan Novia (som är personalens arbetsgivare). Vad gäller restriktioner och rekommendationer från myndighetshåll, var det något man fick ta reda på själv (Informant D). Här avsåg man troligtvis det, att personalen fick uppgifter om allmänna restriktioner samtidigt som ledningen, och inget behov av informationsöverföring var nödvändigt. Enligt vad som gick att tolka mellan raderna av de informanter som representerade personal, har man dock sett detta som en orsak att analysera läget självmant till en högre grad.

Enligt en informant i ledarskapsposition baserade man sin information på myndigheternas utlåtanden (Informant D). Enligt denne har informationsöverföringen gått väl till.

*Vi har nog haft god kommunikation. Och utgångsläget är, bör ju tilläggas, att vi har utgått från att inte göra egna tolkningar eller egna lösningar på myndighetsdirektiven, utan vi tror ändå att myndigheterna fattar sunda beslut i de här fallen, så vi utgår ifrån det.*

(Informant D)

Enligt informanternas tolkning var det ledarnas ansvar att föra vidare myndighetsinformationen till medarbetarna, även om det hände att dessa fick ta del av informationen samtidigt som ledarna och kunde således hantera informationen även utan ledarnas input (Informant I). Något som naturligtvis förminskade ledarnas möjlighet att påverka informationsöverföringen även om dessa hade velat annorlunda.

Det fanns rentav för mycket information och den förändrades konstant, vilket gjorde de ytterst svårt för personalen att orientera sig fram (Informant J). Samtidigt upplevde man nog på håll att ledningen skötte bra om informationsöverföringen:

*[...] det sköttes bra. Vi har hela tiden varit ganska måna om att följa de rekommendationer som finns, för att trygga vår publiks säkerhet och anställda förstås också, det är det viktigaste i ett sådant här läge, att alla gör vad de kan.*

(Informant A)

En del informanter kritiserade däremot myndighetsbesluten: *Fascinerande hur tomma utrymmen kan vara mera hotande än att äta lunch varje dag, som på många sätt borde vara exakt det samma* (Informant C). I mångt och mycket kan det konstateras att myndigheterna rentav övertog den klassiska ledarskapsrollen inom organisationerna vad gäller dessa pandemispecifika restriktioner, beslut och informationsöverföring. Något som naturligtvis hör till ifall regeringen åberopar beredskapslagen.

På Kabelfabriken satsade man på veckomöten för att distribuera information, utöver olika digitala informationskanaler.

*Vi har veckomöte varje tisdag morgon när alla kommer tillsammans och varje person talar, inte så många, vi är under 20 personer, så alla kunde säga vad dom tyckte och vad dom tyckte om distansarbete, och det var förstås svårt att inte ha kontakt med andra personer på en lång tid, men i början tror jag alla var i situationen och vi sa att vi vet inte hur länge det här ska ta, men alla accepterade det ganska bra.*

(Informant F)

Informationen överfördes muntligen strax innan distansarbetet tog vid, varefter överföringen förflyttades till e-post (Informant G). En del av den information som normalt överförs i korridorerna har uteblivit, men enligt informanter har det haft överraskande små negativa effekter (Informant G). Visserligen poängterade man att det här gällde främst sådana som varit arbetskamrater sedan tidigare – de som anställdes under distansperioden var det svårare att informera på ett naturligt sätt.

Detta har troligtvis också påverkat informationsöverföringen rätt så avsevärt. Att man i skrivande stund (år 2022) vant sig vid distansmöte torde vara rätt naturligt efter en tidsrymd på 2 år, men under pandemivåren 2020 var distansmöten ett tillskott i vardagen man inte hade



hunnit vänja sig vid innan man blev tvingade till dessa. Därför är det sannolikt att även meningsskapandet påverkades av den tekniska förändringen och dess tillkortakommanden kring informationsöverföringen.

Det fanns naturligtvis också olika åsikter om informationsöverföringen, eftersom alla medarbetare inte befann sig i precis likadan situation vad gäller exempelvis arbetserfarenhet. De som hade arbetat längre upplevde exempelvis att de hade en något mera säker ställning till det skedda:

*Sku jag vara riktigt ny i branschen så skulle jag säkert ha villa ha mera information. Nu har jag varit så länge att på det sättet så, men nu när du frågar så inte vet jag har det kommit desto mera information eller nånting. Det kom nu bara att det ser dåligt ut och det kommer att komma permitteringar. Inte var det nånting man satt ner och diskuterade, nej.*

(Informant H)

Det ovanstående exemplet visar prov på klassisk bakgrund till varför personalen ser orsak till att skapa egen mening kring prövande situationer. Samtidigt är det värt att understryka att exempelvis permitteringar inte är något som ledningen lättvindigt pratar om tillsammans med personalen innan man kan vara alldeles säker på att det är en nödvändighet.

Det som också vissa fastande vid, för att poängtera ytterligare föregående mening, var att man inte från ledningshåll involverade medarbetarna i tillräcklig grad kring beslut som gällde dem. I en situation där man redan upplevde en osäkerhet var den något sparsamma kommunikationen en ytterligare katalysator för panik.

*Känns lite smutsigt när det inte kommunicerades om det, där skulle man önska att det skulle finnas mera öppen och rakare kommunikation. Och fastän det har varit svårt att förutspå vad nästa månad har att ge kan man ändå, man skulle hoppas från ledningen ändå ett mera organiserat, planerat sätt att göra besluten – det har varit panik i luften.*

(Informant J)

Tecken på begynnande meningsskapande fanns på bland kulturhusen, då ledningen inte kommunicerade i tillräcklig grad. Liksom informanten nedan uttryckte sig:

*[...] jag tror att sån överlopps oro och frågor skulle ha borda fått ställas mycket mera från personalens sida, för då förstår man också mera. Om man inte får information, man får bara nånting smått och så kommer en lapp hem, så nog blir du ganska ensam där med helheten, du börjar grubbla att det ena och det andra, man blev nog säkert ganska ensam där, det tror jag.*

(Informant H)

Något som går i linje med hur meningsskapande tar vid, och beskriver hur medarbetaren kan ta kreativa genvägar för att uppnå förståelse i situationen. Att kulturhusen visar prov på meningsskapande i pandemi krisen bevisar att mekanismen kring meningsskapandeprocessen fungerar i alla lägen, även bland kulturhus i pandemitider. Den visar yttermeravisso att informationsflödet är av vikt för en fungerande organisation.

#### **4.5 Meningsskapande bland personalen**

I det här underkapitlet behandlas det insamlade datamaterialet utifrån ett perspektiv hur medarbetarna har omfattat förändringen och krisen, det vill säga om man har uppfattat processen ur ett meningsfullt perspektiv. Därtill strävar kapitlet att röja huruvida personalen upplever att ett organisatoriskt meningsskapande har ägt rum. Meningsskapande är nämligen tätt sammankopplat med de förväntningar man har.

Liksom konstaterat i teorikapitlet (3), kan man enligt Weick (1995) dela upp den meningsskapande processen i sex olika faser:

1. En avvikelse påträffas i ett oupphörligt flöde av händelser
2. Man tittar tillbaka efter ledtrådar till orsaken för avvikelsen
3. Man skapar rimliga förklaringar till händelsen
4. Förklaringarna förmedlas
5. Förklaringarna sprider sig men godkänns med nödvändighet inte direkt
6. Det uppstår samstämmighet kring händelsen

Vi skall till följande försöka gruppera personalens meningsskapande i dessa olika faser.

#### **4.5.1 En avvikelse påträffas i ett oupphörligt flöde av händelser**

Den grundläggande avvikelsen som påträffades i denna fallstudie var naturligtvis krisen, det vill säga Corona pandemin. Krisen satte igång en process som personalen fick lov att försöka förstå enligt bästa förmåga, nämligen de beslut som togs från ledningshåll på grund av pandemin.

Enligt informanterna gav läget en situation tillhanda där personalen var tvungen att skapa betydelse i det som händer och binda ihop det med den gamla referensramen de haft av sin uppgift. Liksom en informant försiktigt uttrycker det:

*Borgå stad [...] hade en, eller de har väl fortfarande en ledningsgrupp som beslutar om med hurdana regler vi fungerar i Borgå och hur det går. Det är den gruppen som beslutar att t.ex. kulturhusen stängs, så vi har ett tätt samarbete med dom och så följer vi med och nu har man kanske lärt sig att läsa mellan raderna när de ger sina utlåtanden att åt vilket håll det går.*

(Informant I)

Samma syn på saken finns naturligtvis att skåda även organisationsinternt mellan ledare och personal (Informant B, F och J). Något som också framkom i kapitel 4.4.

#### **4.5.2 Man tittar tillbaka efter ledtrådar till orsaken för avvikelsen**

De flesta informanter har varit rätt uppgivna när det kommer till den egna möjligheten att påverka någonting. Man har däremot i vissa fall försökt att identifiera orsaker till varför de beslut som togs uppfattades som de rätt från ledningshåll. Informanterna har också identifierat maktaspekter i de beslut som blivit tagna i pandemins kölvatten. Förvisso handlade det ofta om beslut som man tagit på myndighetshåll, men ändå sådana som både ledningen godkänt och personalen varit tvungna att finna sig i. Liksom en informant konkluderade: *...det finns inte så mycket att ifrågasätta i och med det inte har varit i våra händer* (Informant D). En annan uttryckte sig på följande vis:

*Såhär när vi har diskuterat, oberoende om det är vår personal eller restaurangernas personal eller såhär, så kommer det ganska enkelt fram att vi tycker det är orättvist, därför att smittor från kulturevenemang, [...] vi [...] gjorde faktiskt ett stort jobb för att få det att fungera så som det ska och så stänger man vår verksamhet, bara sådär, och samtidigt så några kvarter österut*

*eller västerut, hur man nu ser det, så sitter de och sjunger karaoke med ölglasen i hand utan ansiktsmasker och allt sånt här. Att när du gör ditt bästa så är tacket det här, att det är liksom fel [...]*

(Informant I)

Det förekom vissa åsikter (som redan presenterats) om att man kunde ha valt att tolka vissa restriktioner annorlunda, och att exempelvis permitteringar enbart leder till framtida problem då personalen inte kan arbeta för kommande säsonger. Att restriktionerna, som till syvende och sist var de som påverkade i praktiken kulturhusen mest var åtgärder tagna av regeringen måste ha försvårat tolkningen av situationen för personalen. Ledningen stod inte (åtminstone allena) för skulden. Samtidigt visste man så väl att pandemin var orsaken till restriktionerna. Å andra sidan visste ingen under våren 2020 vilka åtgärder skulle visa sig vara de mest effektiva vid bekämpningen av ett farligt virus, vilket i sin tur måste ha kastat bränsle i lågorna för meningsskapande. Något som citatet ovan visar prov på.

