

# Born to Play: Bli bedre – få det bedre

Veiledningsprogram for korps i Norge.  
En evaluering

Silje Valde Onsrud og Felicity Burbridge Rinde





# Born to Play: Bli bedre – få det bedre

Veiledningsprogram for korps i Norge. En evaluering

## Innhold

Oversikt over figurer .....	4
Forord .....	5
Sammendrag .....	6
<b>1. Innledning</b> .....	7
1.1 Oppdrag og formål .....	7
1.2 Tidligere forskning på korps i Norge .....	9
1.3 Rapportens oppbygning .....	11
<b>2. Kort beskrivelse av veiledningsprogrammet</b> .....	12
2.1 Bakgrunn for opprettelsen av programmet og målsetting .....	12
2.2 Målgruppe .....	12
2.3 Deltagerstatistikk fra NMF .....	13
2.4 Innhold i programmet .....	13
2.5 Dreieboken .....	14
2.6 Korpsveilederne .....	14
2.7 Dirigentveiledere .....	14
2.8 Intern evaluering av BTP .....	14
2.9 Endringer i BTP fra januar 2017 .....	15
<b>3. Datamateriale og forskningsmetoder</b> .....	16
3.1 Innledning .....	16
3.2 Fra casestudie til mixed method .....	16
3.3 Intervju og uformelle samtaler .....	17
3.4 Spørreskjema .....	18
3.5 Vitenskapelighet og etisk redelighet .....	19
3.6 Innholdsanalyse med et kritisk blick .....	20
<b>4. Blir korpsene bedre og får de det bedre? Innspill fra ulike perspektiv</b> .....	21
4.1 Innledning .....	21
4.2 Korpsenes ulike forutsetninger for å starte i programmet .....	22
4.3 Tilbakemeldinger på programmets innhold .....	24
4.3.1 Match eller mismatch mellom programtilbudet og korpsenes behov? .....	24
4.3.2 Utbytte av programmet .....	26



4.3.3 Øyeblikksmagi eller varig utbytte? .....	32
4.4 Tilbakemeldinger om korpsveilederne .....	34
4.4.1 Å få en korpsveileder inn i korpsstyret.....	34
4.4.2 Utfordringer knyttet til manglende kontinuitet og fremdrift i programmet.....	35
4.4.3 Korpsveilederens kompetanse .....	37
4.4.4 Kvalitetssikring av korpsveiledere .....	39
4.4.5 Å jobbe i korpsveilederpar.....	41
4.5 Dirigentveilederens rolle i BTP .....	42
4.5.1 Uavklart rolle .....	42
4.5.2 Kontaktpunkt mellom dirigentveileder og korpsveiledere .....	43
4.6 Behov for bedre kommunikasjon i alle ledd .....	44
4.7 Omfanget av BTP-programmet.....	49
4.8 Behov for tilpasning etter de faktiske forholdene .....	51
4.9 Andre tilbakemeldinger fra informantene og respondentene.....	54
4.10 I hvilken grad blir korpsene bedre og/eller får det bedre?.....	56
<b>5. Hva kan NMF ta med seg videre? .....</b>	<b>61</b>
5.1 Innledning .....	61
5.2 Forholdet mellom mål og resultat .....	61
5.3 Utfordringen med rekruttering.....	62
5.4 Ambisjonsnivået i BTP i forhold til korpsenes behov.....	63
5.5 Inkludering og kulturelt mangfold.....	63
5.6 Anbefalinger .....	64
5.6.1 Et enklere og tydeligere program .....	64
5.6.2 Forslag til tiltak for å bedre korpsveiledningen.....	65
5.6.3 Større satsing på dirigentveiledning .....	67
5.6.4 Anbefalinger for at innholdet i BTP skal videreføres i korps som har deltatt.....	67
5.6.5 Oppsummering .....	68
<b>Referanser.....</b>	<b>69</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>70</b>
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykke med informanter .....	70
Vedlegg 2: Intervjuguide til kvalitative intervju.....	71
Vedlegg 3: Spørreskjema.....	73



## Oversikt over figurer

Figur 1. Korps som har startet på Born to play (BTP).....	19
Figur 2. Korps som har valgt å ikke starte på BTP .....	21
Figur 3. Utfordringer som gjorde at korpset meldte seg på BTP .....	22
Figur 4. I hvilken grad BTP har bidratt til forbedring på 11 alternative områder .....	26
Figur 13. Niende alternative område fra spørsmål 4: Langtidsplanlegging.....	27
Figur 8. Fjerde alternative område fra spørsmål 4: Organisering av styrearbeidet.....	28
Figur 12. Åttende alternative område fra spørsmål 4: Større fokus på musikalske mål.....	29
Figur 16. Årsak til at korps har valgt å avslutte programmet før tiden (flere svar er mulig) .....	37
Figur 10. Sjette alternative område fra spørsmål 4: Bedre kommunikasjon utad .....	44
Figur 5. Første alternative område fra spørsmål 4: Rekruttering .....	45
Figur 11. Syvende alternative området fra spørsmål 4: Bedre kommunikasjon i korpset.....	46
Figur 6. Andre alternative område fra spørsmål 4: Økt musikalsk kvalitet.....	56
Figur 17. Viktigste utbytte av programmet .....	56
Figur 7. Tredje alternative område fra spørsmål 4: Mindre frafall blant eksisterende medlemmer ....	58
Figur 15. Ellevte alternative område fra spørsmål 4: Det sosiale miljøet .....	58
Figur 18. Den overordnede nytten av programmet .....	59



## Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Norges Musikkorps Forbund (NMF), som er den største aktøren i amatørmusikkfeltet i Norge. En av organisasjonens oppgaver er å bistå medlemskorps når de strever med utfordringer av ulikt slag. Veiledningsprogrammet *Born to Play: Bli bedre – få det bedre* har vært ett av NMF sine tiltak i så måte. Dette har styret i NMF ønsket å få evaluert fra en ekstern part for å se hvordan videre tiltak kan innrettes. Oppdraget ble gitt til Senter for kunstfag, kultur og kommunikasjon (SEKKK) ved Høgskulen på Vestlandet (HVL) ved senterleder Silje Valde Onsrud, med vitenskapelig assistanse fra Felicity Burbridge Rinde som også er høgskolelektor i musikkpedagogikk.

Fagsjef i NMF, Harald Eikaas og prosjektleder Per Einar Fon har bistått med nødvendig informasjon og tilrettelegging for at vi skulle få samlet det datamaterialet vi trengte for å evaluere programmet.

Rådgiver ved Senter for kunstfag, kultur og kommunikasjon, Dag Ove Vareberg, har bidratt med det tekniske arbeidet med en spørreundersøkelse som ble sendt korpsstyrene til alle de deltagende i programmet.

Vi vil takke for oppdraget og for tilliten fra NMF til å gjennomføre evalueringen.

En stor takk rettes også til alle styremedlemmer, dirigenter, musikanter og korpsveiledere som har vært respondenter og stilt seg til disposisjon som informanter i prosjektet. Forhåpentligvis vil resultatet av denne evalueringen komme dere til gode.

Bergen, juni 2017

Silje Valde Onsrud og Felicity Burbridge Rinde



## Sammendrag

Evalueringen har sett på hvordan veiledningsprogrammet *Born to Play: Bli bedre – få det bedre* har fungert på bakgrunn av en spørreundersøkelse med korps som har blitt tilbudt programmet, samt kvalitative intervju med veiledere, dirigenter, styremedlemmer og i noen tilfeller musikanter i utvalgte korps som har gjennomført programmet. Evalueringen viser at programmet har hatt god innvirkning på styrearbeidet i korpsene. Styrene har blitt bedre til å organisere arbeidet sitt, jobbe målrettet og tenke langsiktig. Programmet ser ikke ut til å ha innvirkning på den musikalske kvaliteten, selv om målet med programmet er å høyne det musikalske nivået i det enkelte korps. Noen informanter kan antyde at programmet indirekte kan spille inn på det musikalske i den forstand at når det grunnleggende i en organisasjon er på plass, blir det også lettere å jobbe med det som er overordnet, som i korps gjerne er det musikalske. Samtidig er det begrenset hvor mye det hjelper å ha et velfungerende styre hvis dirigenten ikke fungerer. Flere informanter og respondenter etterlyser mer dirigentveiledning, og betrakter dette som vel så viktig som styreveiledning. Disse to ordningene bør også samkjøres bedre. Programmet ser heller ikke ut til å ha innvirkning på rekrutteringen av nye medlemmer eller det å holde på de eldste, enda dette var en viktig bakgrunn for å starte opp programmet. Det er også dette som ofte er utfordringen til korps som tar kontakt med Norges Musikkorps Forbund for å få hjelp. En overordnet tilbakemelding fra informantene og respondentene i undersøkelsen er at programmet er for lite fleksibelt. I stedet for en ferdig pakkeløsning som skal gjelde alle korps som ber om assistanse, ønskes veiledning som tilpasses det enkelte korps sine behov. Dette krever lyttende veiledere som er lydhøre for hva korpsene strever med og trenger hjelp til. I det hele tatt kan kommunikasjonen rundt programmet bli bedre i alle ledd. En annen viktig tilbakemelding er at programmet i sin nåværende form blir for omfattende. Det krever svært mye tid mens det står på, i tillegg til at det strekker seg over uforholdsmessig lang tid. Dette gjør det utfordrende å komme til veis ende og faktisk få fullført. Evalueringen foreslår å ta til etterretning de tilbakemeldingene, forslagene og anbefalingene informantene kommer med i undersøkelsen. Dette dreier seg særlig om å forenkle omfanget av programmet, kvalitetssikre korpsveilederne, satse mer på dirigentveiledning og sikre kontinuitet slik at programmets innhold blir videreført og får virkning over tid.

## 1. Innledning

### 1.1 Oppdrag og formål

Senter for kunstfag, kultur og kommunikasjon (SEKKK) ved Høgskulen på Vestlandet (HVL) har på oppdrag fra Norges Musikkorps Forbund (NMF) gjennomført en evaluering av veiledningsprogrammet *Born to Play: Bli bedre – få det bedre*. Programmet har vært et veiledningstilbud til vel 100 korps i Norge, med den hensikt å styrke rekrutteringen og kvaliteten til de deltagende korpene.<sup>1</sup> Evalueringsprosjektet har vært ledet av senterleder og førsteamanuensis i musikkpedagogikk Silje Valde Onsrud. Datainnsamlingen er hovedsakelig gjennomført av høgskolelektor i musikkpedagogikk Felicity Burbridge Rinde. Analysen og den endelige rapporten er skrevet av de to prosjektdeltagerne i samarbeid. Evalueringen baserer seg på en spørreundersøkelse sendt til styrene for alle de korpene som har fått tilbud om å delta i programmet, samt en kvalitativ undersøkelse hovedsakelig bestående av intervju med noen utvalgte deltagere i prosjektet.

Veiledningsprogrammet *Born to Play: Bli bedre – få det bedre* (heretter BTP-programmet) var i utgangspunktet et toårig prosjekt som startet opp i 2012. Da evalueringsoppdraget ble gitt har det imidlertid holdt på i fire år. Selv om det har vært interne evalueringer underveis, har styret i NMF etterlyst et utenfra-blikk på hva som har fungert og hva som kan gjøres bedre. Programmet krever relativt store ressurser både fra NMF og fra det enkelte korps. Det kan derfor være verdt å se nærmere på om ressursbruken er hensiktsmessig og om man oppnår de resultatene som er intendert. Styret i NMF ønsker å vite om veiledningsprogrammet bidrar med det medlemmene ønsker og trenger når de søker hjelp fra forbundet. Slår hjelp til god og systematisk organisering av et korps positivt ut på de utfordringene korpene strever med? Greier styrene å etablere gode rutiner som skaper varig endring og får korps som har strevd inn på et bedre spor? Hvordan ble det i korps som har fullført programmet en stund i ettertid. Har det ført til varige endringer? Hvordan BTP-programmet har virket over tid har vært evalueringens hovedanliggende å få undersøkt. En samlende problemstilling for evalueringen har derfor blitt følgende spørsmål:

*Hvordan oppfatter ulike aktører i de deltagende korpene at veiledningsprogrammet Born to Play har fungert over tid i det enkelte korps?*

Når vi bruker betegnelsen «ulike aktører» er det for å få belyst programmets virkning fra ulike perspektiv. Vi tenker da spesielt på å både få korpsveiledere, styremedlemmer, dirigenter og musikanter sine stemmer med i evalueringen. Problemstillingen vil ta utgangspunkt i enkeltkorps, altså det partikulære, for å kunne si noe om helheten. Vi skal ikke generalisere enkeltutsagn fra enkeltinformanter, men samle mange enkeltutsagn for om mulig å kunne danne oss et inntrykk av hva som går igjen og utpeker seg som tema som gjelder flere av korpene. Evalueringen er med andre ord primært en kvalitativ studie.

Som kilder til å få innblikk i programmets innhold og prosesser har vi fått tilgang til *Dreiboken*, som er et metodeverk som beskriver programmets innhold og er det hjelpemiddelet de deltagende

---

<sup>1</sup> Det har vært noe uklart for oss hva det eksakte antallet er. I en oversikt er det 99 korps, i en annen over 100, mens de vi har fått kontaktinformasjon til, og som ble tilsendt et spørreskjema fra oss er 84 i tallet (det var disse NMF ga oss kontaktinformasjon til).





korpsene har brukt for å gjennomføre programmet. Vi har deltatt i opplæringshelg for nye kopsveiledere (som også fungerer som oppfriskning for etablerte kopsveiledere). Vi har også hatt tilgang til utlysningstekster til kopsveilederoppdrag, tabeller over framdriften til korpsene som har deltatt i programmet, samt noen mindre spørreundersøkelser gjort i regi av prosjektleder.<sup>2</sup> Dette er et viktig bakgrunnsmateriale for den eksterne evalueringen som vi har gjennomført. Vår evaluering vil imidlertid bestå av et eget materiale som er skaffet til veie helt uavhengig av NMF sine kilder. Dette er gjort for å sikre et så nøytralt og utenfra blick som mulig, samtidig som vi har måttet gjøre oss kjent med og ha tilstrekkelig innsikt i det arbeidet som har foregått i regi av NMF.