#### **4.5.3 Man skapar rimliga förklaringar till händelsen**

Jämfört med andra krissituationer har medarbetarna haft en rätt så annorlunda möjlighet att förstå vad som händer, då hela samhället har råkat ut för samma sak i och med Corona pandemin. Med det sagt, finns det olika saker att förstå och skapa rimliga förklaringar till. Liksom nedanstående informant påpekar, var de tvungna att hitta ett sätt att förstå situationen för att kunna arbeta.

*Nu börjar det här redan bli en sådan situation att man förstår att vi inte längre är i en situation där vi inte skulle kunna främja [kulturen] även om du måste vara distans, utan att mötena utförs på distans och det är allt, du måste anpassa dig till det [...]*

(Informant G)

Även falsk positivism förekommer, där man helt enkelt överskriver allting till ödet och godtar att utvecklingen är sådan den är, själv är man bara tvungen att reagera till den: *Men nä, jag vet inte, jag tror för tillfället att alla lite tänker, vi hoppas på det bästa och sen när det kommer måste vi bara ta itu med det* (Informant H).

Arbetsmetoderna har förändrats, något ett flertal av informanterna påpekar. Det handlar naturligtvis i första rum om distansarbetet och de tekniska möjligheterna därtill, men

samtidigt försöker man skapa rimliga slutsatser om det skedda och dra någonting positivt ur det hela.

*Med andra ord, att byta till distansarbete har kanske tvingat, jag är ganska mycket en grupparbetare, eller jag gillar att diskutera saker, så när du inte kan fråga en kollega bredvid dig snabbt vad de tycker om det här priset eller den hyresgästen, så när det har uteblivit har det kanske varit en bra sak för mig själv eftersom jag bara har tagit fler och fler beslut själv [...]*

(Informant G)

Även om kommunikationen emellan kolleger har på visst håll minskat på grund av distansarbetet, har det inte försvunnit helt och hållet. Man har haft möjlighet att diskutera läget med andra och förmedla sin syn på det skedda. Dessutom har vissa påpekat att dialogen mellan chefen och medarbetaren har ökat på grund av distansteknik och lättare möjligheter att sammanstråla virtuellt.

#### **4.5.4 Förklaringarna förmedlas**

Pandemin påverkade allas arbete på något vis. Därför har alla tre kulturhus öppet kommunicerat om läget för att förmedla de synpunkter var och en har om situationen. Man ville lösa problemet genom att tillsammans återskapa en verksamhet som är pandemitålig.

*Det påverkade nog, rakt sagt, så påverkade det att det stoppa verksamheten helt och hållet och det satt oss i en position där vi måste ganska snabbt försöka hitta på verksamheten på nytt, för att vi ville ju hitta på, inte så att verksamheten faller bort utan att den ändrar karaktär [...]*

(Informant J)

De flesta informanter visar prov på förmedlade förklaringar på så vis, att man upprepar ord och meningar som andra fört fram. Exempelvis återkommer åsikter om den orättvisa man upplevt jämte barer som fått hålla dörrarna uppe i förhållande till kulturhus som fick stänga sina. Därtill påpekar flera att det enda man kan konstatera att inget längre överraskar och man får ha ett synsätt på arbetet där allting kan förändras på kort tid. Även möjligheterna med distansmötesteknik diskuteras vid flera tillfällen. Det framkommer mellan raderna att man diskuterat dessa ärenden i ett flertal tillfällen.

#### ***4.5.5 Förklaringarna sprider sig men godkänns med nödvändighet inte direkt***

Dessa ovannämnda diskussioner hänvisas till den öppna dialog man eftersträvat på kulturhusen – där vissa lyckats bättre än andra, enligt vissa informanter. Tidvis verkar det som om informanterna omskriver det faktum att alla kanske inte har förhållit sig lika öppet till tagna beslut. Nedan ett exempel.

*Men här är igen det här att vara öppen och hålla en dialog med arbetarna, för inte är dom såna som du bara sätter åt sidan utan ta med dom i beslutsfattande och planeringen. Där tog det nog direkt slut och jag kan inte säga ens, vi har inte suttit ens så mycket att jag kan säga hur dom andra kände sig, jag kan bara säga för oss.*

(Informant H)

Processen kring samstämmighet har tagit tid, men uppenbarligen har medarbetarna i samråd skapat en samsyn på situationen, troligtvis medelst spridning av troliga förklaringar till det skedda.

*Vi är i lite ojämlig situation, vi är lite över 20, men några av oss har underhållsuppgifter som inte går att göra på distans, i alla fall vad det pratas om och ringer så det är inget problem för dem, men i början var det lite oklart, att hur skall vi gå vidare [...]*

(Informant G)

Liksom nämnt ovan, kan inte pandemi krisen jämföras med exempelvis en organisationsspecifik kris, där inga andra en organisation i fokus drabbats av någonting. Därför har både spridningen av förklaringar och processen kring en samstämmighet haft yttre ramar som omfattat samhället i stort. Men också det gör den här studien intressantare än ett isolerat fall, ty här söker medarbetarna – och varför inte ledarna också – förklaringar från organisations externa håll. Plötsligt är hela kulturhusfältet meningsskapandets lekpark – hela fältet av konst- och kulturorganisationer. Något som även kan skönjas i informanternas svar – dessa har pratat med andra organisationer.

#### **4.5.6 Det uppstår samstämmighet kring händelsen**

Kulturhus är förvisso organisationer liksom andra i andra branscher, men de har icke desto mindre en specifik mission och därför ett behov av specifika förklaringar. Informanten nedan uttrycker det som står att läsa i så gott som alla de transkriberade intervjuerna.

*[...] evenemangsbranschen är riktigt hektiskt ändå och det faktum att allt kan förändras helt plötsligt eller att det alltid kommer någon överraskning, då har detta bara varit i potens hundra stora överraskningar. Jag tror inte riktigt att man kommer att överraskas av något längre. Kanske [hämtade pandemin med sig en] en avspändhet, allt kan förändras, att du bearbetar och förändras själv.*

(Informant G)

Liksom ovan nämnt, är det ständigt återkommande i intervjumaterialet en nyvunnen insikt om ett behov att vara flexibel och villig att modifiera sina arbetsätt för att bättre möta den föränderliga världen som kan påverkas så starkt av en pandemi.

*Vikten av att man är flexibel och snabbt kan tänka om, att man inte bara lägger ner allt, utan försöker vara kreativ och hitta lösningar som fungerar även i pandemitider. För kultur behövs.*

(Informant B)

Här ser vi samstämmighet över organisationsgränsen, då informanten inte pratar om att dens specifika kulturhus behövs, utan produkten av hela fältet – kultur. Samstämmigheten syns naturligtvis på många plan. Också i det att inget kan tas för givet och även mindre händelser kan totalt paralysera hela branschen:

*Nog tar jag med mig hur bräckligt det är, att man ska inte ta någonting för givet i det här sammanhanget, att såhär lite krävs det för att fälla verksamhetsförutsättningarna för den här typen av verksamhet.*

(Informant D)

Intressant nog har inte pandemin orsakat en total uppgivenhet jämte arbetet på kulturhus. Tvärtom verkar de flesta informanter fokusera etter mera på sina arbetsuppgifter nu i jämförelse med tidigare. Samstämmigheten är att pandemin har haft positiva följder.

*Det som har blivit bort är små triviala saker som kunde väcka en otroligt stor diskussion i proportion till vad det gällde, så det har kanske fallit bort, att man koncentrerar sig nu på själva uppgiften [...]*

(Informant I)

Informanterna har funnit sig i situationen, bearbetat den tillsammans och skapat en samstämmighet kring det skedda.

## **4.6 Identitetskonstruktion**

En förutsättning för organisatoriskt meningsskapande är en gemensam förståelse av situationen. Liksom kapitel 3.2 presenterade teoretiskt och 4.5 empiriskt, är det av vikt att identifiera meningsskapande som ett fenomen för att därefter kunna fastslå dess roll i organisationskriser. En identitet definieras nämligen av den omgivande kontexten och mening formas med utgångspunkten i hur vi förstår oss själva och andra.

Dessa beståndsdelar utgör ett ramverk för vidareanalys av meningsskapande (Helms Mills, 2003), liksom presenterat tidigare i avhandlingen. De sju faktorerna Weick (1995) betonade är:

1. Identitet
2. Sociala relationer
3. Pågående process
4. Medskapande
5. Retrospektiv
6. Ledtrådar
7. Rimlighet

Vi skall till följande försöka gruppera personalens identitetskonstruktion i dessa olika faktorer.

### **4.6.1 Identitet**

Identitetskonstruktionen pågår naturligtvis oberoende pandemin, men något i den nuvarande situationen som påverkar framtiden positivt är enligt en informant att den *leder oss till att samla kunskap om saker som vi kanske har tagit lättare på tidigare. Så jag tror att vi går på*



*många sätt kunskapsstärkta ur pandemin när vi väl vandrar ur den (Informant D). Samtidigt har personalens yrkesroll ifrågasatts på grund av de beslut man tagit i och med pandemin.*

*[...] det är det fält av kulturaktörer som vill kalla sig semiprofessionella, [...] av det fältet kanske det har varit främst diskussioner där vi har blivit ifrågasatta, där man nästan skulle ha villat att vi skulle borda visa förståelse, för att situationen är såpass utmanande att man borde få använda vår sal gratis.*

(Informant D)

När aktörerna ställs inför frågan om hur det ser på saker och var det står i förhållande till dessa, uppstår naturligt nog en identitetsutveckling – liten eller stor. Här påverkas kulturhusen självfallet i förhållande till kritikens omfattning och betydelse för dem själva. Inget verkar dock tyda på att någon av de tre husen har råkat ut för fundamentala identitetskriser.

Många informanter anser nämligen att deras identitet som kulturhusaktörer definieras i samband med kundinteraktionen, vilket i sin tur kan tolkas som att identiteten per se är flexibel. Kulturhuspersonalen inte bara hyr ut sina utrymmen eller hjälper med marknadsföring, de är därtill ett stöd för evenemangsarrangören och något av en kristelefon. Läget med pandemin har yttermeravisso betonat den här mekanismen, liksom informanten nedan påpekar:

*Det verkar finnas ett sunt förnuft inom vår bransch i det avseendet, något jag pratat med min kollega om, att när vi hyr dessa evenemangsutrymmen, så blir vi något av ett andligt stöd för många evenemangsarrangörer, de ringer oss bara och berättar det senaste och uppdaterar oss om den besvärliga situationen, vi nickar och lyssnar och kan förstås inget åt situationen, men ändå kan vi diskutera, hur läget är nu och hur de kommande månaderna kommer att se ut - denna typ av andligt stöd verkar vara nödvändigt.*

(Informant E)

En informant sammanfattar ändringen i deras arbetsbild på så vis, att ifrån att ha assisterat kunden med evenemang, bokat utrymmen och hjälpt till med marknadsföringen, så har man under pandemin övergått till rollen att stöda de ofta rätt okunniga externa evenemangsproducenterna med olika ärenden som berör lagstiftning och reglementen (Informant G). Något som ytterligare stöder iakttagelsen att kulturhusen har en flexibel identitet.

#### **4.6.2 Sociala relationer**

Sociala relationer blir allt viktigare i kriser, medarbetarna behöver dela med sig av sin belägenhet (Informant D). Då är inte sällan humorn ett sätt att tackla det obehagliga, ett sätt skapa alternativa framtidsscenarier – även om dessa inte alltid är förknippade med realism:

*Det som vi skämtsamt här med de andra husen har diskuterat, att man borde öppna egentligen dagligvaruhandel i största salen. Det har ju gått bra för dom, eller nånting sånt, men det är sånt det går inte att ändra så snabbt på det.*

(Informant I)

Samtidigt finns det tydliga tecken på att personalen söker sig till sina kolleger, man pratar ofta om att ”vi i försäljningen”, ”vi i administrationen” och markerar på andra sätt en grupptillhörighet och vikten av sociala relationer (Informant E och J).

Meningsskapandet är, liksom noterat i teorikapitlet (3), till hög grad en social process, vilket stärker antagandet att den gemenskap bland personalen informanterna visar prov på under intervjuerna stimulerar den gemensamma tolkningen av situationen.

#### **4.6.3 Pågående process**

Personalen finns naturligtvis belägen i lite olika situationer, beroende exempelvis på arbetsuppgifter, och därför kan vissa inte göra sitt arbete på distans medan andra kan det (Informant G). Det förlänger processen kring förändringar vid kriser. Därtill tog det en stund för personalen att inse att arbetet kan utföras även på distans, fastän arbetsvillkoren hemma är andra än på arbetet. Distansarbete ses inte längre som maskerad fritid. Det antyder att meningsskapande är en pågående process även bland dessa tre kulturhus.

De som arbetat som producenter bland informanterna har haft en stark identitet som förändringsagenter, men samtidigt lyfter de nu fram hur även de har tagits på säng av omständigheternas oändliga obeständighet. Att allting är en ständig pågående process som man måste kunna förhålla sig till.

*[...] som producent är man van att saker ändrar hela tiden och man går inte på det sättet i lås av det, men nu med det här året så har man fått mera erfarenhet*

*till det att saker och ting kan ändras och så agerar man på det utan att man stannar upp och tänker allt för länge.*

(Informant J)

Vidare påpekar man vikten i att delta i alla olika branschrelaterade seminarier man kan för att hållas a jour med pandemisituationen i världen (Informant G), och på så vis betonar man samtidigt den ständiga processen. En annan informant uttryckte saken nära nog likadant:

*[...] det var ju så ny situation och där blev lite missar att de berättade inte riktigt hur saken var och ingen visste nånting egentligen. Och det måste man förstå, att det inte går att öva sånt som kommer såhär. Nä, i det stora hela, det är så vardag nuförtiden att följa med dom här sakerna hur det är [...]*

(Informant I)

Här har man med andra ord identifierat den ständigt pågående processen. Meningsskapande är inte heller en process som kommer igång först vid en kris, den är ständigt aktiv i bakgrunden. Följande informant visar prov på detta medelst den uppgivenhet hen upplever jämte myndigheternas uppskattning av kultur:

*[...] när man jobbar med kultur så är man van med att kultur och konst alltid måste bevisa sig viktig. Alltid när det kommer lite kris så det är ganska självklart var man skär bort först och speciellt i en sån här situation har man måste igen bevisa kulturtjänsternas verksamhetsviktighet och varför det finns [...]*

(Informant J)

Informanterna verkade generellt ha rätt bra uppfattning om den pågående process både förändringen är, liksom att de gav prov på en varaktighet i meningsskapande.

#### **4.6.4 Medskapande**

I meningsskapande är åsiktsöverföringen i en central roll, dialogen med kolleger är viktig. Under pandemin noterade informanterna en ökad dialog mellan varandra: *Kanske en mer aktiv diskussion om var vi är nu och hur det går, den ekonomiska uppföljningen är lite hårdare, vi är lite mer vakna och det utbyts mer information* (Informant E). I och med att de allra flesta informanterna inte (än så länge) har upplevt några stora förändringar i deras arbete

på kulturhusen på grund av pandemi krisen, framkom inte heller alltför många tecken på medskapande vid meningsskapande. Nedan dock ett gott exempel på just detta:

*Vi är två stycken som har jobba 30 år inom försäljningen, så vi trodde inte att det är sant att man kan stänga försäljningen pga. att AVI kommer ut med att man inte får träffas mera. Vi sa att det har ingenting och göra med försäljningen, att försäljningen är ju någonting vi måste försöka få nästa höst och nästa, om två år, om tre år, om fyra osv. Vi fick sedan lite ändrat det, men vi har bara tre dagar uppe nu försäljningen fr.o.m. januari och då är vi turvis så vi är nästan en dag i veckan på jobb. Men för oss var det viktigast att vi inte kapar av kontakten med kunderna, att vi kan inte plötsligt säga att hej, här är ingen på jobb mera, för då kan vi liksom sluta hela juttun på det sättet.*

(Informant H)

På så vis har medarbetarna tillsammans skapat en förklaring gällande situationen och förmedlat den vidare till ledarna och skapat en förändring. Därtill är det värt att notera, liksom tidigare nämnt i denna avhandling, att pandemi krisen har i mångt och mycket skapat omvärlden till en och samma organisation; man skapar mening tillsammans med inte bara kollegerna i den egna organisationen, utan även med alla andra individer i organisationer som ligger i samma eller liknande situation.

#### **4.6.5 Retrospektiv**

I retrospektiv anser informanterna att kulturen redan innan krisen har värdesatts alltför lågt i samhället, något som blivit alltför tydligt nu (Informant H). Kulturhusen, liksom de flesta organisationer, ligger i en ständig motsättning mellan konst och ekonomi (Järvinen, 2021), något som polariserar skillnaden mellan den kommunala ledningen och dess kulturhus.

*Jag skulle inte säga att den har ändrat, men den har kanske visa tydligare vad stadsledningens prioriteter, var prioriteterna finns. Det är väldigt stark tyngdpunkt på ekonomisk prioritet [...]*

(Informant J)

Med den utgångspunkten står det klart att de flesta informanter i praktiken bygger sitt meningsskapande med hjälp av tidigare erfarenheter och den mening de gett åt dessa.

Erfarenheten är en grund till att skapa mening i alla situationer, och således finns det en retrospektiv synvinkel till allt meningsskapande.

#### **4.6.6 Ledtrådar**

Alla informanter har identifierat ledtrådar omkring dem, och man är inte sen att göra olika tolkningar av dessa heller. Det står klart att informanterna försöker skapa en förståelse av situationen och läsa av de möjligheter och begränsningar man själv ser att finns där. Att ledningen nödvändigtvis skulle dela på samma värdegrunder är naturligtvis inte klart, men i situationer där man själv känner sig trängd behöver man en logik för fortsättningen – något som de ledtrådar man själv finner i omgivningen tillhandahåller.