Materialet for den eksterne evalueringen består av både kvalitative og kvantitative data. Hensikten med disse dataene har vært å få undersøkt hvordan programmet har virket over tid, både for det psykososiale miljøet i korpsene, for den musikalske kvaliteten og for rekruttering og stabilitet. Oppdraget fra NMF var i utgangspunktet å se hvordan det har gått med de korpsene som har fullført. Vi valgte ut fem korps som hadde fullført, for å se hva som hadde fungert, hva som var utfordringer underveis og hvordan det har gått i ettertid. Det viste seg at bildet ikke var så enkelt som vi hadde tatt som utgangspunkt ut fra oversikten NMF hadde gitt oss. Manglende kontinuitet i styrene med store utskiftninger var en utfordring som gjorde det vanskelig å få tilstrekkelig informerte informanter fra de fem utvalgte korpsene. Vi opplevde at det ikke var så lett å få kopsstyrer til å stille som informanter, enten fordi de ikke følte at de hadde tid til det på toppen av alle de andre gjøremålene, eller fordi de mente at de ikke hadde nok kjennskap til BTP-programmet. I tillegg viste det seg at ett av korpsene som stod oppført som ferdig med programmet, ikke hadde fullført.

Gitt denne erkjennelsen ble det viktig å gå breiere ut for å hente informasjon fra flere kilder.<sup>3</sup> I tillegg til kvalitative intervju med aktører fra fem utvalgte korps har vi derfor supplert med en spørreundersøkelse til styrene for alle korpsene som har deltatt i veiledningsprogrammet, samt en egen spørreundersøkelse for kopsveiledere tilstede på en nasjonal veiledersamling. Det er også gjort uformelle intervju eller kortere samtaler med deltagere på en kurshelg for veiledere og en regional samling for dirigenter og styremedlemmer. Dette ble arenaer for å få flere innspill på hvordan programmet har fungert. Til sammen består datamaterialet av:

- Halvstrukturerte intervju med 5 korps, til dels med dirigent, styreleder eventuelt med andre styrerepresentanter, kopsveileder og musikanter
- Spørreundersøkelse med 84 korps som har hatt førstekontakt med NMF om BTP
- Spørreskjema blant kopsveiledere på samling
- Uformelle samtaler med veiledere, styreledere og dirigenter på to ulike samlinger i regi av NMF
- Uoppfordret eposter fra ulike aktører

Det er blitt foretatt en enkel innholdsanalyse av resultatene fra datainnsamlingen. Det har ikke vært ressurser i oppdraget til å skulle foreta en grundigere analyse med støtte i relevant teori. Det kunne for eksempel vært interessant å trekke inn organisasjonsteori når man skal gi anbefalinger til videre strategier. Dette er imidlertid ikke noe vi har kompetanse på fra før. Det ville derfor krevd mer tid. Vi kan imidlertid anbefale allerede her å trekke inn kompetanse fra organisasjonsteorifeltet når

---

<sup>2</sup> Med prosjektleder menes den som har utarbeidet og utviklet Born to Play-programmet, også kalt kopsbygger av enkelte informanter.

<sup>3</sup> Dette blir det gjort nærmere rede for i kap. 3.1.



resultatene og anbefalingene fra denne rapporten skal arbeides videre med i NMF. Selv om vi ikke har et teoritilfang å støtte analysene med, vil vi se på noe av den tidligere forskningen som er gjort på korps i Norge. Med tanke på de forskningsarbeidene som allerede er gjort på korps, ser vi det som viktig å ikke plassere denne rapporten i et vakuum, men se resultatene den frembringer i sammenheng med andre undersøkelser som er foretatt og problemstillinger som er reist i møte med korpsvirksomheten i Norge. Vi vil i det følgende presentere noen studier på feltet, for siden å trekke dem inn i diskusjonen av resultatene mot slutten av rapporten.

## 1.2 Tidligere forskning på korps i Norge

Da vi ble satt til oppdraget om å evaluere BTP-programmet, ble vi gjort oppmerksom på at NMF sin forrige bestilling av en forskningsrapport resulterte i *Når hornet blir lagt på hylla: Fråfall av tenåringer frå musikkorps* (Hjelmrekke og Berge 2010). Rapporten ble bestilt for å gi svar på noen av utfordringene knyttet til rekruttering og det å holde på korpsdeltagere også når de blir ungdommer. Denne rapporten vil bli vektlagt som supplerende forskning i denne rapporten, siden mye av det som står i den adresserer problematikker som ble utgangspunkt for å utvikle og starte opp tiltak som veiledningsprogrammet *Born to Play*. I rapporten etterlyses blant annet en nasjonal satsning som kan hindre at tiltak blir opp til det enkelte korps, og dermed svært varierende:

Det kan imidlertid verke som om dei tiltaka korpsa nyttar varierar frå korps til korps. Det finst ikkje, slik me har oppfatta det, ein einskapleg, nasjonal metodikk eller prosedyre for å korkje førebyggje eller hindre, når det skjer, at ein (viktig) ungdom sluttar (Hjelmrekke og Berge 2010, s. 30).

Når Hjelmrekke og Berge går til tidligere forskning på korps, henviser de først og fremst til Berit Handegard sin masteroppgave fra 2007 som er en kulturanalyse av korps som noe langt mer enn et fenomen som preger 17. mai-feiringene over det ganske land. Handegard viser hvordan korps som fritidsaktivitet blir betraktet som en trygg arena for barn og unge, også blant foreldre. Hun forklarer at den posisjonen korpskulturen har i Norge kan knyttes til et tradisjonelt sunnhetsideal, ikke ulikt det som gjerne knyttes til idrettsfeltet, at det er bra for barn å delta i korps og at det bidrar til en generell allmenndannelse (Handegard 2007). Når denne forståelsen er etablert, går Handegard relativt kritisk til verks i sin analyse av hvordan medlemsmassen til korpsene blir produsert og vedlikeholdt. Det appelleres sterkt til kollektivtanken om at fellesskapet lett kan trues om enkeltindivider ikke stiller opp som forventet. Handegard skriver at det er et problem for fellesskapet når noen av de eldste tenåringene i et korps slutter (ibid s. 67), og dirigenter og styremedlemmer kan gå ganske langt i å forsøke å holde på eldre medlemmer.

Ellers vender Hjelmrekke og Berge seg til idrettsforskningen for å se på hvordan organisering og rekruttering er tenkt og praktisert der, med tanke på overføringsverdi til korpsvirksomheten, noe NMF også oppfordret forskerne til. Fra denne forskning trekker Hjelmrekke og Berge fram fire faktorer som i økende grad etter alder blir viktige som potensiell frafallsårsak i idrettssammenheng: andre idrettsaktiviteter som tar tid, treneren, skader og jobb (Hjelmrekke og Berge 2010, s. 25). Med unntak av skader, ser Hjelmrekke og Berge de tre andre faktorene som relevante også for musikkorps. At andre fritidsaktiviteter og skolearbeid er viktige tidskonkurrenter kommer fram i det kvalitative datamaterialet i rapporten deres. At dirigenten har stor betydning både for trivsel og faglig utvikling er godt belagt både i deres data og i studien til Handegard. De ser også at kvelds- og helgejobb blir en tilleggskonkurrent for de eldste korpsdeltagerne, og gjerne den utløsende faktoren som gjør at de slutter (ibid. s. 26). Alle disse faktorene ligger utenfor korpsvirksomhetens kontroll,



og er derfor vanskelig å skulle gjøre noe med. Hjelmrekke og Berge henviser imidlertid til idrettsforskning som viser at måten organiserte fritidsaktiviteter er tilrettelagt på får utslag for hvorvidt frafall blir et problem. De mener denne forskningen gir grunn til å tro at reflektert, strategisk tilrettelegging har en positiv effekt på både sosial og aktivitetsmessig utvikling (ibid s. 19). De anbefaler derfor NMF å jobbe med slike interne årsaker som korpene selv kan gjøre noe med.

Vi vil videre trekke fram noen masteroppgaver som er skrevet etter at Hjemrekke og Berge publiserte sin rapport. Nina Grønli Turtum (2012) går inn i frafallsproblematikken med vekt på ungdommenes eget perspektiv, samt synet på hva ungdomskultur er for noe. Hun vektlegger at organiserte fritidsaktiviteter ikke nødvendigvis oppfattes som fritid for ungdom, nettopp fordi de er organisert og medfører at ungdommene ikke selv har kontroll over tiden som medgår til aktiviteten. Turtum mener at korps lett kan oppleves slik for ungdom. Det kan være en årsak til at de slutter (Turtum 2012, s. 38). Dette kan være et tankekors å ha med inn i evalueringen av veiledningsprogrammet *Born to Play*. Samtidig har Elisabeth Steen Fors (2014) tatt tak i noe av det som gjerne er problemet når ungdom opplever fritidsaktiviteter som litt for lik skole og noe som står i en motsetning til fritid som noe de selv har råderett over. Fors skriver om medbestemmelse, mestring og motivasjon. Studien viser at når man får et eierforhold til korpset sitt og en opplevelse av at man får være med på å bestemme aktiviteten, så blir man også værende der (Fors 2014).

Silje Margrethe Jørgensen (2013) tar for seg korpens omdømme blant ungdom i sin masteroppgave. Dette er også et relevant tema som kan gi innspill til evalueringen av veiledningsprogrammet *Born to Play*. Jørgensen hevder at omdømmet til et korps påvirker hvorvidt ungdom ønsker å delta og å identifisere seg med det. Hun har derfor undersøkt hvilket bilde ungdom har av korpsbevegelsen, noe som viser seg å være sammensatt. I funnene skiller hun mellom ungdommenes generelle bilde av korps knyttet til bevegelsens visuelle identitet, og deres erfaringer med korps knyttet til korpens organisasjonsidentitet. Hun har sett på om det er forskjeller på ungdom som spiller i korps, og ungdom som ikke gjør det, og finner at deres generelle bilde av korps er relativt likt. Instrumenter, marsjering og nasjonaldagen er elementer ungdommene assosierer med korps. Når det er snakk om ungdommenes erfaring med korps, skiller de to gruppene seg mer fra hverandre. For mange er det sosiale aspektet viktig, og en positiv side ved korpsbevegelsen. Korps kan imidlertid se ut til å ha et rykte på seg for å være «nerdete», «litt teit» og ikke noe «de kule ungdommene» driver med. Ungdommene som beskriver mest positive erfaringer fra korps, er også de som ser ut til å bry seg minst om hva andre måtte mene om korps, og er mest villige til å si at det er kult å spille i korps (Jørgensen 2013). Også Turtum konkluderte med at omdømme spiller inn når ungdom slutter. Hun skriver i sammendraget sitt at det virker som om motivasjonsproblemene ofte er knyttet til hvordan korpmedlemmer tror mennesker utenfor korpskulturen ser på korpset som en læringsarena, og hvor godtatt denne aktiviteten oppleves i samfunnet generelt (Turtum 2012).

Anne Oksfjellelv (2015) tar for seg skolekorpset som en inkluderende fritidsaktivitet. Hun tar utgangspunkt i at det ligger gode muligheter for inkludering i skolekorpene, og ønsker å bidra til økt kunnskap om hvordan man kan legge til rette for at flere barn og foreldre med innvandrerbakgrunn får ta del i og får utbytte av denne aktiviteten. I masterstudien finner hun at særlig språklige ferdigheter og økonomiske forhold spiller inn for at innvandrere i større grad skal delta i korps (Oksfjellelv 2015). Mange er forhindret fra å delta fordi de ikke har råd til å betale medlemskontingent. En kanskje vel så stor utfordring er å få med seg foreldrene og overbevise dem om at korps kan være en bra aktivitet for barna deres. Det handler altså om å bygge tillit, at



foreldrene blir trygge på at barna har det bra og blir godt ivaretatt i korpset. Samtidig er det vanskelig å få innvandrerforeldre til å bidra i det frivillige arbeidet. Dette kan også handle om manglende språkferdigheter som gjør at man ikke får med seg all informasjon eller misforstår den informasjonen som kommer ut. Oksfjellelv foreslår en rekke tiltak for å styrke integreringen av korpsmedlemmer fra innvandremiljø som vi kommer tilbake til mot slutten av rapporten.

Kari Aasmoe (2013) har sett på korpsdeltagelse i et helse- og livskvalitetsperspektiv ut fra det musikkterapeutiske feltet. I masteroppgaven undersøker hun hva korpsaktivitet gjør med musikantenes opplevelse av egen helse og livskvalitet. Studien har et hovedfokus på motivasjon for korpsdeltagelse knyttet til helse. Denne forskningen viser at deltakelse og musikkopplevelser i korps kan ha en terapeutisk effekt på musikantene, og utgjør en vesentlig faktor for deres opplevelse av god helse og livskvalitet. Studien har til hensikt å utvide kunnskapsfeltet om dette temaet, og bidra til større innsikt i sammenhengen mellom musikk, motivasjon og helse (Aasmoe 2013).

Oksfjellelv og Aasmoe bringer tema inn i forskningsfeltet på korps i Norge som var fraværende da Hjelmrekke og Brekke skrev sin rapport. Dette er studier MNF og BTP kanskje ikke har tatt innover seg i arbeidet med hjelp og støtte til korps. Slike studier kan bidra til nytenkning om hva korps kan være og hvordan man kan jobbe med organiseringen av korpsene med slike tematikker in mento.

De nevnte studiene vil trekkes frem igjen når resultatene fra studien som denne rapporten er basert på skal drøftes i kapittel 5.

### 1.3 Rapportens oppbygning

Rapporten må leses som en ekstern evaluering av et program som allerede har hatt mange interne prosesser. Vi har ikke brukt interne kilder til vår analyse, men utelukkende samlet våre egne data. Før vi legger fram vår analyse av dette datamaterialet, vil vi i kapittel 2 gi en presentasjon av selve veiledningsprogrammet, slik vi har oppfattet det, ut fra slik vi har møtt det gjennom informasjon fra NMF sentralt, gjennom dokumenter, eposter, nettsider og andre skriftlige kilder, fra deltagelse på helgesamling for korpsveiledere, og fra enkeltaktører i korpsmiljøet.

Hvilke data som er samlet inn, hvordan dette er gjort og på hvilke premisser er avgjørende for hva evalueringen kan fortelle, og på hvilket grunnlag anbefalinger gis. Det handler om hvilken troverdighet og legitimitet resultatene av undersøkelsen vil ha for mottakerne, altså Norges Musikkorps Forbund og dets medlemmer. Vi finner det derfor viktig å gjøre grundig rede for de metodiske valgene som er tatt, hvilket vitenskapelig hold de har og hvordan etiske retningslinjer for redelighet i forskning er påpasselig fulgt og tatt hensyn til gjennom hele evalueringsprosessen. I kapittel 3 vil vi ta for oss disse forholdene.

I kapittel 4 presenteres og analyseres resultatene fra undersøkelsen. Her vises, forklares og kommenteres figurer fra spørreundersøkelsen. I tillegg utdypes resultatene i spørreundersøkelsen med uttalelser fra de ulike intervjuene som er foretatt med aktører i feltet. Kapitlet er organisert etter hvordan datamaterialet er kategorisert. Disse kategoriene har delvis kommet til ut fra de spørsmålene vi har stilt informantene, og delvis er de resultat av forhold informantene har trukket fram uavhengig av hvilke spørsmål vi har stilt.

I kapittel 5 diskuterer vi de viktigste funnene i analysen og kommer med noen anbefalinger om veien videre for NMF.

## 2. Kort beskrivelse av veiledningsprogrammet

### 2.1 Bakgrunn for opprettelsen av programmet og målsetting

Denne beskrivelsen baserer seg i stor grad på informasjon gitt av prosjektlederen i telefonintervju. Etter en lang periode med synkende medlemstall i korpsbevegelsen, tok NMF i 2012 grep om situasjonen og iverksatte tiltak for å endre den negative utviklingen. Det ble opprettet en prosjektstilling med ansvar for å ta tak i problemet, samtidig som det ble opprettet en interngruppe i NMF med varighet på ett år. Det ble gjennomført høringer med ulike korps om hvilke behov de hadde for hjelp til å snu trenden. Resultatet av denne prosessen ble opprettelsen av veiledningsprogrammet *Born to Play – Bli bedre, få det bedre* (BTP).

BTP-programmet har gått både under navnet *Bli bedre, få det bedre, Korpsbyggerprogrammet*, og *Born to Play*. De ulike navnene ser ut til å brukes mer eller mindre synonymt, men henviser alle til tiltaket som ble iverksatt i 2012 da NMF for første gang tilbød veiledere samt en temakveld kalt «Status i korpset» til korps som ønsket å utvikle seg. Programmet er til dels modellert på klubb utviklingsprogrammer i Norges Svømmeforbund og Norges Fotballforbund, og låner også verktøy fra FRAM-programmene til Innovasjon Norge.

Ifølge prosjektlederen, har hovedtanken bak programmet vært å fokusere på det som utgjør egenarten til korps i forhold til andre fritidsaktiviteter, nemlig musikk. For å skape vekst og utvikling i korpsbevegelsen, må den eksplisitte målsettingen derfor være å få det enkelte korps til å bli best mulig musikalsk utfra korpsets forutsetninger. Derav slagordet «bli bedre, få det bedre». Dette kommer også til uttrykk på NMF sin nettside:

«Musikk og musikalsk mestring og utvikling er alltid det viktigaste. Nettopp musikkfellesskapet skil korpset frå alle andre fritidstilbod. For å oppnå dette er det viktig, særleg i skulekorps å ha system på opplæringa. Då sikrar ein at musikantane møter like utfordringar, uansett. Alle, både den enkelte musikanter, dirigent, styret eller evt innleigde folk, jobbar mot det same målet!» <http://musikkorps.no/15-auke-i-medlemstalet-blant-korps-i-korpsbyggerprosjektet/>

Prosjektlederen legger vekt på at en slik målsetning krever en forventningsavklaring mellom styret og dirigenten om at korpsets musikalske kvalitet ikke bare er et dirigentansvar, men også noe styret må være med på å sikre.

### 2.2 Målgruppe

BTP-programmet skal være tilgjengelig for alle medlemskorpene i NMF, både skolekorps, amatørkorps og generasjonskorps. Med unntak av én bydel i Bergen, der alle skolekorpene med kommunalt lønnet dirigent automatisk har blitt meldt på programmet av kommunen, så har vanlig praksis vært at korpene selv melder seg på programmet dersom de kjenner behov for hjelp.

Man finner informasjon om BTP på nettsiden til NMF, men organisasjonen har ikke gått ut til alle medlemskorps med invitasjon til programmet. Det er dermed ikke sikkert at alle medlemskorpene i NMF kjenner til tilbudet. Det er heller ikke veilederkapasitet til å tilby programmet til alle medlemskorpene. Etterspørselen har ifølge prosjektlederen vært jevnt stigende siden oppstarten.



Det er flere skolekorps enn voksenkorps som tar kontakt, og fordelingen speiler noenlunde andelen skolekorps og voksenkorps i medlemsmassen.

### 2.3 Deltagerstatistikk fra NMF

Ifølge statistikken vi fikk overlevert av NMF ved prosjektstart hadde 99 korps begynt BTP-programmet per 01.01.2016. Av disse sto det at 18 korps hadde fullført programmet.<sup>4</sup> Av de resterende korpserne var noen fremdeles underveis i programmet og noen hadde avsluttet før tiden uten å ha fullført. Skillet mellom disse gruppene kommer ikke klart fram i statistikken.

Det oppgis av prosjektlederen at årsakene til at en god del korps ikke har fullført programmet varierer. I noen tilfeller er det korpsveilederen som har satt en stopper for prosessen på grunn av manglende oppfølging fra korpset sin side. Andre korps har selv trukket seg fra programmet, av og til på grunn av dårlig kjemi med korpsveilederen(e), noen ganger på grunn av sykdom, eller i andre tilfeller fordi de rett og slett ombestemte seg da de skjønnte omfanget av programmet eller innså at innholdet i programmet ikke matchet deres behov.

### 2.4 Innhold i programmet

Vår beskrivelse av selve innholdet i programmet baserer seg på informasjon om BTP vi har fått tilgang til gjennom NMF, samt telefonintervju med prosjektlederen for BTP og lederen for dirigentveiledning under BTP. Den er også basert på informasjon fra en nasjonal veiledersamling høsten 2016.

Som nevnt ovenfor har BTP som målsetting at hvert deltagerkorps skal bli best mulig musikalsk utfra korpsets forutsetninger. Programmet består av fem trinn og har en gjennomsnittlig varighet på to år (tiden som programmet strekker seg over skal kunne forkortes/forlenges ved behov).

De fem trinn består av:<sup>5</sup>

- Trinn 1: Hvor er vi? (Situasjonsanalyse/kjennetegn/statuskveld/eierforhold til status i korpset)
- Trinn 2: Hvor skal vi? (Sette drøm, verdier og mål 3-5 år, avklare ambisjoner, klargjøre fokusområder, skape eierskap)
- Trinn 3: Hvordan skal vi komme dit? (Handlingsplan, undervisningsplan, økonomiplan)
- Trinn 4: Hvordan skal vi organisere arbeidet mest mulig effektivt? (Organisering, sette «treningsmål» for alle funksjoner, implementere, gjennomføre, bygge korpshåndbok (elektronisk), skape relasjoner og flyt)
- Trinn 5: Sette kulturer og evaluere/videreutvikle (Ved målet, involvere/lytte, sjekke ut – evaluere, utfordre videre)

I løpet av BTP-perioden får korpsets styre oppfølging av fortrinnsvis to korpsveiledere i en periode. Korpsveilederne møter hele korpset (styre, musikanter, dirigenter/instruktører, pluss foresatte i skolekorps) fem ganger i løpet av BTP-perioden, på såkalte plenumsmøter. Den øvrige oppfølgingen skjer ved at minst én av korpsveilederne er med på regelmessige møter med styret gjennom hele

---

<sup>4</sup> Det er knyttet noe usikkerhet til tallene fra NMF. Dette skriver vi mer om i kap. 3.

<sup>5</sup> Utgangspunktet for rapporten er *Dreieboken* versjon 13.11.2015.



perioden, delt på cirka 17 møter med styret. For dette arbeidet får korpsveilederne et honorar pluss reise og diett utbetalt av NMF. I datainnsamlingsperioden var BTP gratis for deltagerkorpsene.<sup>6</sup>

## 2.5 Dreieboken

Oppfølgingen som korpsveilederne gir er basert på *Dreieboken*, utarbeidet av NMF ved prosjektlederen. *Dreieboken* er et detaljert metodeverk på 67 sider, som spesifiserer møtестrukturen mellom korpsveilederne og det enkelte korps sitt styre, med et fast mønster/en fast rekkefølge for å få korpset (hovedsakelig ved styret) til bl.a. å utarbeide en situasjonsanalyse, å vedta en drøm/verdier, sette langtidsmål, sette musikalske delmål, lage en handlingsplan for virksomheten og en undervisningsplan for den musikalske opplæringen og lage årshjul. Ifølge prosjektlederen trenger ikke *Dreieboken* følges til punkt og prikke – opplegget skal kunne tilpasses det enkelte korpset. Et korps kan for eksempel hoppe inn på et senere stadium dersom de allerede har klart formulerte målsettinger.

## 2.6 Korpsveilederne

Det finnes ingen formelle eller eksplisitte krav til hvilken bakgrunn eller kompetanse korpsveiledere skal ha. Noen har musikkfaglig erfaring, andre har ledelseskompetanse, andre igjen har erfaring som styreledere i ulike korps. Fra prosjektledelsens side blir det lagt vekt på at korpsveilederne må være motivert for oppgaven.

Da veiledningsprogrammet startet opp ble potensielle korpsveiledere rekruttert ved at regionskontorene i NMF tok kontakt med aktuelle personer med lang erfaring i å drive korps. I tillegg benyttet de seg av personlige anbefalinger. Etter hvert har NMF gått over til å annonsere åpent etter folk som kan tenke seg å ta på seg korpsveilederoppdrag.<sup>7</sup>

Alle nye korpsveiledere blir kurset på en veiledersamling som holdes sentralt to ganger i året. Opplæringen tar utgangspunkt i en grundig gjennomgang av *Dreieboken*. Det brukes en del rollespill under opplæringen. Korpsveiledere får tilbud om å delta flere ganger på kurshelgen som oppfriskningskurs, sammen med de som er nye, noe som skaper et forum for erfaringsutveksling. Erfaringsutveksling er også mulig via en lukket Facebook-gruppe for korpsveiledere. Fra høsten 2016 er inkludering tatt med som eget tema på disse korpsveiledersamlingene.

## 2.7 Dirigentveiledere

I perioden 2014-2016 ble dirigentveiledning en obligatorisk del av BTP-programmet for alle deltagende skolekorps. Uavhengig av om dirigenten får dirigentveiledning, forventes det at alle dirigenter deltar aktivt i BTP-prosessen sammen med styre og korpsveiledere. En dirigentveileder blir oppnevnt og tar direktekontakt med dirigenten litt uti BTP-perioden. De to avtaler observasjon og kollegaveiledning. Dette er ikke integrert i *Dreieboken*, og det var per høsten 2016 ingen på forhånd oppsatt agenda for dirigentveiledning.

## 2.8 Intern evaluering av BTP

BTP har hatt en ordning med løpende evalueringer, der hver korpsveileder leverer en skriftlig evaluering av prosessen med sine korps to ganger i året. Korpsveilederne utarbeider også en sluttrapport ved endt program i hvert korps. Korpsstyrene har ingen rapporteringsplikt eller formell

---

<sup>6</sup> Fra og med januar 2017 innføres egenandel for BTP-programmet.

<sup>7</sup> <http://musikkorps.no/vil-du-bli-veileder/>



kanal for evaluering av prosjektet. Siden BTP-programmet er under stadig revisjon, oppdatering og videreutvikling blir opplegget evaluert av prosjektlederen underveis og *Dreieboken* blir systematisk oppdatert to ganger i året.

I tillegg har det blitt foretatt en internevaluering av BTP-programmet ved hjelp av en spørreundersøkelse blant brukere av programmet. Evalueringen som ligger til grunn for denne rapporten, baseres ikke på den interne evalueringen, men kun på SEKKK sin uavhengige evaluering. Se kapittel 3 for utfyllende informasjon om datamaterialet analysen bygger på.