*Vi går säkert inte i konkurs, jag ser inte att Borgå stad skulle låta oss gå, det är ändå en stor plats och här är såpass mycket annorlunda. Vad jag tror att det kommer någån omorganisering, det tror jag på, men det kan inte heller komma nu i mitten på Corona och permitteringarna, utan jag tror att när det sätter sig så kommer det att se på alla de här olika enheterna, var är de, behövs det här, hur ser det ut, vad är viktigt, vad är inte viktigt. Det måste på något sätt, vi kan ju inte bara betala ut hyror till Borgå stad som är vår egen och sedan att vi skulle gå i konkurs, att någån måste ju hända, det är helt klart.*

(Informant H)

Dessa ledtrådar kan också stärka det antagande man redan haft. Men liksom informanten ovan bevisar, söker man efter ledtrådar i avsaknad av tydlig informering från organisationen. Ledtrådarna behöver naturligtvis inte vara riktiga tips om utvecklingen av situationen, medarbetarna hittar ”ledtrådar” var helst sådana kan tänkas finnas. Därför fungerar ledtrådarna snarare som en självuppfyllande profetia, det vill säga man letar efter saker som stärker den mening man redan skapat.

#### **4.6.7 Rimlighet**

Att myndigheterna kräver någonting av organisationen innebär givetvis inte att ledningen utan vidare måste göra sina beslut på ett visst sätt – det förekommer för det mesta alternativ. Exempelvis betyder inte distansarbete och lyckta dörrar att man nödvändigtvis måste permittera hela personalen. Liksom informanten nedan för fram, kommer det ett liv också

efter pandemirestriktionerna, och då vore det väl att ha framförhållning mot den kommande tiden med hjälp av personal som arbetar för det. Det fanns helt enkelt ingen rimlighet i beslutet.

*Vi är två stycken som har jobbat 30 år inom försäljningen, så vi trodde inte att det är sant att man kan stänga försäljningen pga. att AVI kommer ut med att man inte får träffas mera. Vi sa att det här har ingenting och göra med försäljningen, att försäljningen är ju någonting vi måste försöka få nästa höst och nästa, om två år, om tre år, om fyra osv.*

(Informant H)

Man upplevde således en orättvisa i hur myndigheterna skötte om pandemirestriktionerna, speciellt då vissa branscher särbehandlades:

*[...] det är ju det här som är det hemska att man tar, att nu får man inte träffas, inte ens på konserter, men man får vara i köpcentrum och man får vara på restaurangerna, att där får man vara hur mycket som helst [...]*

(Informant H)

Liksom detta kapitel har fört fram, finns det nog en gemensam förståelse av situationen. Det finns även klara tecken på meningsskapande, för liksom tidigare konstaterat, definieras en identitet av den omgivande kontexten och mening formas med utgångspunkten i hur vi förstår oss själva och andra. Medarbetarna utvärderar sannolikheten i olika situationer, vilket utfall dessa kan få och om det finns en rimlighet i det skedda. Till följande fokuserar vi på hur ledarna agerar i krissituation.

#### **4.7 Ledarskap i krissituation**

Olika situationer där krisen är begränsad enbart till den egna organisationen, har ledarna i kulturhusen befunnit sig i en rätt så annorlunda situation i och med pandemin, där många av de beslut som påverkat organisationen allra mest inte har varit ledarnas egna beslut. Men även i dylika situationer har ledaren en viktig roll att spela: att tolka myndighetsbeslut, att ta egna följdbeslut, att agera som en meningsgivande aktör jämte personalen. En informant i ledarskapsposition beskrev sitt sätt att tackla situationen utgående ifrån metod snarare än (enbart) innehåll:

*I vår organisation så jobbar alla egentligen väldigt självständigt och ändå tillsammans, men tar sitt ansvar. Alla är vi ju personer, och reagerar på såna här saker var och en på sitt eget sätt. Jag har koncentrerat mig mera kanske på individen än gruppen än tidigare [...]*

(Informant I)

Här har man klart fördelat ansvaret mellan ledningen och medarbetarna. Att även ledningen hade sina utmaningar ter sig självklart, samtidigt som det är viktigt att inse att informationsöverföringen kan lida av distansarbete. Några informanter påpekar dock att det hela gick överraskande fint på distans.

*Det var bara administrationen som fanns här på plats, och det är betydligt svårare att leda något som du inte har direkt kontakt med, utan du ser bara att det händer saker och ting liksom via mail och diskussioner osv. Så nog var det utmanande ledartid, men samtidigt gick det förvånansvärt bra.*

(Informant B)

Ett led i den meningsgivande processen är den interkommunikativa delen mellan personal och ledare. Istället för att lyfta händerna i en situation där besluten kommer från myndighetshåll har vissa ledare valt att styra meningsskapande medelst ett meningsgivande tillvägagångssätt. Liksom en informant uttryckte det:

*[...] jag frågar mera om personalen, hur dom mår. För det är något som inte är självklart, att man kan överleva det här, eller det är inte så enkelt att bara stanna hemma, där finns många svårigheter för personer. Särskilt under våren när skolorna var stängda och man var tvungen att stanna hemma och sen hade man barnen hemma också, och det var ganska svårt att organisera allt det här, och sen vi har kollegor som inte har familj, alltså dom är hemskt ensamma. Att hur dom klarar pandemin har kanske varit för mig, som en chef, någonting som jag har tänkt mer på än under ett vanligt år.*

(Informant F)

Här försöker ledaren klart betona det medmänskliga, något som en ledare naturligtvis inte kan förglömma – medarbetarna har sin egen livssituation som bör beaktas i analysen om personalens välmående. Det finns överraskande många lösningar som ledarskapet har presenterat under pandemin. Huruvida allt har varit framgångsrikt är en annan fråga, men det

har åtminstone inte fallit på ringa försök. En ledare poängterar att man till och med har grundat en tjänsteinnehavargrupp med uppgift att styra upp en diskussion med personalen.

*Vi har haft en pågående diskussion hela tiden med personalen, vi har grundat en tjänstinnehavargrupp som vi träffas med, och när krisen kom igång så samlade vi dem direkt och diskuterade med dem, så de har varit engagerade i den här processen, det har inte kommit något från ovan, utan vi har diskuterat det mesta.*

(Informant B)

Visserligen förekommer åsikter om det motsatta också. Särskilt i kommunala organisationer upplever man att politiken blir en alltför viktig del av de vardagliga besluten och att ens egen roll förringas till det obefintliga.

*Jag tror att det är lite svårt med det här, när det är, koncern(en) finns och det är stan, det är politik, ganska mycket. Där är också det där som jag tror, att nu när du säger det lite sån där känsla att man är bara jobbbar här och så får man alltid små infogryn här och där, att istället vara med och höra och komma-, vi har jobbat ändå såpass många år att kunna komma med idéer, feedback, vad man borde göra, sitta ner, men jag tror inte att vi hade ens nånting, några möten alls.*

(Informant H)

Liksom citaten visar, förekommer det en del frontalkrockar vad gäller uppfattningen om möten som arrangerats. Något som igen kan vara ett resultat av meningsskapande från bägge håll; man har tillsammans tolkat situationen på så vis att antalet möten har varit tillräckligt eller också för lite. Enligt en del informanter har ledarskapet förändrats på grund av Corona krisen, det vill säga distansperspektivet har kommit för att stanna, och det kommer i sin tur att förändra ledarskapet för alltid. Samtidigt har särskilt ledarna haft ansvaret att fundera på hur framtiden ter sig för ett kulturhus:

*[...] det är klart att ska du hyra in dig och ge en konsert i en sal som Schaumansalen och har normal hyra, men du får bara ut hälften av biljettintäkter, så är ju vår produkt sämre än den var tidigare, för dem. Till den delen är den akuta strategin, att lyckas vi få ett sånt stöd så med finansiärernas hjälp slår vi två flugor med en smäll. Vi håller en kulturbransch fortfarande*



*sysselessatt och vi håller huset igång, och vi visar också åt publiken och samhället att det sker verksamhet i den här salen. För det är ju det man är rädd, att ligger verksamheten nere för länge så vänjer sig folk med någonting annat. Det är klart att tv-soffan och Netflix i dagsläget är en av våra största konkurrenter.*

(Informant D)

Med andra ord har ledarskapet även andra ansvarsområden än den meningsgivande rollen, nämligen att lotsa organisationen genom de problem den förändrade situationen för med sig. Samtidigt är dessa ärenden också en del av den meningsgivande uppgiften där ledaren ritar upp en bild för personalen varthän skutan bör styras. En informant i ledarskapsposition poängterar just detta, att ledaren bör vara varse om den situation personalen befinner sig i och hur de är beskaffade.

*Vi hade genomfört undersökningar som kom från staden, som ville uppdatera om våra förhållanden och nog såg vi att de hade en förhöjd arbetsbelastning. Vi var nog lite oroliga, men det gick bra sist och slutligen. Det är att minnas att vi har en väldigt stark personal och en välutbildad arbetskraft.*

(Informant B)

En ledare bör naturligtvis lita på sin personal, frågan i meningsskapande är ju dock huruvida personalen är av samma åsikt gällande den egna uthålligheten. Ledningens informationsöverföring är naturligtvis inget som kan skötas nu och då, det gäller att regelbundet informera om olika aktualiteter. Särskilt när det kommer till beslut som påverkar personalen drastiskt, så som permitteringar. Här önskar personalen att ledningen hellre kommunicerar ärligt och direkt, att försköna sanningen leder enbart till större överraskningar framöver.