## 2.9 Endringer i BTP fra januar 2017

I den nyeste versjonen av BTP-programmet som det fremgår av *Dreieboken* oppdatert 04.01.17, har det kommet en del større endringer. Blant annet innføres betaling for deltagelse i BTP-programmet, med ulik pris for deltagelse med eller uten dirigentveiledning. Dirigentveiledning beskrives ikke lenger som obligatorisk for alle skolekorps som deltar i BTP, men kravet om dirigentveiledning avhenger av hvordan korpene kjøper dirigenttjenester. Det er lagt til krav til korpsveiledere om oppfølging av styret mellom styremøtene, i tillegg til at det er innført krav om hyppigere rapportering til prosjektleder. I denne nyeste utgaven omtales for første gang dirigentveiledning eksplisitt i *Dreieboken*. I rapporten vår forholder vi oss til *Dreieboken* slik den forelå i datainnsamlingsperioden høsten 2016, dvs. *Dreieboken* versjon 13.11.15.



### 3. Datamateriale og forskningsmetoder

#### 3.1 Innledning

For å besvare de spørsmålene styret for NMF har adressert i sin bestilling, har vi sett det som mest hensiktsmessig å undersøke hvordan aktører i korpsmiljøene opplever veiledningsprogrammet *Born to Play*, framfor å gå etter tall og statistikker over eventuelle målbare effekter av programmet. Noe tallmessig materiale er allerede samlet inn gjennom interne evalueringer. Det har vist seg at disse tallene gir begrenset innsikt til å skulle vurdere programmets fremtid og eventuelle videreutvikling. Vi har derfor tenkt at vi ville foreta en kvalitativ undersøkelse med utgangspunkt i enkeltpersoners opplevelser og erfaringer (Kvale og Brinkmann 2010). Slike data gir mulighet til å gå i dybden og forsøke å forstå et fenomen eller bestemte utfordringer. Vi har imidlertid ikke bare hatt individuelle samtaler/gruppesamtaler. Intervjuene har blitt supplert av kvantitative data, noe vi vil komme tilbake til.

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvordan vi har gått fram metodisk med å intervju ulike aktører i feltet i tillegg til å ha uformelle samtaler som kilde til kunnskap om hvordan programmet har blitt opplevd og erfart. Vi har gjort endringer i forskningsdesignet underveis, og funnet ut at noe kvantitativt materiale likevel ville være nyttig for å få oversikt over omfanget ulike typer utfordringer med programmet har hatt. Vi vil derfor beskrive hvordan de metodiske valgene har endret seg underveis i prosessen. I tillegg til å gjøre rede for intervjuene og samtalene vil vi ha hatt, må vi derfor også beskrive noen mindre spørreundersøkelser vi har foretatt i form av spørreskjema. I slutten av kapitlet gjør vi rede for vitenskapelige og etiske hensyn i undersøkelsen.

#### 3.2 Fra casestudie til mixed method

Vi hadde i utgangspunktet tenkt å gjennomføre en casestudie (Stake 1995) av fem utvalgte korps fra programmet for å gå i dybden og få kunnskap om korpsenes indre liv før, under og etter deltagelsen i BTP-programmet. De utvalgte korpsene skulle ha en viss representativitet i forhold til de korpsene som til sammen har deltatt i programmet. Fem korps ble valgt ut blant de atten korpsene som ifølge oversikten fra NMF per 1.1.16 hadde gjennomført hele programperioden. Vi tenkte følgende utvalgsriterier da vi valgte ut korps:

- CASE 1: Skolekorps fra Vestlandet, by
- CASE 2: Skolekorps fra Vestlandet, bygd
- CASE 3: Voksenkorps fra Østlandet, by
- CASE 4: Voksenkorps fra Østlandet, bygd
- CASE 5: Skolekorps fra Sørlandet

Et slikt utvalg skulle ta hensyn til følgende variabler:

- landsdel (Nord-Norge og Trøndelag er ikke tatt med fordi ingen korps i disse regionene hadde på det tidspunktet gjennomført programmet)
- by/land
- type korps (skolekorps/voksenkorps)
- ulik grad av suksess med innføring av programmet (framgang/nedgang/stabilitet i medlemsantall, noe oversikten fra NMF viser).

Fra hvert korps tenkte vi å intervju følgende aktører:



- Dirigent (individuell intervju)
- Styreleder, alene eller med andre sentrale styrerepresentanter (individuell eller gruppeintervju)
- 1-3 korpsdeltagere/musikanter (gruppeintervju)
- Veileder(e) av korpset (individuell)

Da datamaterialet skulle samles inn viste det seg at landskapet var noe annerledes enn vi hadde sett for oss. Vi hadde i utgangspunktet bare 18 korps å velge mellom, som hadde gjennomført programmet. Med alle de kriteriene vi la til grunn, viste det seg vanskelig å få valgt ut fem korps som svarte til vårt design. Flere av de korpene vi hadde valgt ut var ikke lenger aktuelle å studere. Ett hadde slått seg sammen med et annet korps og fått nytt navn, og var dermed ikke det samme korpset lenger som det hadde vært da det deltok i veiledningsprogrammet. Et annet måtte innrømme at de aldri hadde gjennomført programmet, og heller ikke hadde styremedlemmer eller dirigent som hadde vært med da de først ble introdusert for det. Det var dermed ingen som kunne si noe om hvordan programmet hadde fungert og hvor lenge de hadde holdt på med det før de droppet ut. Ett av korpene vi tok kontakt med, som sto oppført som fullført, rapporterte selv at programmet aldri egentlig kom i gang, og ble avsluttet før tiden. Vi har dermed gått videre på listen og kontaktet noen andre korps enn de vi først hadde tenkt. Vi oppnår dermed ikke den geografiske spredningen vi først tenkte. Vi erfarte også at intervju med musikanter ga oss lite informasjon, siden de ikke var direkte involvert i, og dermed heller ikke var nevneverdig orientert om BTP-programmet, annet enn deltagelse på plenumskvelder. Vi har bare intervju med musikanter fra to av korpene. Datagrunnlaget vi har fått fra NMF, spesielt oversikten over korps som har fullført programmet har vist seg å være noe usikkert. Vi registrerer lignende usikkerhet knyttet til tallmateriale fra NMF i rapporten *Når hornet blir lagt på hylla* (Hjelmrekke & Berge 2010 s.34). Det kan se ut som NMF har en overrapportering av fullføringer av programmet. Dette er i seg selv et viktig funn i evalueringen.

Siden landskapet viste seg annerledes enn vi hadde forutsett ut fra den informasjonen vi hadde fått fra NMF i forkant av datainnsamlingen, i tillegg til kunnskaper vi fikk om designets svakheter når vi gikk i gang med datainnsamlingen, fant vi det hensiktsmessig å supplere de såkalte casene våre med å gå noe breiere ut med en kortere spørreundersøkelse til alle korps som har deltatt i programmet, eller som i hvert fall har fått tilbud om å delta. Vi har også foretatt en mindre spørreundersøkelse med korpsveiledere på kurssamling og noen uformelle samtaler med både veiledere, dirigenter og styremedlemmer på to samlinger i regi av NMF. Et design som består av en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data bli ofte omtalt som *mixed method* (Bergmann 2008).

Til sammen har vi fått en større bredde i datamaterialet enn vi først hadde tenkt. Dette førte til noen omveier i arbeidet med evalueringen, men gir alt i alt større hold i evalueringens resultater enn det det først tenkte designet ville gitt, siden flere informanter og respondenter er involvert.

I det følgende vil vi beskrive hvordan innsamlingen av de enkelte datakildene har foregått.

### 3.3 Intervju og uformelle samtaler

Vi har først og fremst samlet intervju fra fem korps, som vi her vil omtale som korps A, B, C, D og E. Disse ble gjennomført i løpet av høsten og vinteren 2016/2017. Fra korps A har vi intervjuet styreleder, dirigent, korpsveileder og tre musikanter. Fra korps B har vi intervjuet styreleder, dirigent, korpsveileder og fire musikanter. Etter at vi hadde gjennomført intervju med musikanter i



korps A og B, fant vi ut at det var lite vi fikk ut av disse intervjuene. Veiledningsprogrammet er ikke spesielt rettet mot musikantene, og de visste lite om hva det var og hvordan det foregikk. Vi har derfor ikke intervjuet musikanter i korps C, D og E. Fra korps C har vi intervjuet styreleder og korpsveileder. Fra korps D og E har vi bare intervjuet styreleder og dirigent. Noen av de samme korpsveilederne går igjen i flere korps. Korpsveilederen for korps D og E hadde vi allerede intervjuet i forbindelse med noen av de andre korpsene. I et tilfelle hadde korpset skiftet dirigent siden deltagelse i BTP-programmet.

For å ivareta informantenes anonymitet har vi valgt å ikke oppgi korpstilhørighet når vi siterer fra intervjuene. Selv om vi bare har gitt korpsene en bokstav, kan man ut fra sitatene, når man ser hvilke sitat som kommer fra samme korps, kunne forstå hvilket korps det er snakk om og dermed hvilken person som uttaler seg. Det er først og fremst de leserne som vet hvilke korps som har deltatt i programmet som i tilfelle vil kunne gjenkjenne korps og personer. Vi forsøker å gjøre vårt ytterste for at slik gjenkjennelse ikke skal oppstå. I den grad vi har gjengitt personlige tilbakemeldinger på korpsveileder sin kompetanse/væremåte, har vi valgt å bruke det kjønnsnøytrale pronomenet h\*n av samme grunn.

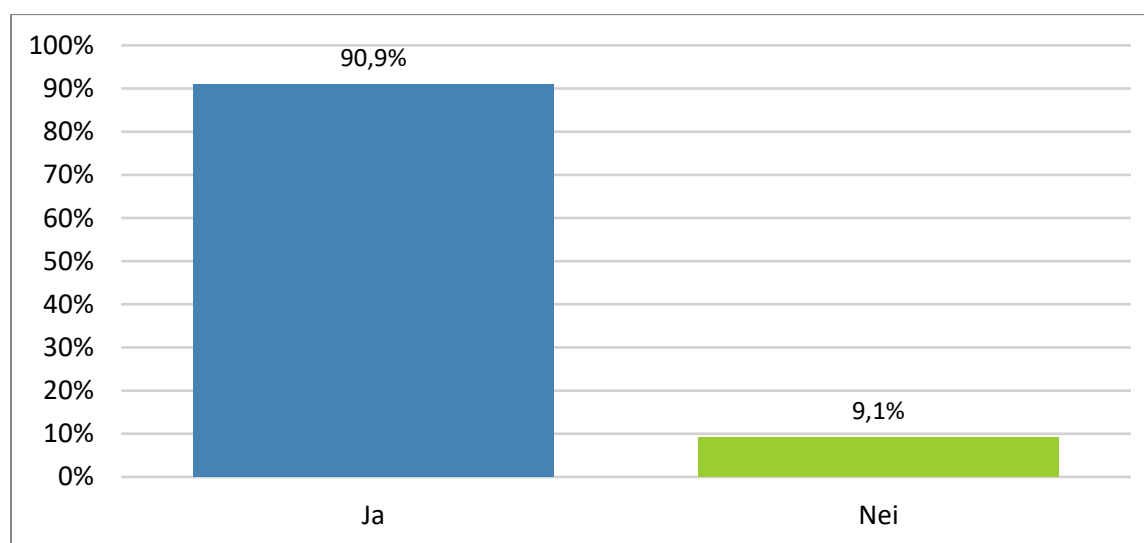
Vi har også korte halvstrukturerte intervju med korpsveiledere som deltok på en veiledningssamling høsten 2016. Slik fikk vi snakket med flere korpsveiledere enn de som gikk igjen i de fem utvalgte korpsene. De fleste av de planlagte intervjuene ble gjort i møte med informantene, med bruk av digitalt opptak som i ettertid ble transkribert ordrett for ikke å miste noe viktig informasjon. Disse er godt egnet til å hente ut sitater fra. Noen av intervjuene ble foretatt per telefon med notatskriving underveis i intervjuet. Disse er ikke like ordrett nedtegnet, og blir derfor i noen grad parafasert framfor at det brukes direkte sitater. De uformelle samtalene er transkribert med støtte fra notater og ved hjelp fra hukommelsen. Alle intervjuene er basert på én felles intervjuguide for alle korpsveilederne, én for dirigentene, én for styrelederne og én for korpsdeltagerne (se vedlegg 2). Til en viss grad har deltagerne fra hvert korps blitt stilt de samme spørsmålene, noe som kan gi et godt grunnlag for å sammenligne, både innad i hvert korps og på tvers av korpsene. Likevel er det ikke primært en komparativ undersøkelse som er gjennomført. Tanken med intervju fra ulike korps er at de til sammen skal kunne utfylle hverandre, og at datamaterialet som sådan skal kunne gi et helhetlig bilde fra ulike perspektiv på hvordan BTP-programmet har fungert. Intervjuene har ikke blitt gjennomført helstrukturert, noe som lett kan gi et mekanisk preg og skape noe kunstige intervjusituasjoner. Snarere har intervjuguiden blitt brukt til å gjennomføre halvstrukturerte intervju som bærer preg av en naturlig samtale, der intervjuer kan bruke intervjuguiden som en sjekkliste for å sikre at samtalen har dekket alle tema og spørsmål undersøkelsen har til hensikt å berøre. Intervjuundersøkelsen er særlig informert av Kvale og Brinkmann sine innføringer i ulike former for kvalitative intervjuundersøkelser, deres styrker og utfordringer (Kvale og Brinkmann 2010).