*Att liksom redan från början ha klart för sig vad det kan innebära och inte sådär att det lite ges små informationsgryn här, att det ser nog dåligt ut, och en vecka senare, det kan nog vara att det blir lite permitteringar. Att sånt här är bara skrämmande, man måste nog på det sättet kunna vara ärlig från början, det är ju inte någån som nån försöker på flit göra, utan att hej, this is the fact, vi är helt i pissset.*

(Informant H)

Ånyo, det finns gränser till hur en ledare kan uttala sig, och därför kan de önskemål som personalen ställer var orealistiska – och därtill inte möjliga att förverkliga då personalen inte yppar sig om dessa. En informant kritiserar också informationsgången ur ledarskapsperspektivet och menar att det har varit rätt så:

*[...] jobbigt att jobba inom staden i en sån här situation då i princip den infon vi behöver för att kunna arbeta vidare kommer samma dag som den far ut till pressen. Det ges inte riktigt så hemskt mycket utrymme eller tid att agera, planera, och sen själv informera om sin egen verksamhet, utan det kommer samtidigt och sen först efter det kan vi gå ut med hur det påverkar just vår verksamhet, men sen blir det ganska råddigt för det kommer så mycket olika, eller det kommer samma information men den kommer flera gånger, så sen vet man inte mera vem det är man ska följa. Det har nog varit sån där kris panik känsla genom hela året.*

(Informant J)

Det är dock värt att notera att inte alla kulturhus gjort likadana beslut, inte heller har alla påverkats på samma vis av restriktionerna. Vissa har ytterligare påverkats mera att kommunens linjedragningar än de beslut som organisationens ledare gjort.

#### **4.8 Förändringar i vardagen**

Från att tidigare ha planerat evenemang och diskuterat med kunder, har arbetsuppgifterna skiftat till verksamhetsutveckling (Informant J och H). Möteskulturen, som tog ett kliv in i det digitala, förändrades totalt och enligt informanter mot det bättre. Liksom en informant förklarade, går ofta kriser och organisationsförändringar hand i hand:

*Vikten av att man är flexibel och snabbt kan tänka om, att man inte bara lägger ner allt, utan försöker vara kreativ och hitta lösningar som fungerar även i pandemitider.*

(Informant A)

Efter samtal med informanterna kunde man initialt påstå att krisen varat alltför kort tid för att medarbetarna eller ledningen skulle ha registrerat stora skillnader i organisationens

värdegrund. Men på frågan om organisationens värdegrund har förändrats på grund av pandemin, svarade ändå en informant så här:

*Den kanske har förstärkts, för vi har som mål att erbjuda den här plattformen, och det är just det som vi försöker förstärka framöver, att lyssna in och hjälpa kulturaktörer ännu mer.*

(Informant C)

Här verkar medarbetaren ha identifierat ett förstärkt beteende som mycket väl kan vara ett resultat av meningsskapande. Enligt en informant har inte värdegrunden eller organisationskulturen förändrats, eller åtminstone inte på grund av den pågående krisen:

*[...] jag skulle vill påstå att en pandemi och en sån situation som vi har haft enar ganska mycket, de här frågorna kommer säkert i efterhand. Alltid finns det kanske främst verksamhetskultur som ifrågasätts, så det är väl egentligen ganska sunt. Vi har inte en diktatur. Jag är ganska nöjd om någon ifrågasätter, det betyder ju att de är intresserade.*

(Informant B)

Å andra sidan kan man läsa mellan raderna hur vardagen har förändrats på mindre plan; alla betonar hur den virtuella verkligheten har blivit en del av vardagen och hur de numera använder sig av olika elektroniska verktyg till olika ärenden. Distansverktygen har de facto presenterat möjligheten till möten med flera deltagare nu än tidigare, då närvaro var obligatoriskt.

*Det är ganska enkelt nu att ha möten på nätet och virtuella verktyg. Det är kanske något som har förändrats också, och också kanske stadens möten, där är många jätte olika från olika organisationer som kommer ihop, jag tror att det har varit ganska effektivt att ha de här distansmötena, att man inte behöver varje gång träffas i person.*

(Informant F)

Distansmöten har funnit sin plats och förändrat vardagen för dessa organisationer. Det som framträder allra tydligaste bland informanterna är inte vad som har förändrats, utan det faktum att en förändring har ägt rum. Det överraskningsmoment som pandemin tydligen har medfört

överstiger vida de eventuella praktiska förändringarna, och verkar enligt informanterna i sin tur resultera i en större flexibilitet framöver:

*[...] om evenemangsbranschen också vanligtvis är väldigt hektiskt och det faktum att allt plötsligt kan förändras eller att det alltid kommer någon överraskning, så har detta varit en väldigt mycket större överraskning. Jag tror inte riktigt att man kommer att bli förvånad över något alls [framöver], att kanske man är obekymrad över att allt kan förändras, att man bara anpassar arbetet och sig själv.*

(Informant G)

En annan informant underströk också den nyvunna insikten om hur organisationen borde förbereda sig för kommande eventualiteter, för att vara bättre rustad för kriser. Denne betonade vikten av: *...just att ha många alternativ, inte bara några ben att stå på i fråga om verksamhetsform* (Informant C). Något som fanns att tyda under ytan i många intervjuer, det vill säga den nya insikten i att man alltid kunde vara mera förberedd på olika eventualiteter.

De allra flesta informanter anser ändå till syvende och sist att själva organisationskulturen inte nämnvärt har förändrats. Enligt en informant i ledarskapställning finns det dock gott om tecken på förändringar som redan ägt rum:

*Det finns en viss osäkerhet och kanske lite rädsla att hur ser framtiden ut, hur kommer vi ut ur det här, när kommer vi ut, hur går det för mig, hur går det för hela verksamheten. Alla är lite på tå och kanske spända, det ser man ju. Det finns ju inga bekvämlighetsgränser mer, utan dom har vi hoppat över många många gånger nu redan i det här, så osäkerheten beror på hurdan människa du är, hur det är.*

(Informant I)

Frågan är då snarast var man drar gränsen mellan förändringar i organisationskulturen och andra mer vardagliga förändringar i arbetsmetoderna och förhållningssättet till sitt arbete. Det kan visa sig att det tar längre tid för den meningsskapande processen att åstadkomma mera varaktiga förändringar i vardagen på de tre kulturhusen.

## 5. Diskussion och slutsatser

I det här kapitlet redovisas de slutsatser jag kommit fram till i avhandlingen, kopplat till dess syfte och frågeställningar. Därefter presenteras teoretiskt och praktiskt bidrag, och till slut förslag på framtida forskning.

Resultaten från den tematiska kvalitativa analysen trianguleras försiktigt med tidigare studier för att bekräfta och validera de övergripande utredningsresultaten. De tre första underkapitlen är indelade enligt forskningsfrågorna.

Den här avhandlingen har alltså fokuserat på hur medarbetare och ledning skapar mening under organisationskriser, med praktiskt exempel av Covid-19 situationen i Finland år 2020. Medan ramverket för avhandlingen presenterar nya särdrag för och lösningar till hur kulturhus har hanterat krisen efter Covid-19, lägger den också fram en plan med ett övergripande mål att se hur meningsskapande i krishantering utvecklas systematiskt med vetenskapliga validerings principer.

Avhandlingen har resulterat i metoder för att förbättra organisationens tillvägagångssätt för att hantera krishantering i kulturhus, tillgängliga för en bredare gemenskap av akademiker och utövare, och dessutom torde metoderna kunna anpassas till olika domäner, exempelvis förändrings- och/eller resursberoendeundersökning.

Det är dock viktigt att komma ihåg att kriser inte är nya fenomen - världen har genomlidit kriser och katastrofer i flera århundraden. Covid-19 är bara en i mängden. Men det är likaledes intressant att dyka djupare även i denna kris för att se vad just den kan avslöja oss.

Jag hoppas att den här avhandlingen leder till ytterligare forskning om både krishantering och meningsskapande. Jag tror att man kan uppnå en effektivare krishantering och administration i kris genom att bredda på meningsskapandelitteraturen. Min avsikt har varit att styra fokuset i den riktningen.

### 5.1 Hur medarbetarna skapar mening i Covid-19

Det här underkapitlet besvarar följande forskningsfråga: *hur skapar de anställda mening i krissituationer där ledaren uppskattningsvis inte vet mera om läget än de anställda?*

Utifrån forskningsfrågan är avhandlingens slutsats att resultatet tydligt visar att behovet av information, till skillnad från en normal situation, ökar väsentligt i samband med en

krissituation så som covid-19 pandemin. De flesta medarbetare har upplevt att det har skapat ett större personligt ansvar samt vissa otydligheter i informationen, särskilt den första tiden under coronapandemin. Medarbetarna verkar dock ha tagit ett eget ansvar för att tillgodose sig med information, men även kollektivt. Däremot kan man konstatera utgående ifrån empirin i avhandlingen, att Eriksson-Zetterquists, Kallings och Sthyres (2012) antagande att organisationen inte fungerar i en transparent eller objektiv värld där alla beslutsunderlag är tillgängliga, utan i praktiken bygger beslutfattandet ofta på det material som organisationsmedlemmarna samlat in som därefter analyseras och implementeras i argumentation för specifika handlingsmönster, inte stämmer till fullo. Naturligtvis har det funnits rum för organisations specifika beslut, men i en kris likt den världen genomlevt år 2020, har informationen behandlats rätt långt organisations externt. Hela Finland (eller i vissa specifika fall regionen Nyland eller Österbotten där avhandlingens kulturhus finns) har utgjort den ”organisation” författarna hänvisar till. Man har analyserat och implementerat det material som samlats in tillsammans med omgivningen, och därefter gjort beslut – tillsammans.

Däremot kan man se mindre regionala skillnader i ärenden som inte rakt av haft med beslutfattande att göra, snarare om att tolka situationer. Fastän medarbetarna har strävat till att skapa gemensam mening av krisen och dess påverkan på kulturhusens verksamhet, har alla informanter något olika upplevelser av restriktionerna – mycket på grund av att de är belägna på olika orter, vilket i sin tur antyder att deras personliga referensram har påverkat hur de handlat, tolkat och därefter skapat mening. Oberoende att pandemin utgjorde en samhällelig och inte organisations specifik kris, behöver individen tryggheten av kollektivet i sin organisation, en trygghet som bottenar i engagemang, identitet och förväntningar (Weick, 1995). Det skapar nämligen mening vid osäkerhet, men det kan förvisso vilseleda genom att utveckla en optimistisk partiskhet – något som framkom i fråga om känslan av orättvis behandling jämte restaurangbranschen.