### 3.4 Spørreskjema

Spørreundersøkelsen med korps som har gjennomført BTP-programmet ble laget og gjennomført ved hjelp av dataprogrammet Questback. Undersøkelsen ble sendt til 84 korpsstyrer som vi hadde fått epostadresser til fra NMF. Avsender var senterleder ved SEKKK, og mottakerne var stort sett styreledere. I januar 2017 fikk styrelederne tilsendt en epost med en lenke til undersøkelsen, der de ble oppfordret til å involvere hele styret i gjennomføringen av spørreundersøkelsen (se vedlegg 3). Vi ga 14 dagers svarfrist, og fikk tilbakemelding fra flere styreledere om at de stort sett hadde styremøter i slutten av måneden, og dermed ikke ville rekke å svare innen fristen hvis hele styret

skulle være involvert. Vi utvidet derfor svarfristen til begynnelsen av februar. I hvilken grad hele styret har blitt involvert eller om styreleder har svar alene, vet vi ikke. Halvparten av de forespurte styrene/styrelederne har svart på spørreundersøkelsen. Mange korps som fikk tilbudet og startet programmet, har ikke fullført. Gjennom spørreundersøkelsen har vi forsøkt å få svar på hvorfor så mange ikke har fullført. Med en svarprosent på 50 % sier det seg likevel selv at mange av disse ikke er fanget opp, og det er begrenset hvor mye kunnskap vi har fått om disse korpsene. Med et så lavt antall korps som 84 (100 %) der bare 44 (vel 50 %) har svart, er dette en småskalaundersøkelse i statistisk sammenheng. Det må også kommenteres at åpningsspørsmålet i undersøkelsen er: *Deres korps har tidligere vært i kontakt med Norges Musikkorps Forbund om veiledningsprogrammet Born to Play – Bli bedre, få det bedre. Begynte deres korps på dette veiledningsprogrammet?* Allerede her falt fire av respondentene av, fordi de aldri startet på programmet, selv om de fikk tilbudet, noe figur 1 under illustrerer.

Figur 1. Korps som har startet på Born to play (BTP)



Ja: 90,9 %  
Nei: 9,1 %  
N = 44

Figur 1 viser at 9,1 % av de 44 respondentene aldri startet på programmet. I resten av undersøkelsen er det derfor bare 40 respondenter. Det er til sammen 19 spørsmål i spørreskjemaet. Når vi omtaler svarprosent i forbindelse med figur 2 til 18, representerer altså 100 % en respondentgruppe på 40 korps.

### 3.5 Vitenskapelighet og etisk redelighet

Vi er gitt evalueringssoppdraget for å bidra med et uhildet blikk på BTP-programmet. Vi kan omtales som en nøytral instans i den forstand at vi ikke har noe forhold til BTP-programmet fra før og er ikke involvert i NMF sin virksomhet på noen måte. Likevel forstår vi oss på denne typen virksomhet fordi vi har god kjennskap til amatørkulturfeltet og har selv musikkfaglig bakgrunn. Vi er begge musikkpedagogiske forskere og har lang erfaring fra å undervise i musikk og lede musikkaktiviteter på amatørnivå, både med barn, unge og voksne. Et evalueringsarbeid som det vi er satt til her, krever både nærhet og distanse (Christophersen 2010). Nærhet i form av å kjenne feltet og forstå seg på virksomheten som skal undersøkes er avgjørende for å gi gode og troverdige analyser. Man skal



samtidig ikke være for nær. En viss distanse er nødvendig for å bevare et nøkternt og tilstrekkelig analytisk blikk som ikke er farget av egne interesser og agendaer i forhold til feltet. Vi mener å være plassert i tilstrekkelig avstand til det vi undersøker for å kunne gi kvalifiserte analyser av resultatene.

Vi har ikke forholdt oss aktivt til de interne evalueringene og vurderingene av programmet, annet enn at vi har satt oss inn i det, som en viktig bakgrunn for å gjøre vår eksterne evaluering.

Det er en rekke etiske hensyn som skal tas i en slik undersøkelse. Prosjektet er meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å få hjelp til å sikre at personvern hensyn blir tilstrekkelig ivaretatt. Alle som har tatt del i formelle intervju, har signert på samtykke til bruk av intervjuene i rapporten (se vedlegg 1). For referering av mer uformelle samtaler er muntlig samtykke innhentet. Ingen barn under 16 år har blitt intervjuet, og det har derfor ikke vært nødvendig å innhente samtykke fra foreldre eller foresatte.<sup>8</sup> Korpsmiljøet i Norge er relativt lite og gjennomskiktig. Av hensyn til transparens og troverdighet kunne man lagt ved alle transkriberte intervju, slik at leseren selv kan vurdere om forfatterens seleksjon fra intervjuene virker rimelig. Av hensyn til involverte personers anonymitet og personvern har dette imidlertid blitt vanskelig å skulle gjennomføre. Vi har derfor holdt tilbake råteksten av intervjuene, og viser frem det vi mener er mest interessant for leserne. Vi forholder oss her til Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora sine retningslinjer (NESH 2016). I samsvar med NSD sine retningslinjer for personvern, har alle rådata blitt slettet etter at rapporten er ferdigstilt.

### 3.6 Innholdsanalyse med et kritisk blikk

En ekstern evaluering innebærer å utsette egen organisasjon for kritiske perspektiv, noe som ofte er avgjørende for utvikling og vekst, men som ikke alltid har hatt like høy stjerne i kunst- og kultursektoren (Breivik & Christophersen 2013). Et eksternt kritisk blikk kan utfordre vante og etablerte tankemønstre om hva som er riktig og bra. Det kan videre åpne for andre og kanskje nye perspektiv og innspill til dagens praksiser i korps-Norge. Vi har ikke valgt noe teoretisk perspektiv å betrakte datamaterialet gjennom, men vil foreta en innholdsanalyse som gjengir det som kommer fram av opplysninger i materialet som kan besvare problemstillingen som er satt for evalueringen. Opplysningene er ordnet i noen hovedkategorier som synliggjør hvilke områder NMF kan fokusere på når de skal arbeide videre med veiledning av korps. Evalueringen skal både trekke fram styrker og svakheter ved BTP-programmet. Det sier seg likevel selv at svakhetene som kommer fram, kanskje er de opplysningene som kan gi størst utbytte med tanke på å forbedre praksis. Vi ser derfor at en kritisk innretning på analysen kanskje vil være den mest tjenlige for NMF. Det er derfor lagt litt tyngre vekt på informantene og respondentenes tilbakemeldinger på forbedringspotensialet i programmet framfor det som synes å fungere godt.

---

<sup>8</sup> Det fantes ett unntak der en informant var 15 år. Samtykkeskjemaet ble undertegnet av faren til denne informanten som var tilstede på øvingen.

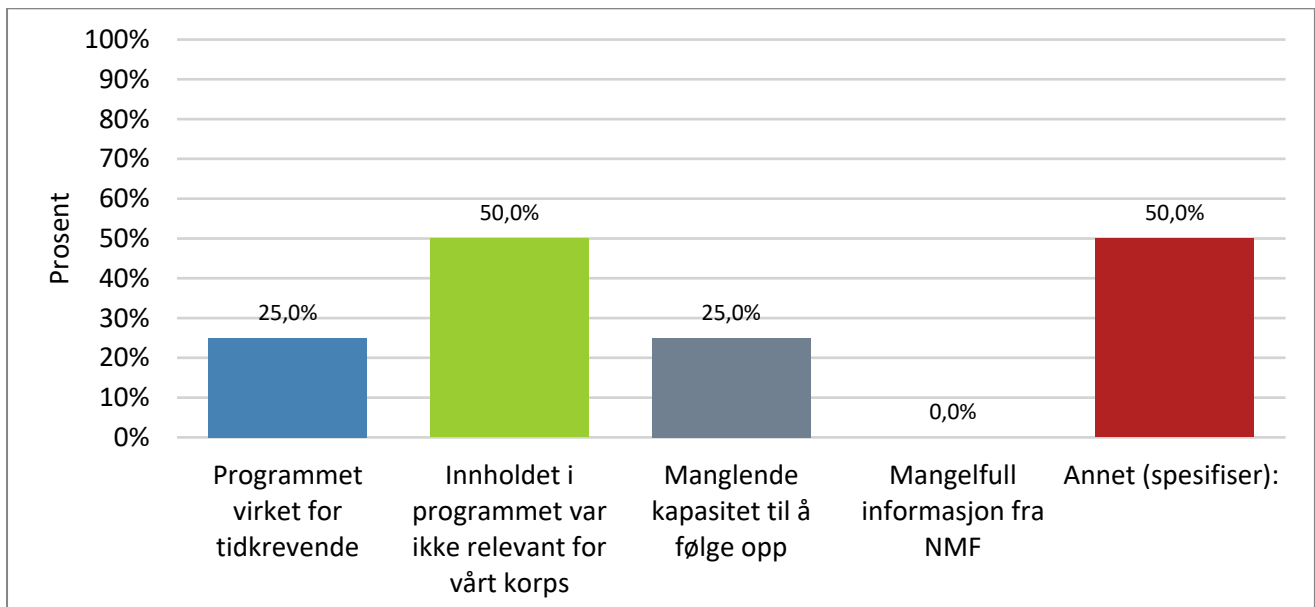
## 4. Bli korpserne bedre og får de det bedre? Innspill fra ulike perspektiv

### 4.1 Innledning

Vi har samlet inn et rikt materiale av synspunkter og tilbakemeldinger på hvordan BTP-programmet har fungert for korps som har gjennomført det. Vi har perspektiver fra ulike aktører i programmet, hovedsakelig styremedlemmer, dirigenter og korpsveiledere, men også i noen grad fra musikanter. Vi har både kvalitative og kvantitative data som kan si noe om programmets styrker og svakheter. I dette kapitlet vil disse dataene bli framstilt og analysert ut fra de gjennomgående hovedtemaene som viser seg i datamaterialet som helhet. Vi skal se på korpsernes ulike forutsetninger for å starte i programmet. Vi vil presentere tilbakemeldinger de ulike aktørene gir på programmets innhold, både dets styrker og svakheter og vansker med å gjennomføre programmet. Mange har synspunkter på hvordan korpsveilederne fungerer, og hvordan veilederrollen er, og bør være. Dette blir derfor behandlet under et eget delkapittel, sammen med utfordringer om kontinuitet i veiledningsforholdet, hvilken kompetanse som kreves av korpsveiledere, og kvalitetssikring av korpsveiledere. Også rollen til dirigentveiledere blir kommentert under et eget delkapittel, selv om dirigentveiledning ikke er integrert i BTP-programmet for alle korps. De siste delkapitlene tar for seg behov for bedre kommunikasjon i alle ledd, omfanget av programmet, og behov for større fleksibilitet i programmet. Kapitlet oppsummeres med en oversikt over i hvilken grad korpserne opplever å ha blitt bedre og fått det bedre ved hjelp av programmet.

I forrige kapittel ble det påpekt at 4 av de 44 korpserne som svarte på spørreundersøkelsen svarte at de aldri startet på *Born to Play*-programmet. Figur 2 viser hva årsakene var til at de ikke meldte seg på.

Figur 2. Korps som har valgt å ikke starte på BTP



Programmet virket for tidkrevende:	25,0%
Innholdet i programmet var ikke relevant for vårt korps:	50,0%
Manglende kapasitet til å følge opp:	25,0%



Mangelfull informasjon fra NMF: 0,0%  
 Annet (spesifiser): 50,0%

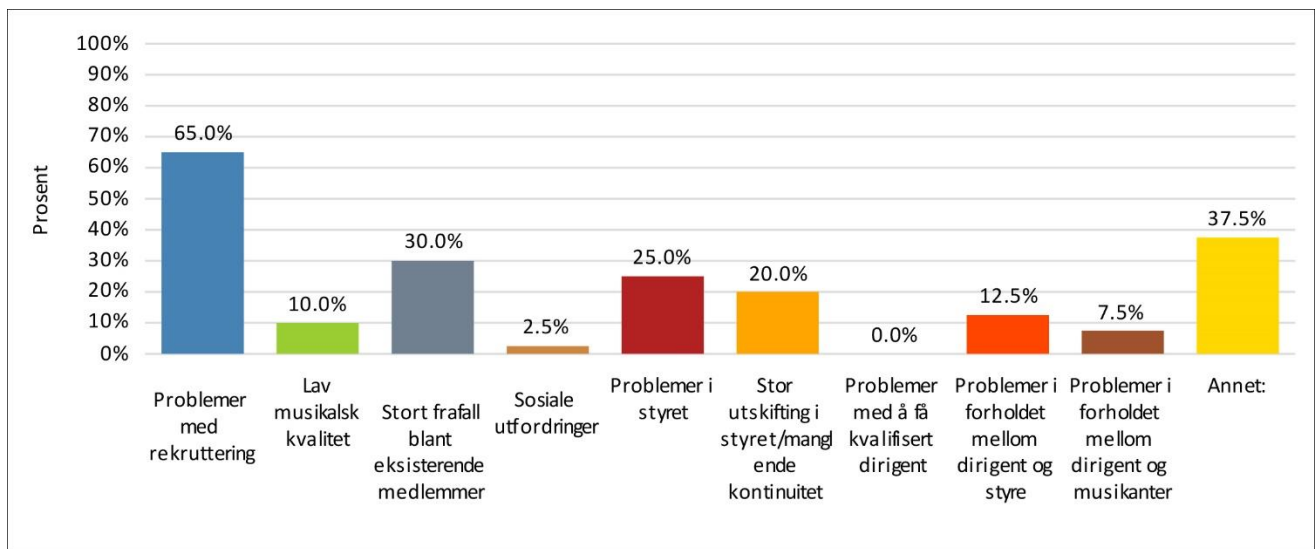
N = 4

Av figuren kan vi se at korpserne som valgte å ikke delta i programmet har alle oppgitt forskjellige årsaker til dette. Ingen har oppgitt mangelfull informasjon fra NMF som årsak. Utover dette blir det vanskelig å si noe generaliserende om hvorfor de ikke har tatt imot tilbudet. I det følgende skal vi se nærmere på de korpserne i undersøkelsen som meldte seg på programmet.

## 4.2 Korpsernes ulike forutsetninger for å starte i programmet

Figur 3 gir en oversikt over hvilke forhold som gjorde at korpserne i undersøkelsen meldte seg på programmet. Det er oppgitt 9 svaralternativ i tillegg til kategorien «Annet».

Figur 3. Utfordringer som gjorde at korpset meldte seg på BTP



N = 40

Som figuren viser er det i overveiende grad problemer med rekruttering som gjør at korpserne oppsøker hjelp fra NMF. 65 % har oppgitt at dette er grunnen til at de meldte seg på programmet.

Vi sliter med rekruttering. Mange som har lyst å begynne, men når det kommer til høsten, begynner de ikke likevel. Det var derfor vi meldte oss på NMF sitt program. Korpset fungerer fint. (Styremedlem)

30 % adresserer stort frafall blant eksisterende medlemmer som den største utfordringen. Bortsett fra kategorien «Annet», som utgjør 37,5 %, er dette den kategorien som sammen med rekrutteringsproblemene slår størst ut i undersøkelsen. Korpserne har altså problemer med å skaffe nye medlemmer og holde på de de allerede har. Funnet er ikke overraskende med tanke på at utgangspunktet for å iverksette BTP-programmet var nettopp utfordringen med frafall og manglende rekruttering til korps i Norge.



Av de 37,5 % som har krysset av på «Annet», er ulike årsaker for å melde seg på oppgitt. 4 styrer skriver at de ble spurt om å delta av NMF, uten at de oppgir spesielle utfordringer de strevde med. 6 styrer oppgir problemer med organisering, styring og rutiner. Disse kan strengt tatt inkluderes i kategorien «Problemer i styret», som i utgangspunktet har 25 %. Da vil i tilfelle denne kategorien komme opp i en høyere prosentandel enn både «Stort frafall» (30 %) og «Annet» (37,5 %). 20 % har oppgitt at stor utskifting og manglende kontinuitet i styret er grunnen til at de meldte seg på. Noen av de 6 nevnt i kategorien «Annet» kunne muligens også vært plassert her. 12,5 % oppgir at problemer i forholdet mellom dirigent og styre er en årsak til at de meldte seg på, mens 7,5 % oppgir forholdet mellom dirigent og musikanter som årsak. Problemstillinger knyttet til dirigent er også nevnt i kategorien «Annet». Ett styre skriver at de hadde problemer med forhenværende dirigent, uten å oppgi hva disse problemene dreide seg om. Et annet styre oppgir at de hadde mange dirigenter på kort tid. De trengte altså stabilitet. Bare 10 % har oppgitt problemer med det musikalske. I tillegg har ett av styrene i kategorien «Annet» skrevet «Litt dårligere prestasjoner enn ønsket».

Fra de fem korpene vi har gått mer i dybden på ved hjelp av intervju, kan vi også se at forutsetningene for å ta imot veiledningstilbudet har vært nokså forskjellig. Ett av korpene hadde ikke noe bestemt ønske om å ta del i programmet, men kommunen hadde meldt det på fordi korpset ligger i et særlig satsningsområde for kommunen. I ett av de andre korpene fungerte det meste for så vidt godt. De hadde god rekruttering, dyktig dirigent og et velfungerende styre. Likevel ønsket de å bli enda bedre og få tips og råd til særlig å styrke styrearbeidet.

Korpset har hatt en veldig positiv utvikling de siste fem årene. [...] Jeg sa bare at jeg synes det kunne være en bra ting for korpset, og for meg egentlig også. Det var en anbefaling fordi de skulle bli enda bedre og forsikre seg, gjør vi det rett, liksom? Litt selvkontroll. [...] Jeg tror nok de ønsket å bli sikker på – er vi inne på en god måte å jobbe på i styrearbeidet og om progresjonen er på riktig vei. For vi har hatt en positiv periode, det har vi, men det er alltid ting vi kan bli bedre på. Vi hadde noen tanker på at her kan vi forbedre oss. Så tanken var å bli enda bedre i styrearbeidet og den daglige driften. (Dirigent)

Vi undersøkte også et korps som hadde slått seg sammen med et korps som allerede hadde begynt i BTP. Dagens styre i dette korpset var ukjent med årsaken til at de ble meldt på BTP-programmet. Det har også lenge vært uklart for det nye styret hva programmet går ut på:

Det var litt vanskelig å vite hva det var. De andre hadde slitt med rekruttering og det å holde på musikantene de hadde, og styret generelt slet med samarbeidet. Mens vi hadde ikke hatt slike problemer. Jeg vet ikke helt, jeg sitter igjen med – hva skjedde egentlig. (Styremedlem)

Vi har også snakket med et korps som var nedleggingstruet året før de startet i programmet. Styret ble skiftet ut, og det nye styret startet en systematisk oppbygning av korpset «både med tanke på medlemmer, besetning, økonomi og organisering» (nåværende styreleder). I det siste av korpene vi har gått mer i dybden på ble styret helt skiftet ut etter at korpset var blitt meldt på BTP-programmet. Ifølge styrerepresentanten vi har intervjuet vet ikke sittende styre hvordan situasjonen i korpset var da korpset ble meldt på programmet. Dagens styre kjenner heller ikke årsakene til at korpset ble meldt på.





Undersøkelsen viser at korpset som har meldt seg på BTP-programmet har hatt vidt forskjellige utgangspunkt, fra velfungerende på de fleste områder til nedleggingstruet.

## 4.3 Tilbakemeldinger på programmets innhold

### 4.3.1 Match eller mismatch mellom programtilbudet og korpsets behov?

Undersøkelsen vår viser at det i noen tilfeller er god match mellom det BTP-programmet tilbyr og de behovene som finnes i et korps som melder seg på. I de tilfellene der det er god match mellom behov og tilbud, er korpset som har fått hjelp fra NMF naturlig nok godt fornøyd med BTP-programmet. Som styreleder i det ene korpset vi gjennomførte dybdeintervju med sa det, gav BTP «litt ekstra motivasjon, det ble som et spark i baken. BTP var akkurat det vi trengte!»

Dette eksemplet er viktig å ta med i en vurdering av BTP-programmet, da det viser at når det er match mellom programtilbudet og korpsets behov, så er BTP et nyttig og kjærkomment verktøy. Det som kjennetegnet dette korpset, i forhold til BTP-deltagelsen, var at de allerede 18 måneder før de ble tatt opp i BTP-programmet, hadde satt i gang en større endringsprosess. Det hadde allerede snudd utviklingen fra nesten nedlegging, til å sette fokus på å bygge korpset opp igjen i tråd med korpsets egenart. BTP-programmet tilføyde i dette tilfellet gode strukturer og systemer, og hjalp styret å involvere alle medlemmene i en større endringsprosess. Dette bekrefter både korpsetveilederen og styreleder.

Litt av greien var at det var veldig mye som lå i veggene der, men det ble konkretisert – ikke alt var helt tenkt. Det å få ting ned på papiret var nok viktig. Visjon og mål og alt slikt følte jeg landet veldig, det var stor enighet. (Korpsetveileder)

Vi hadde gjort mye av det samme på forhånd, men i mindre format, og mindre formalisert. Men det er ganske tungt å ta hele prosessen, det er mye lettere å involvere hele korpset når man får beskjed om at dette MÅ alle være med på. (Styreleder)

Vi gjengir her en oppsummering av hvorfor prosessen opplevdes som såpass vellykket, sett fra ståstedet til både korpsetveilederen og styreleder.

Historien til korpset har gitt en god plattform, som de nå får bygd videre på i *Bli bedre – Få det bedre* (BTP). Korpset har jobbet veldig bevisst med sin profil de siste par årene. De holdt på å bli nedlagt, men noen krefter ønsket at korpset skulle bestå. De var tro mot den profilen de ønsket på besetning og repertoar, til tross for utfordringer i besetningen. [...] De tankene som ble gjort blant medlemmene når korpset ble holdt liv i videre, oppfatter jeg som veldig bevisste. Sånn sett har de allerede tenkt mange av tankene som programmet vårt skal ha svar på. Å være med i programmet, setter disse tankene i system, samt at de øvrige medlemmene får være med å definere hvem de er og hva de skal gjøre. Det å sammen sette en visjon, samt å sammen se på styrker og svakheter, trusler og muligheter, kan ha bidratt til et større eierskap og mer ansvarsfølelse. (Epost fra korpsetveilederen)

Det har vært fint for både oss i styret og for medlemmene at plenums møtene har blitt ledet av veilederen som i korpsets sammenheng er nøytral i forhold til hva vi står for og dette med å gjennomføre f.eks. en SWOT-analyse. Da har alle kunnet være likeverdige i disse prosessene, uten at vi i styret «styrer» retningen for mye. Samtidig tror jeg noe av årsaken til at vi har hatt en så god utvikling dette året og at arbeidet med f.eks. å finne en visjon har gått



såpass fort, er at vi har jobbet mye med å utvikle korpset i to år før vi ble en del av prosjektet. Vi i styret har snakket mye om hva korpset står for, hva som er viktig for oss å vektlegge i forhold til programprofil osv, og lagt ned mye arbeid med å bygge opp korpset på nytt. (Epost fra styrelederen)

Det virker som BTP-programmet var særs vellykket i dette tilfelle fordi programmet matchet behovene til korpset, programmet kom på riktig tid, og veilederen var fleksibel og lydhør.

I den andre enden av spektret, finnes det et rimelig høyt antall korps som står som en del av programmet i NMF sin oversikt, men som ikke har fullført, selv om det har gått over to år siden oppstart. Vi kan ikke la være å stille spørsmålet: Hvorfor er det så mange som ikke har fullført? Vi har dessverre ikke mer enn tilbakemelding fra noen veldig få av disse korpserne i vår Questback-undersøkelse. De fleste som er med i vår evaluering er blant de som har fullført programmet. Vi har likevel noen innspill fra korpsveiledere som har vært inne i korps som aldri fullførte. Dessuten kan kritiske perspektiv fra de som har gjennomført muligens si noe om hva som kan ha vært årsak til at så mange ikke har fullført.

Vi tror manglende gjennomføring kan ha sammenheng med at programtilbudet ikke alltid matcher korpsets behov. Informantene og respondentenes tilbakemeldinger på at det ikke alltid matcher, viser at én modell eller metode ikke nødvendigvis er løsningen for alle korps. Det er ikke slik at «one size fits all». Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4.8.

Som ett av korpserne svarte i spørreundersøkelsen: «Opplegget var på en annen klode enn det korpset hadde bruk for». En veileders betraktninger kan kanskje også illustrere noe av problematikken:

I noen situasjoner treffer kanskje ikke opplegget. [...]. I dette tilfellet traff nok ikke opplegget så bra. Om det førte til endring, kortvarig eller langvarig? Det tror jeg ikke. Spørsmålet mitt er om det er plass i opplegget til å vurdere når man eventuelt skal sette strek, selv om opplegget ikke er fullført, og avslutte tidligere dersom opplegget ikke treffer. (Korpsveileder)

Noen sier rett ut at korpset fikk ingen eller lite utbytte av BTP.

Vi har ikke fått noe håndfast utbytte (av BTP). Ja, det kan hende vi har fått enkelte gode råd på et styremøte sånn formelt om hvordan en sakliste skal se ut, eller sånt som ikke vi er så strenge på. (Styreleder)

Jeg sitter egentlig igjen med følelsen angående BTP – hva var egentlig poenget? Skjønner du? Noen av de som satt i styret den gangen sa bare: Nei, vi hadde ikke trengt den hjelpen. De så bare det negative. (Styreleder)

I en epost kom følgende presisering fra styrelederen i et korps som ikke fullførte programmet, som viste at deltagelse i programmet i verste fall kan få negative følger dersom initiativet ikke kommer fra et samlet styre:

Daværende styre var ikke samstemte om denne deltakelsen (i BTP), og det at fraksjoner fra dette tok initiativ til dette tiltaket, førte ikke til bedre samarbeidsklima. (Styreleder)

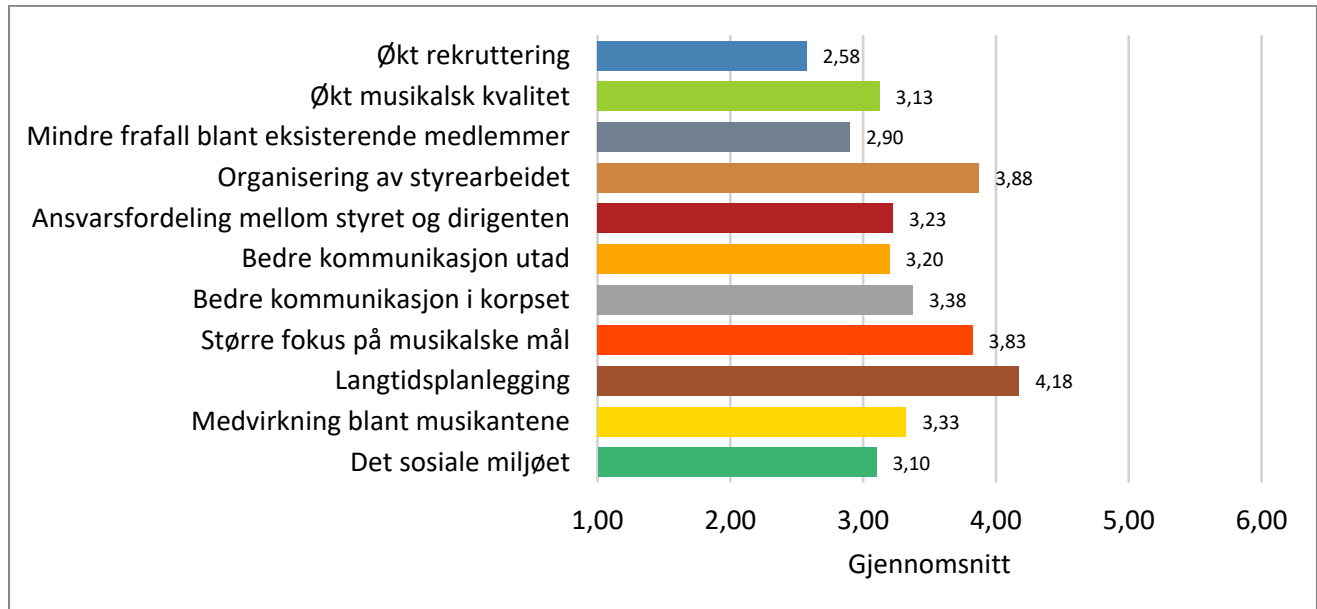
Denne innledningen til tilbakemeldinger på programmets innhold viser noen av ytterpunktene der programmet matcher/ikke matcher korpsernes behov. I det følgende delkapitlet ser vi nærmere på et stort spekter av tilbakemeldinger på hvilket utbytte ulike informanter mener å ha fått fra deltagelse i BTP-programmet, basert både på Questback-spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene.