Samtidigt verkar det enligt resultaten att i åtminstone två av tre kulturhus har organisationen både kommunicerat och förankrat väl sina mål och sin identitet bland medarbetarna – något som bland annat Beer (2001) har understrukit som viktigt ifall organisationen siktar på att skapa en positiv inställning till en eventuell förändring. På så vis har individen lättare att acceptera en förändringsprocess. Med detta sagt fanns även de bland informanterna som inte var nöjda med informationsflödet. Men den största orsaken till missnöje ligger snarast på följande nivå, det vill säga olika myndigheter (kommun, RFV, regeringen) som med

restriktioner orsakat huvudbry. Trots den något avoga inställningen till myndigheter, visar resultaten rätt klart att medarbetarna i alla tre hus ser att deras närmaste chef har haft en avsevärd påverkan vad gäller deras förmåga att skapa mening i pandemikrissituationen och att tolka den information som kommunicerats internt i den egna organisationen.

Avhandlingens resultat visar att anställda kunde något självklart känna av den förestående krisen och tillämpade därtill egna meningsskapandemetoder i ett försök att tolka sin instabila situation – men detta tillsammans med ledaren, inte utan dennes inverkan. Därtill bör noteras, att Mills (2003) framhöll att individer med formell makt kan komma att få större effekt i sitt meningsskapande än andra. Den här avhandlingen kunde i sin tur framhålla att samma gäller med informell makt – de informanter som å ena sidan återkommande kommenterat att de har jobbat säg 30 år i branschen eller i huset – utan att för den skull ha en förmansroll eller annan formell makt än den informella, var även de som mest tydligt markerade åsikter i frågor gällande exempelvis hur informationen har flödat inom organisationen. Ett tydligt tecken på även informell makt ger större effekt i meningsskapande processen.

Weick (1995) har för övrigt betonat att meningsskapande sker i efterskott. Trots att meningsskapande oftast anses vara en oefterliknelig förmåga som vanligtvis utövas av en enskild person, borde man måhända i framtiden inkludera flera fokusområden som effektiverar förståelsen för vad som påverkar beslut både före och under en krissituation, inte bara efter.

## **5.2 Ledare och meningsgivande aktiviteter**

Det här underkapitlet besvarar följande forskningsfråga: *hur arbetar ledare och vilka meningsgivande aktiviteter bedrivs under dylika kriser?*

Den här avhandlingen har bevisat att ledarna i kulturhusen använde meningsgivande som metod genom att använda mer positiv retorik i det för övrigt på grund av pandemin ökade antalet diskussioner med personalen. Den här tendensen ökade efter att krisen bröt ut, och i vissa fall rentav just innan dess. Den här avhandlingen pekar ut denna ökning som behovet av att lösa känslor av exempelvis kognitiv dissonans när det gäller personalens identitet och/eller verklighet. Avhandlingens resultat tyder därmed på både teoretiska och praktiska bidrag till organisationers överlevnad genom meningsgivande, ty ledarna för de tre i avhandlingen aktuella kulturhusen jämte deras medarbetare stärker alla det påståendet att

kriskommunikation är av allra högsta vikt. En meningsgivande funktion som leder till meningsskapande.

När det gäller huruvida meningsskapande eller -givande är lämpliga strategiska verktyg för ledare att använda eller inte, är bedömningen från denna avhandling att den kan antas vara användbar. Den här frågan kräver naturligtvis ytterligare forskning, eftersom den här enkla fallstudien inte kan vara den enda grunden för en så grundläggande generalisering.

Gioia och Chittipeddi (1991) har framhåvt att meningsgivande sker när ledaren involverar sig i ett kollektivt meningsskapande. En alternativ syn på saken, som den här avhandlingen har nystat fram, kunde vara att distansarbetet har underlättat ledarens arbete genom att få en möjlighet att höra varje medarbetares ärliga och egna åsikter enskilt via digitala plattformar, utan att dessa påverkas av andra medarbetare med inflytande. Det finns nämligen en överhängande risk att medarbetare blir påverkade av kollegernas hållning till en förändring inom organisationen – grundbulten till meningsskapande. Man kunde därutöver tänka det som en fördel för ledaren att medarbetarna inte finns på arbetsplatsen, för det sannolika är att mängden rykten och skvaller minimeras när medarbetarna inte längre kan träffa varandra under kaffe- eller lunchpausen. Men man kan förstås inte utesluta att kolleger påverkar medarbetare även då dessa arbetar på distans, men nu genom andra kanaler än tidigare. Kanaler som ledaren inte nödvändigtvis har tillgång till.

Organisationsledare är viktiga för organisationer när kriser inträffar, eftersom det finns behov av ändamålsenliga beslut, och lika viktigt är att anställda behöver få svar på sina frågor och kräver riktning och vägledning för att förstå vad som händer. Riktningen, vägledningen jämte svaren är svåra att peka ut, då meningsskapande under stress medan en kris pågår är i sig redan väldigt komplex. Ledare måste tänka snabbt och tillhandahålla lösningar medan de ofta arbetar i ett vakuum med begränsad information. En blandning av samtal och berättande sammanför det förflutna, nuet och framtiden och skapar en grund för meningsgivande (Bird, 2007). Kraven på svar utgående ifrån begränsade fakta och tidspress, oftast under påtryckning från anställda, intressenter och andra som påverkas av krisen, belastar ledarna avsevärt och hämmar naturligtvis också förmågan att förstå känslan av komplexiteten i krissituationer. Det viktigaste för ledare i sådana situationer är att utveckla en fungerande mental modell som bygger på deras förståelse av fakta och att snabbt börja svara på krisen. Det är yttermeravisso av vikt att föra över dessa beslut eller övrig information till personalen.



Något som också delvis framkom i den här avhandlingen, är att meningsskapande inte alls alltid resulterar i en koherent och accepterad mening (Choo, 2007). Ändå behöver ledare agera för att lotsa organisationen framåt. Att hantera en kris samtidigt som också ledaren arbetar med meningsskapande kräver en situationsmedvetenhet om sin omgivning och en medvetenhet om frågor och händelser som kan påverka beslut som överträda organisationens gränser. Ledarna bör ha en arbetsplan för hur att gå tillväga när man planerar före krisen och hur man tar till vara lärdomar efter krisen. Något ledarna för dessa tre kulturhus verkar ha haft.

### **5.3 Organisationskulturen i en meningsskapande process**

Det här underkapitlet besvarar följande forskningsfråga: *hur förändras en organisationskultur på grund av det meningsskapande som följer efter en kris?*

Här kunde man inleda genom att konstatera att några stora förändringar i organisationskulturen inte står att finna i något av de tre kulturhus den här avhandlingen fokuserat på. Något som förvisso också kan bero på det korta tidsspann som studien fokuserat på. Men trots att de allra flesta informanter på medarbetarnivå betonade att de inte upplevt en förändring i organisationskulturen, lyfter de allra flesta ändå fram klara skillnader i exempelvis arbetsmetod och förhållningssättet till arbetet – en förändring på den intersubjektiva nivån, när de personliga tankarna och känslorna sammankopplas med gruppens i en social verklighet (Weick, 1995). Vidare kunde man granska identitetsupplevelsen med den eventuellt och till smärre grad förändrade organisationskulturen.

Medarbetarnas identitet – eller i det här fallet kanske mera yrkesidentitet – påverkas nämligen stort av hur de tolkar en förändring och vad den förändringen betyder för dem. Identiteten är en av de viktigaste dimensionerna för att uppfatta meningsskapande (Weick et al., 2005; Helms Mills et al., 2010). Hur medarbetarna därefter uppfattar organisationens identitet – eller sin egen – är ett resultat av hur de förstått organisationsförändringen. Identiteten stärker sålunda organisationens sammanhållning. Om inte ledarna stöttar sina medarbetare tillräckligt, uppstår en brist i organisationen som leder till identitetsdelningar. Något som naturligtvis inte varit lätt att avvärja på grund av alla restriktioner under pandemivåren 2020, men det verkar inte desto mindre som att ledarna för de tre kulturhus den här avhandlingen fokuserat på har klarat av hyskan genom att jämt och ständigt hålla kontakten till sina

medarbetare. Därför upplever medarbetarna en något förändrar identitet, även om de samtidigt anser att organisationskulturen inte förändrats avsevärt. Organisationskulturen är liksom konstaterat ett kollektivt fenomen som utgår ifrån gemensamma övertygelser, attityder och skrivna samt oskrivna regler (Alvesson & Sveningsson, 2014). Den här studien i meningsskapande har lyft fram att liksom den processen är något som sker kollektivt, är även möjligheten till stora förändringar på kort sikt osannolik. Då organisationskultur är besläktat med meningsskapande, torde en sammanfattning kunna vara att samma gäller organisationskulturen – den ändras långsamt. Genom att förstå den egna identiteten är det också möjligt förstå det som sker runt omkring en, säger Weick (1995). I den här avhandlingen kunde man måhända även påpeka att det motsatta ägt rum, det vill säga att i ett försök att förstå omvärlden (och pandemikrisen), har den egna identiteten klarnat.

Det är förstås viktigt att betona att de tre fallen i denna avhandling representerar ett mycket litet urval av den totala mängden kulturhus i världen. Eller ens bara Finland. Var och en representerar ändå ett sätt hur organisationskulturen kunde ha förändrats – eller låta bli att förändras – i en meningsskapande process till följd av en kris.

## **5.4 Teoretiskt och praktiskt bidrag**

Avhandlingens bidrag är att den bland annat på ett teoretiskt plan förtydligar hur den meningsskapande processens alla sju egenskaper samverkar sinsemellan och att dessa egenskaperna kan vara en del av meningsskapandet vid krissituationer.

Avhandlingens praktiska bidrag är bland annat att se de konkreta aktiviteter som ledare tar sig för i ett teoretiskt perspektiv och att den därmed hoppeligen bidrar till att ledare får en ökad förståelse för sitt egna ledarskap och i fortsättningen kan orientera sig genom kriser mer effektivt. Ur ett praktiskt perspektiv är dessutom uppdelningen jämte beskrivningen av meningsskapande processen av intresse, för att det är ett enkelt sätt för ledaren att se till att deras budskap kommuniceras till medarbetarna på ett effektivt sätt. Därtill en ökad förståelse för organisatoriskt meningsskapande och -givande.

Avhandlingen och analysen av meningsskapande var mycket iterativ med konceptet som drev sökandet efter bevis, men genererade också frågor om huruvida det var relevant eller handlade uppgifterna mer om ett bredare övervägande av meningsskapande.

Den här avhandlingens praktiska och teoretiska bidrag är:

- att ge kulturhusfältet en större transparens för hur olika aktörer arbetar med meningsskapande
- att visa hur meningsskapandeteori kan användas på kulturfältet
- att vi har bidragit med en ökad förståelse kring faktorer som påverkar det administrativa arbetet inom kulturorganisationer
- minskat forskningsgap kring kulturhus och meningsskapandeteori

## 5.5 Förslag på framtida forskning

I den här avhandlingen valde jag att fokusera enbart på kulturhus, men det hade varit intressant att se om krishantering och meningsskapande skiljer sig något när det kommer till andra branscher.

Ett annat framtida forskningsförslag är att genomföra en liknande studie med deltagande observationer. Även den här avhandlingen har nämligen påverkats av den pågående coronapandemin, vilket har inneburit att observationer var ett uteslutet alternativ. Intervjuerna är de facto genomförda på distans med hjälp av Teams.

En fördjupad version av den här avhandlingen kunde ske genom att genomföra både intervjuer liksom deltagande observationer, för att på så vis få en även djupare förståelse för meningsskapande inom organisationer. Det hade varit intressant att se exempelvis hur informanterna pratar under kaffe- och lunchpauser. Här är det nämligen vanligt att det förekommer mera vardagliga diskussioner, vilket i sin tur kunde ge en djupgående förståelse för hur medarbetarna skapar mening i en krissituation.

Fortsatt forskning kan till även antingen fokusera på andra delar av meningsskapandeteorin, eller också gå djupare in på en specifik del av teorin. Exempelvis kunde det handla om att införliva meningsgivande på en bredare basis för att på så vis få en mer givande bild av meningsskapandet.

## 6. Litteraturförteckning

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm. Liber AB.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, L. (2018). *En procent åt konsten och kulturen är inte för mycket begärt*. Hämtad: 2.10.2020. Tillgänglig: <https://www.hbl.fi/artikel/en-procent-at-konsten-och-kulturen-ar-inte-for-mycket-begart/>
- Anonym (2020). *Intervju utförd av Tomas Järvinen*. 2.12.2020, Teams.
- Bakken, T. & Hernes, T. (2006). *Organizing is both a verb and a Noun: Weick Meets Whitehead*. *Organization Studies*. 27 (11): 1599–1616.
- Beer, M. (2001). *How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results-capability development paradox*. *Organizational Dynamics*, 29(4), 233-247.
- Bird, S. (2007). *Sensemaking and identity*. *Journal of Business Communication*, 44(4), 311-339.
- Bogen, P. (2018). *Stronger Arts and Cultural Organisations for a Greater Social Impact. Business Models profiling of Cultural Centres & Performing Arts Organisations*. Sweden: Trans Europe Halles, Creative Lenses.
- Boyce, D. (2021). *Organizational Resilience of Cultural Institutions in the Time of COVID-19*. West Chester University Doctoral Projects. 127.  
[https://digitalcommons.wcupa.edu/all\\_doctoral/127](https://digitalcommons.wcupa.edu/all_doctoral/127)
- Brorström, S. (2010). *Kommunala satsningar av betydelse – en fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter*. Göteborg: Göteborgs Universitet, Förvaltningshögskolan
- Browing, B. W., & McNamee, L. G. (2012). *Considering the temporary leader in temporary work arrangements: Sensemaking processes of internal interim leaders*. *SAGE Journals*, 65(6), 729-752. doi:10.1177/0018726711433615
- Brown, A.D. & Jones, M. (2000). *Honourable members and dishonourable deeds: Sensemaking, impression management and legitimation in the “Arms to Iraq Affair”*. *Human Relations*, vol. 53, no. 5, pp. 655–89.

- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Choo, C. (2007). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Oxford University Press.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3 ed.). Los Angeles: Sage.
- Daellenbach, K., Zander, L. & Thirkell, P. (2016). *A sensemaking perspective on artssponsorship decisions*. Arts and the Market, Vol. 6 (1) s. 68 – 87.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). *Toward a model of organizations as interpretation systems*. Academy of Management Review, 9(2), 284-295. 10.5465/AMR.1984.427765758
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). *Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature*. Entrepreneurship & Regional Development, 31(5-6), 400-412.
- Edwards, R. & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* Bloomsbury academic. Hämtad 29.9.2020. Tillgänglig: [http://eprints.ncrm.ac.uk/3276/1/complete\\_proofs.pdf](http://eprints.ncrm.ac.uk/3276/1/complete_proofs.pdf)
- Eisenhardt, K. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of management review, 50(1), pp. 25–32.
- Ericson, T. (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande – en studie av strategiskt förändringsarbete*. Linköping: Studies in Management and Economics, nr 37.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Sthyre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Flam, H. (2020). *Europas ekonomi i fritt fall – vad kan EU:s länder göra?* Sieps. Hämtad: 17.1.2021. Tillgänglig: <https://www.sieps.se/publikationer/2020/corona-och-europas-ekonomi/>
- Filstad, C. (2014). *The politics of sensemaking and sensegiving at work*. Journal of Workplace Learning, 26(1), p.3–21.
- Gerson, K., och Horowitz, R. (2002). Observation and interviewing: Options and choices in qualitative research, i T. May (Ed.), *Qualitative Research in Action* (pp. 200-225). London: Sage.

- Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. Los Angeles, CA: Sage.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Clegg S., Kornberger, M. & Rodhes, C. (2005). *Learning/Becoming/Organizing*. *Organization* 12(2): 147–167.
- Goodwin, K. (2009). *Designing for the digital age: how to create human centered products and services*. Indianapolis, IN: Wiley Pub.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. I: N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks: Sage.
- Hartley, J. (2004). *Case study research*. I: C. Cassell, & S. Symons (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 323-333). London: Sage.
- Helms Mills J., Thurlow A., Mills A. J., (2010). *Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach*. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182 - 195.
- Hernes, T. (2008). *Understanding Organizations as Process, theory for a tangled world*. Routledge, New York
- Huntus, A. (2020). *Kulttuuri luo kestävyyttä. I: Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Hämtad: 3.10.2020. Tillgänglig: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf).
- Iveroth, E. & Hallencreutz, J. (2016). *Effective Organizational Change - Leading through Sensemaking*. 1 red. Abingdon & New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.
- Järvinen, T. (2019). *The Challengers of Public Cultural Centers*. Helsinki: Unigrafia: Sibelius Academy, University of Arts.
- Järvinen, T. (2021). *Strategic Cultural Center Management*. New York: Routledge.
- Kabelfabriken (2021). *Kabelfabriken – ett öppet kulturcentrum*. Hämtad: 17.1.2021. Tillgänglig: <https://www.kaapelitehdas.fi/sv/info>.

Kangas, A. (1988). *Kunta ja kulttuuri Kulttuuritoimialanin valossa* (1 ed.). Helsinki: Valtion painatuskeskus

Kangas, A., & Ruokolainen, V. (2012). *Toimintamalli muutoksessa. Tutkimus kuntien kulttuuripalveluista*. Hämtad: 3.1.2014, Tillgänglig: <http://www.cupore.fi/documents/KuntienKulttuuripalvelut.pdf>

Kayes, D.C. (2004). *The 1996 Mount Everest climbing disaster: The breakdown of learning in teams*. Human Relations, vol. 57, no. 10, pp. 1263–84.

Konstfabriken (2021). *Många bakgrundsaktörer gör Konstfabriken till en mångsidig helhet*. Hämtad 17.1.2021. Tillgänglig: <https://www.taidetehdas.fi/bakgrundsaktorer-pa-konstfabriken>.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lambert, P., & Williams, R. (2017). *Ownership and Governance of Urban PACs*. I: P. Lambert, & R. Williams (Eds.), *Performing Arts Center Management* (pp. 120-141). New York: Routledge.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). *Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management*. I: *Research Methods in Strategy & Management* (6 ed., pp. 201-235). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Lindell, M. (2020). *Finlandssvenskarnas reaktioner på regeringens arbete gällande COVID19-pandemin*. I: *Vad tycker Svenskfinland? Resultat från den finlandssvenska medborgarpanelen Barometern 2019–2020*. Red: Lindell, M. Åbo Akademi, (105-113). Hämtad: 29.1.2021. Tillgänglig: <https://www.barometern.fi/wp-content/uploads/2020/07/Vad-tycker-svenskfinland.pdf>

Lundin, A. (2017). *Rättfärdigade prioriteringar - en kvalitativ analys av hur personal i äldreomsorgen hanterar motstridiga verksamhetslogiker*. Doktorsavhandling, Jönköping Universitet, Jönköping, Dissertation Series No. 76.

Maitlis, S. (2005). *The social processes of organizational sensemaking*. Academy of Management Journal, 48(1), 21-49. 10.5465/AMJ.2005.15993111

Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). *Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward*. The Academy of Management Annals, 8 (1), s. 57-125.

- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). *Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)*. *Journal of Management Studies*, 47, 551-580.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2 ed.). London: Sage.
- Micocci, T. (2017). Programming the Performing Arts: Balancing Mission and Solvency. I: Em P. Lambert & R. Williams (eds.). *Performing Arts Center Management*. Pp. 63–83. New York: Routledge.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). *Organizational crisis: I. Definition and conceptualization*. *Human Relations*, 36(12), 1141–1160.  
<https://doi.org/10.1177/001872678303601205>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mills, J. H. (2003). *Making sense of organizational change*. New York: Routledge.
- O’leary, P. & Tsui, M-s. (2020). *Ten gentle reminders to social workers in the pandemic*. *International Social Work*. Doi: 10.1177/0020872820918979.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Piekkari, R., & Paavilainen, E. (2009). *The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals*. *Organizational Research Methods*, 12(3), pp. 567-589.
- Polit, D., & Beck, C. (2014). *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice* (8 ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Pursiainen, C. (2020). *Kriisinhallinta ja koronakriisi: Alustava arvio*. *Kosomopolis*, 2/2020, s. 51-71.
- Ragin, C. (1997). *Turning the Tables: How Case-oriented Research Challenges Variable oriented Research*. *Comparative Social Research*, 16(1), pp. 27-42.
- Rouleau, L. (2005). *Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*. *Journal of Management Studies*, 42, 1413-1441. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (2 ed.). Thousands Oaks, California: Sage.



- Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Ruokolainen, V., & Karttunen, S. (2012). *Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa*. Suomen kuntaliitto. Hämtad: 2.1.2014, Tillgänglig: [www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2012/01/kulttuurilukujenvalossa/Kuntien%20kulttuuritoiminta%20lukuina.pdf](http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2012/01/kulttuurilukujenvalossa/Kuntien%20kulttuuritoiminta%20lukuina.pdf)
- Samdanis, M. & Lee, S.H. (2019). *Uncertainty, strategic sensemaking and organisational failure in the art market: What went wrong with LVMH's investment in Phillips auctioneers?* Journal of Business Research, Vol. 98, s. 475-488
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). *Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development*. Journal of Organizational Behaviour, 36, 6–32.
- Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewe, P. L. (2004). *Managerial decision making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process*. Human Resource Management Review, (14)
- Schiama, G., Bogen, P. & Lerro, A. (2016). *Creative Business Models: Insights into the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles*. Lund: Trans Europe Halles.
- Shenton, A. (2004). *Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects*. Education for Information, 22(2), pp. 63-75.
- Shields, P. (1998). *Pragmatism as Philosophy of Science: A Tool for Public Administration*. Research in Public Administration (4), pp. 195-226.
- Silvanto, T., Linko, M., & Cantell, T. (2008). *From enlightenment to experience: cultural centers in Helsinki neighbourhoods*. International Journal of Cultural Policy, pp. 165-178.
- Singleton, R., & Straits, B. (2005). *Approaches to social research* (4 ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Skålén, P. (2004). *New public management reform and the construction of organizational identities*. The International Journal of Public Sector Management, 17 (3), s. 251–263.
- Social- och hälsovårdsministeriet (2021). *Beredskap inför det nya coronaviruset*. Hämtad: 29.1.2021. Tillgänglig: <https://stm.fi/sv/coronavirus-beredskap>.

Statistikcentralen i Finland. (2021). *Kuntien kulttuuritoimen nettokustannukset tehtävittäin 2006–2016*. Hämtad: 11.1.2021, Tillgänglig:

[http://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset\\_julkaisut/kulttuuritilasto/html/suom0009.htm](http://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/kulttuuritilasto/html/suom0009.htm)

Statsrådet (2020). *Regeringen har i samverkan med republikens president konstaterat att undantagsförhållanden råder i Finland på grund av coronavirusutbrottet*. Hämtad: 3.10.2020. Tillgänglig: <https://valtioneuvosto.fi/sv/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Statsrådet (2021). *Begränsningar under coronavirusepidemin*. Hämtad: 29.1.2021.

Tillgänglig: <https://valtioneuvosto.fi/sv/information-om-coronaviruset/gallande-begransningar>

Statsrådet (2021b). *STM:n ja THL:n tilannekatsaus koronavirustilanteesta*. Presentation.

Hämtad: 29.1.2021. Tillgänglig: <https://stm.fi/documents/1271139/57829725/COVID-19+tilannekatsaus+28.1.2021.pdf/3c1bb01d-a566-e3da-02e5-42cba31268ab/COVID-19+tilannekatsaus+28.1.2021.pdf?t=1611818977381>

Stigliani, I., & Ravasi, D. (2012). *Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking*. *Academy of Management Journal*, 55(5), s. 1232–1259. doi:10.5465/amj.2010.0890

Svedmark, E.I. (2012). *Att skydda individen från skada. En forskningsetisk balansakt*. I: Kalman, H. & Lövgren, V. (red.) (2012). *Etiska dilemman. Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet*. Malmö: Gleerups.

Svenning, C. (2003). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz förlag.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. California: Sage.

Thomas, G., & Myers, K. (2015). *The anatomy of the case study*. London: Sage.

Trans Europe Halles (2020). About us. Hemsida. Hämtad: 21.3.2021, tillgänglig: <https://teh.net/about-us>.

Tsoukas H. & Chia, R. (2001). *On organizational becoming, rethinking organizational change*. *Organization Science* 13(5): 567–582.

Turun VPK. (2021). *Palokunnantalo*. Hämtad: 10.1.2021, Tillgänglig: <https://www.turunvpk.fi/palokunnantalo>

- Vendelo, M.T. & Rerup, C. (2009). *Weak cues and attentional triangulation: The Pearl Jam concert accident at Roskilde Festival*. Arbetet presenterat på Academy of Management Annual Meeting, Chicago, IL, 7–11 August 2009. Hämtad: 29.1.2021. Tillgänglig: [https://www.researchgate.net/publication/236882115\\_Weak\\_Cues\\_and\\_Attentional\\_Triangulation\\_The\\_Pearl\\_Jam\\_Concert\\_Accident\\_at\\_Roskilde\\_Festival](https://www.researchgate.net/publication/236882115_Weak_Cues_and_Attentional_Triangulation_The_Pearl_Jam_Concert_Accident_at_Roskilde_Festival)
- von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*, Örebro Universitet. Hämtad: 14.1.2021. Tillgänglig: [file:///C:/Users/tomjar/Downloads/Avhandling\\_v\\_Platen.pdf](file:///C:/Users/tomjar/Downloads/Avhandling_v_Platen.pdf).
- Webb, D. (2017). Trends in the Development and Operation of PACs. I: Em P. Lambert & R. Williams (eds.). *Performing Arts Center Management*. Pp. 45–62). New York: Routledge.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill, New York.
- Weick, K.E. (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster*. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Weick, K.E. (2006). *The role of imagination in the organizing of knowledge*. *European journal of information system*. 15 s. 446-452.
- Weick, K.E. (2010). *Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster*. *Journal of Management Studies*, vol. 47, no. 3, pp. 537–50.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. *Organization Science*, 16, 409–421.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). *Organizational change and development*. *Annual Review of Psychology*, vol. 50, no. 1, pp. 361–86.
- Williams, R., Harris, K. & Lambert, P.D. (2017). *Executive Leadership for Performing Arts Centers*. I; Em P. Lambert & R. Williams (eds.). *Performing Arts Center Management*. Pp. 238–259. New York: Routledge.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). *Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams*. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

Yin, R.K. (2009). *How to do better case studies*. The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods, 2, 254–282.

Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (5 ed.). Thousand Oaks, CS: Sage.

## 7. Bilagor

### 7.1 Intervjufrågor

Namn:

Organisation:

Uppgift i organisationen:

Organisationens koppling till kulturhuset ifråga:

Berätta lite om dig själv och din roll i organisationen:

Berätta lite om er organisation:

Hur påverkade Covid-19 ert kulturhus på ett generellt plan?

Hur mycket gick omsättningen ner på grund av Covid-19?

Var ni tvungna att stänga huset?

Stängde ni huset på grund av myndigheters reglementen, publikens frånfalle eller eget initiativ?

Tilldelades ni offentligt stöd för att täcka minuset?

Tilldelades ni privat stöd för att täcka minuset?

Räckte stöden till att täcka minuset?

Blev ni tvungna att ta till sparåtgärder?

Vilka var dessa sparåtgärder?

Uppfann ni nya sätt att generera intäkter?

Vilka var dessa?

Har ni utvecklat alternativa verksamhetsformer på grund av pandemin?

Finns det lösningar som du tror att blir bestående?

Har du hört om lösningar på andra kulturhus du tror har en bestående karaktär?

Har läget normaliserats sedan början av pandemin?

Hur länge skulle ni uppskatta att läget fortsätter?

Vilken är er överlevnadsstrategi?

Hur informerade du/informerades ni om situationen specifikt i er organisation?

Hurudan information hade ni behövt få?

Hur påverkade besluten som organisationen tog som följd av pandemin dig personligen?

Hur påverkade besluten resten av personalen?

Hur långsiktiga beslut tog organisationen?

Hur skulle du ha önskat att ni skulle ha tagit er fram genom pandemin som organisation?

Hur ser du din och dina kollegers roll i det?

Hur tog personalen emot informationen och besluten som gjorde i er organisation?

Förverkligades besluten enligt planerna?

Hur har arbetet på er organisation förändrats på grund av Corona?

Hur har chefskapet förändrats på grund av samma orsak?

Har er organisationskultur förändrats på grund av pandemin och dess följder?

Har er värdegrund förändrats på grund av pandemin och dess följder?

Har någon ifrågasatt er värdegrund eller organisationskultur?

Vad tar du med dig ifrån den här upplevelsen med Covid-19?

Har du övriga tankar?