### 4.3.2 Utbytte av programmet

I dette delkapitlet ser vi først på tilbakemeldingene fra korpse. Figur 4 viser korpssstyrenes oppfatning av hvorvidt programmet har bidratt til forbedringer på oppgitte områder.

Figur 4. I hvilken grad BTP har bidratt til forbedring på 11 alternative områder



1 = Liten grad

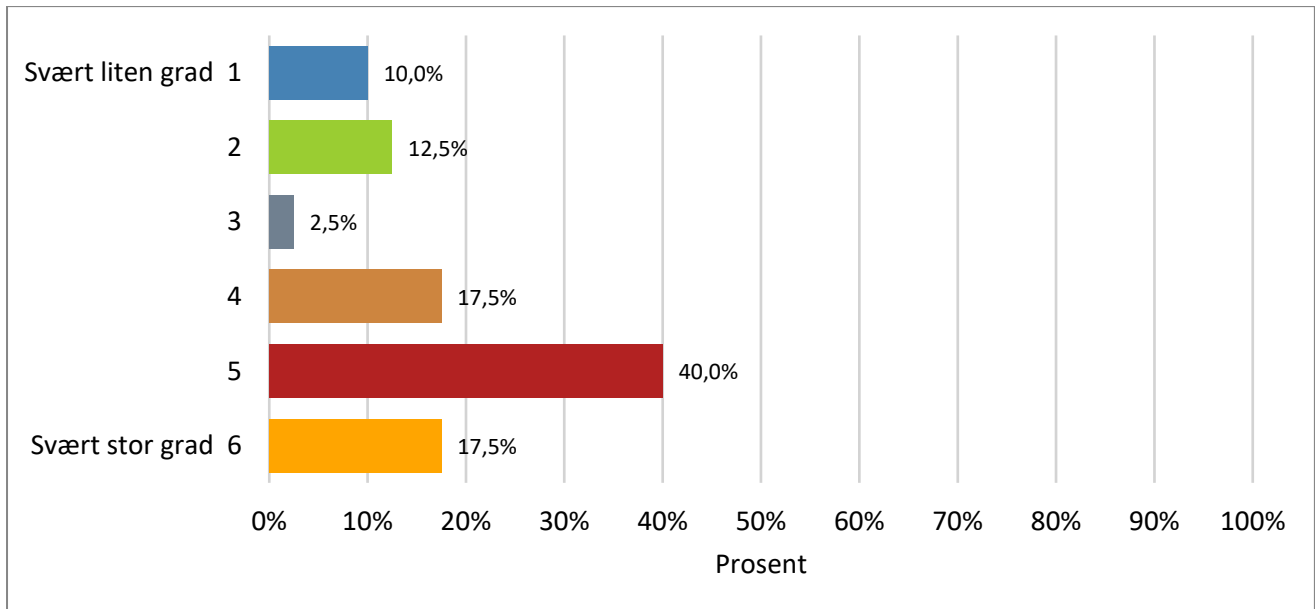
6 = Stor grad

N = 40

I spørreundersøkelsen lanseres 11 alternative forbedringsområder som programmet kan ha bidratt til. Som figur 4 viser, er det langtidsplanlegging som skiller seg ut som det området som i størst grad har bidratt til forbedringer. På en skala fra 1 til 6 kommer dette området på 4,18, altså godt over gjennomsnittet. Deretter kommer organisering av styrearbeid på 3,88 og større fokus på musikalske mål på 3,83. Disse tre områdene ligger over gjennomsnittet, mens de resterende områdene havner under gjennomsnittet.

Hvis vi ser spesielt på langtidsplanlegging, viser figur 13 hvordan graderingsalternativene er besvart blant de 40 respondentene.

Figur 13. Niende alternative område fra spørsmål 4: Langtidsplanlegging



N = 40

Forstår man gradering 4, 5 og 6 i figur 13 som positiv og slår disse sammen, så oppgir til sammen 75 % at programmet har vært vellykket for langtidsplanlegging i korpset deres.

Mange har opplevd å få løftet blikket opp fra den kortsiktige planleggingen fra konsert til konsert, eller fra dugnad til dugnad. I de kvalitative intervjuene får vi enda mer kjøtt på beina om hva dette dreier seg om:

I starten så synes jeg noe av det var veldig bra, for det ble stilt spørsmål både til dirigent og til styre om: Hvor er vi om fem år, og sånn at vi tenker litt lengre enn bare ett prosjekt om gangen, eller ett år om gangen, eller ... så det synes jeg, det har jo vært bra. (Dirigert)

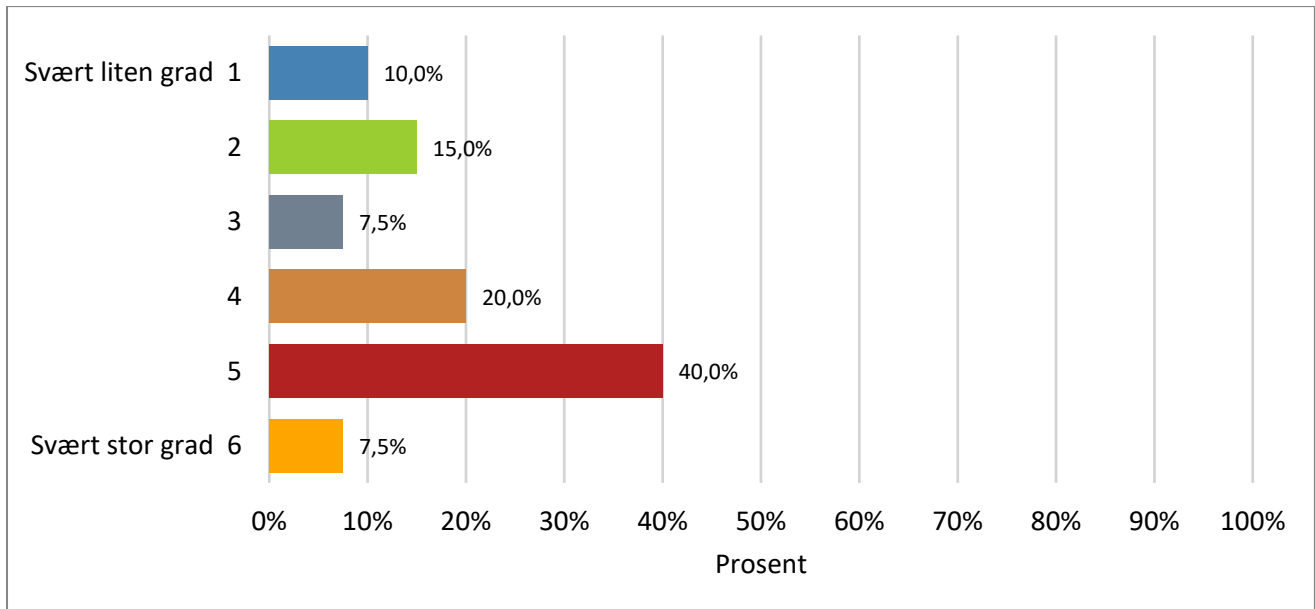
I hvert fall min opplevelse var at vi fikk noen mål satt opp. Ikke sant, ingen av oss kan korps, så kommer vi på et styremøte og er sånn – hva skal vi snakke om? Økonomi er greit, det må du jo nesten ha, ikke sant? Så har du noen retningslinjer da å forholde deg til. Du skal sette deg noe mål. Vi fikk ting litt mer i system på en måte. Ellers blir det bare den vanlige driften vi sitter med på styremøtene, for vi får ikke tid til noe mer, sant? Nå har vi en konsert. Planlegging av det neste viktige. Hva som skal skje om fem år er ikke det vi ... (Styreleder)

Intervjuer: Så det er fortsatt litt korttidsplanlegging som råder?

Ja. Det hadde nok blitt veldig mye mer av det hvis ikke vi hadde hatt dette her i bakgrunnen, at veilederen hadde vært her. (Styreleder)

Et annet område som slår positivt ut i undersøkelsen er organisering av styrearbeid.

Figur 8. Fjerde alternative område fra spørsmål 4: Organisering av styrearbeidet

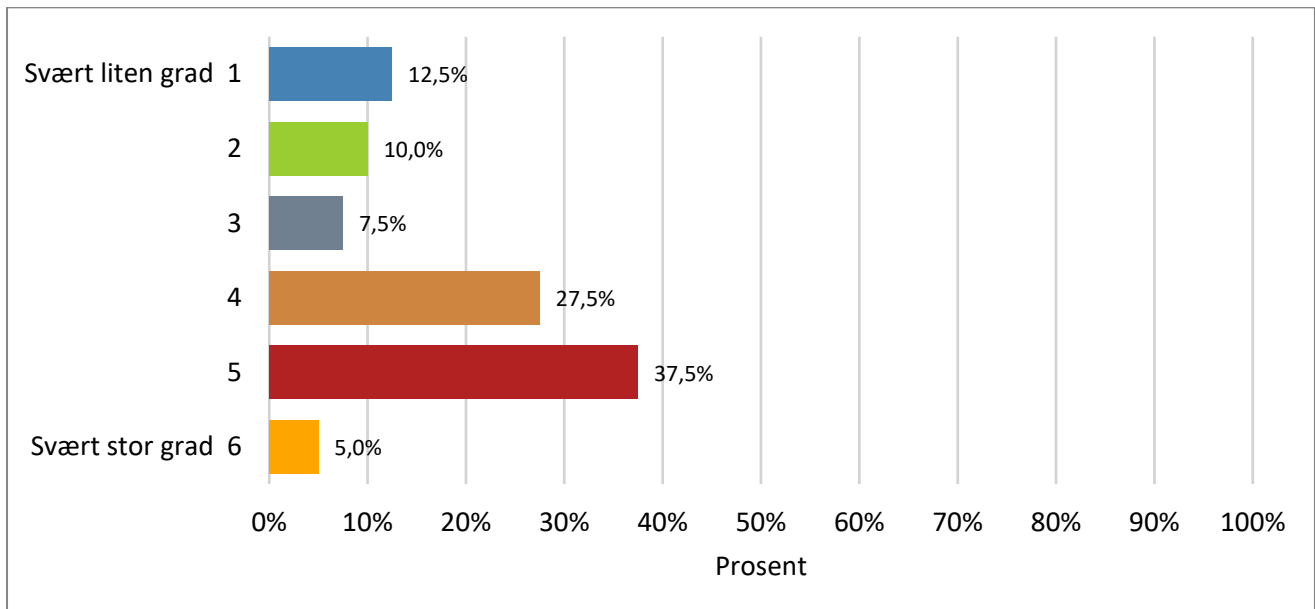


N = 40

I figur 8 utgjør gradering 4, 5 og 6 til sammen 67,5 %, og viser at så mange styrer mener programmet har hjulpet dem med å organisere styrearbeidet. Med tanke på måten programmet er organisert på jf *Dreiboken* referert i kapittel 2.5, kan det med en slik høy svarprosent se ut som NMF i stor grad har lykket med måten de jobber med styrene på gjennom BTP. Samtidig skal det legges merke til at over 30 % ikke synes programmet har bidratt til bedre organisering av styrearbeidet. Hva dette dreier seg om får vi dessverre ikke innblikk i gjennom de kvalitative intervjuene vi har hatt, siden de styremedlemmene vi har snakket med synes at programmet har bidratt til bedre organisering av styrearbeidet.

Det tredje området som skiller seg ut positivt i undersøkelsen er større fokus på musikalske mål. Hvordan dette fordeler seg på respondentene er illustrert i figur 12.

Figur 12. Åttende alternative område fra spørsmål 4: Større fokus på musikalske mål



N = 40

Slår man sammen grad 4, 5 og 6 ser vi at 70 % av de 40 respondentene mener at BTP-programmet har fått korpset til å ha større fokus på musikalske mål. Her må det presiseres at det er *de musikalske målsetningene* som har blitt tydeligere, mer enn at *det musikalske nivået* nødvendigvis har blitt høyere. Hvorvidt det musikalske nivået har blitt bedre, kommer vi tilbake til i kapittel 4.10. Betydningen av å sette seg musikalske mål har imidlertid sammenheng med korpsaktivitetens egenart. Korpsets musikalske mål skiller det fra andre fritidsaktiviteter og markerer hva det er som samler korpsmedlemmene og utgjør deres felles identitet. Å finne slike identitetsmarkører er avgjørende for enhver organisasjon for å lykkes. For eksempel David Hebert sin studie av japanske skolekorps viser hvordan korpset blir en arena for å bygge kulturell identitet (Hebert 2012).

Styrelederen i et korps sier følgende om at BTP har hjulpet korpset å sette seg musikalske mål:

Det har vært bra med litt back-up til styret. [...] Organisasjonsmessig har det gitt en del. [...] Vi fikk tildelt en mentor med mye erfaring. Hun tilførte nye tanker inn. Det gikk greit i starten. Foreldre kom og var med i starten, men falt litt fra etter hvert. Vi fikk en god del hjelp i styret, og fikk med flere foreldre. [...] Vi sitter igjen med en del. Vi har kanskje begynt å tenke litt annerledes. Å sette seg mål var nesten ikke nevnt tidligere. (Styreleder)

To andre styreledere setter ord på det at styret fikk øynene opp for at ansvaret for det musikalske ligger ikke bare hos dirigenten, men også hos styret:



Vi tenkte ikke på det musikalske. Når det var en konsert så var vi mest opptatt av å legge opp plan for vakter. Vi tenkte mest på det administrative, at pengene kom inn. Mens veilederen var litt mer at vi i styret burde involvere oss i det musikalske. (Styreleder)

Det handler litt om å se det musikalske opp mot det vi gjør, og det vi gjør opp mot det musikalske, tror jeg. Hva gjør vi for at det skal gå bra for korpset. (Styreleder)

Samtidig har flere musikanter og styremedlemmer nøkterne observasjoner av nødvendigheten av sammenheng mellom målene korpset setter seg og «kulturen» i korpset – om for eksempel oppmøte på øvingene hver uke er bra nok for å møte de musikalske målene og ambisjonene.

Det nytter ikke bare å si at du skal ha første plass (i en korpskonkurransen)! Hva skal vi gjøre for å nå målet? Vi må ha så og så mange nye aspiranter, og så og så mange nye inn i korpset hvert år for å klare den målsetningen der. (Styreleder)

Dette fokuset på musikalske mål er, naturlig nok, også noe som korpsveilederne er opptatt av.

Det som er helt klart en stor, viktig ting, en konklusjon om du vil, er at da jeg kom inn i disse korpset, så var det musikalske ikke i fokus. Og det ser jeg rundt omkring, og det hører jeg blant andre veiledere. Altså vi driver ingen 4H-klubb. Da jeg kom i (navn på korps), det første de ville gjøre der var at vi diskuterte den lokale korpskonkurransen, så ville de ha karneval fredagen seminarhelgen, og så litt øving lørdagen, og litt øving søndagen til konkurransen. Det er kjempeviktig det med det sosiale, men like før en konkurransen bør vi øve på det musikalske. Jeg kjente det mer og mer. Og da vi sluttet av BTP, så var det musikk, musikk, musikk hele veien! Og alle var engasjerte. Det var helt fantastisk. Det var så gøy! Og på det siste foreldremøtet så snakket foreldrene om det musikalske, om viktigheten av det musikalske i forhold til det sosiale, i forhold til økonomi, og bygd, og i forhold til næringslivet. Alt dreiet seg om at om vi er gode og flinke på det musikalske i korpset, så henger det andre i hop. (Korpsveileder)

Dette fokuset gjelder ikke bare korpsmusikk generelt, men i enkelte korps i områder der de konkurrerer om nye medlemmer mot mange andre korps og fritidstilbud, har det vært viktig å sette større fokus på korpsets musikalske profil og egenart. BTP-programmet omtales som et viktig verktøy for å gjøre nettopp dette.

Korpset vårt har alltid hatt en egenart, en egen profil. Og hadde ikke NMF hatt BTP, hadde nok korpset blitt lagt ned. Eller det hadde i hvert fall blitt en mye tyngre vei. [...] Jeg tror det er mange korps som går seg fast i rutiner de ikke kommer seg ut av og som trenger hjelp. Jeg kjenner til flere som godt kunne fått hjelp til å løse styrearbeid på en annen måte, komme seg videre, ta grep. [...] Det handler mye om styrearbeid og bevisstgjøring. Veldig mange styrer jobber kortsiktig, fra måned til måned, de tenker ikke økonomi, har ikke en sesongplan. Det blir nesten umulig å jobbe som dirigent. (Dirigent)

En voksen musikanter i samme korps poengterer at dette er viktig i forhold til rekruttering av nye medlemmer.

Det er noe med at vi skal også kunne bruke dette verdigrunnlaget og den visjonen til aktivt å rekruttere nye medlemmer, som en del av vår identitet som gjør at vi tiltrekker oss visse



typer musikere som vi ønsker å ha. Det er mange korps om beinet, så vår identitet må være såpass tydelig at vi både kan kommunisere den ut til riktig målgruppe. (Musikant)

På spørsmål ellers om BTP har bidradd til økt rekruttering, er det få som svarer ja.

Ikke alle føler at de har fått det utbyttet de hadde håpet på ved å melde seg på BTP. En uformell samtale med styremedlemmer i et skolekorps på kurshelg forteller oss at BTP-prosessen opplevdes som langtekkelig, kjedelig og langdryg, som var begrepene de brukte. De beskriver en korpsveileder som holdt lange foredrag som aldri ble ferdig. Programperioden varte for lenge, mente de. Perioden burde kortes ned. Innholdet var heller ikke helt det de hadde forventet ut fra de behovene de hadde. De fikk heller ikke svar på spørsmål de stilte, men ble alltid bare stilt spørsmål tilbake som de selv skulle svare på. Likevel fikk de på plass noen gode rutiner, fikk satt seg noen mål og laget et årshjul. Akkurat det var nyttig.

Det har hjulpet litt på det organisatoriske, altså å få styret som – jeg som dirigent er opptatt av dette – å tenke litt mer på det musikalske. Hva som er viktig for korpset på den faglige biten. Så for meg har det vært positivt. Vi har ikke fått noen flere medlemmer, synes jeg, og jeg vet ikke om BTP-programmet er spesielt rettet mot akkurat det. Det er ikke noe opplegg som de har lagt inn der som er rettet mot rekrutteringsrunder, slik jeg har forstått det i hvert fall. (Dirigent)

Det ble delt ut et spørreskjema blant korpsveilederne på kurshelgen som ble fylt ut av veiledere som allerede hadde vært ute i minst et korps. Noen av korpsveilederne fra kurshelgen vi observerte beskriver programmets styrker på følgende måte:

Korpsene får øynene opp for et helt korpsmiljø der ute, de løfter blikket og ser at andre også sliter med noen av de samme problemene. Det setter problemene i perspektiv. De får en nøytral stemme som forsikrer dem om at dette er vanlige problemer, et blikk utenfra. Men det fører også til en større bevisstgjøring som får dem vekk fra drift på «autopilot» til bedre planlegging (Veileder fra kurshelg).

På spørsmålet om hvilket utbytte de mente korpsene deres hadde fått gjennom deltagelse i BTP, svarte de bl.a. større fokus på kjernevirksomheten sin (dvs musikk og opplæring), at det var positivt å skape felles, målbare mål, at medlemmene har blitt mer åpne om hva de ønsker med korpset, at styrene blir mer bevisst og jobber langsiktig, istedenfor å drive brannslukking, at styrearbeidet og organisasjonen fungerer bedre, at det var blitt avklaring av ansvarsfordelingen mellom dirigent og styret, bevisstgjøring om både problemer og nye muligheter, og større vektlegging på økonomi. Stikkordene rekruttering og spilleglede ble også notert, uten nærmere forklaring.

Korpsveilederne listet opp følgende utfordringer de hadde erfart underveis: tidsklemma for korpsene, å få alle styremedlemmene til å kunne komme på alle styremøtene, å snu gamle vaner (tungt med snuoperasjoner), å få dirigenten med på laget, å engasjere foreldrene, kommunikasjon, samarbeidsproblemer med andre korpsveiledere/dirigentveiledere, å jobbe alene som korpsveileder (viktig å ha en til å jobbe sammen med), og generelle omdømmeproblemer med korpsbevegelsen. I tillegg ble det sagt at i noen tilfeller kunne styret/dirigenten føle seg truet av at det kom inn en utenfra, og det er utfordrende med rolleavklaring:

Styrene er ikke akkurat innforstått med programmet når de går inn, og forstår ikke korpsveilederens rolle alltid. De forventer ofte at korpsveilederen skal gjøre mer – ta på seg





oppgaver i korpset. Det kan også være utfordrende at man møter korpset så sjeldent som en gang i måneden.

Korpsveiledernes perspektiv er viktig å ta med i tilbakemeldinger på programmets innhold og gjennomføring. Vi registrerer at i noen tilfeller kan korpsveileder og styret ha noe ulike oppfatninger når det gjelder hvilket utbytte et korps får av BTP-programmet.

#### 4.3.3 Øyeblikksmagi eller varig utbytte?

Problemstillingen vi har jobbet ut fra er *Hvordan oppfatter ulike aktører i de deltagende korpserne at veiledningsprogrammet Born to Play har fungert over tid i det enkelte korps?* En del av oppdraget vårt har vært å undersøke om de positive virkningene som tidligere har blitt trukket frem i omtale av BTP-programmet varer over tid - også i tiden etter veiledningen har blitt avsluttet. Som vi kommer tilbake til i kapitlet, blir manglende kontinuitet i selve veiledningen trukket frem av flere som en utfordring for vellykket gjennomføring og positivt utbytte av BTP-programmet. Men flere av styremedlemmene snakker også om viktigheten av og vanskeligheten med å sikre kontinuitet i styrearbeidet slik at det positive utbyttet av veiledningen ikke forsvinner allerede ved neste årsmøte, når for eksempel nøkkelpersoner i styret skiftes ut. Å lykkes med programmet ser altså ut til å avhenge ikke bare av programmets innhold (se kap. 4.3.1) og tilgjengeligheten og gjennomføringsevnen til korpsveilederne (se kap. 4.4.1), men også hvordan korpserne er innrettet med mer eller mindre kontinuitet i styrene og blant dirigentene. Styreleder i det ene korpset, som begynte i styret først langt ut i BTP-prosessen, kommer med følgende tilbakemeldinger:

Det var jo positivt, men jeg sitter igjen med: hva skjedde med hele det opplegget? For de (styremedlemmene) som begynte med det, var ikke med helt til slutt. Det var mye bytte.

Intervjuer: Men ble det overføring av dokumentasjon av det som hadde skjedd?

Nei, jeg har i hvert fall ikke fått noe [...] Det er jo utarbeidet noen målsetninger, men de papirene som sikkert ble laget og utarbeidet har ikke jeg, som ny leder. Jeg har ikke fått overlevert noen sånne konkrete ting. (Styreleder)

I flere av de kvalitative intervjuene kommer det fram at så lenge korpsveileder er til stede og hjelper dem, så går det i de fleste tilfeller noenlunde bra. I det styret skal greie seg på egenhånd blir det mer krevende, og man er bekymret for om man vil makte å videreføre programmets intensjoner. Sitatet under illustrerer denne bekymringen.

Intervjuer: Mener du at korpset har fått et varig utbytte av å være med på BTP?

Ja, vi får jo de der skrivene for å verve, sånne vervegreier, materiell, mapper med Born To Play på som du kan bruke når du skal verve folk. Så det har blitt brukt. Så har du målplanen. Vi har ikke vært så flinke til å bruke den i det siste, men den ligger litt i bunnen for arbeidet. Vi har mye å tenke på, økonomi, vi skal bygge korps, melde unger på sommerkurs, og sånt [...] Men nå kommer sikkert det til å skli litt ut, når ikke vi har veilederen her lenger. Ja, det er derfor jeg har prøvd noen ganger å ta det opp igjen på styremøte, men så har ikke vi rukket det. Det står sist på agendaen! Vi skal snakke om alt det andre først! (Styreleder)

Det er tydelig at det å ha en korpsveileder til stede på styremøtene, var viktig for å holde fokus på å løfte blikket fra det kortsiktige styrearbeidet:



Jeg tror vi godt kunne har blitt minnet om (planene utarbeidet under BTP-prosessen). Fordi det er vedtatt at vi skal jobbe etter disse, men så kommer hverdagen og da blir det litt mer at man tar ting som det kommer, man får et visst repertoar å forholde oss til, og vi kunne nok brukt dokumentene mer aktivt for å utvikle korpset som helhet. (Musikant)

Flere påpeker behovet for å «holde den nye tankegangen varm»:

Altså, visjonen føler jeg vi er flinke til å ta i bruk, den kommer klart frem på hjemmesiden, osv. Vi er kanskje ikke så flinke til å bruke verdiene og det. Det står i info til nye medlemmer, men bortsett fra det ... Det kunne vi vært flinkere til å trekke frem. Vi kunne egentlig hatt fellesmøte en gang i halvåret og trukket frem vår felles plattform, holde det varmt. [...] Langtidsplanen er et dokument som er nyttig. Den har gått litt i glemmeboken. (Styreleder)

Dette gjelder ikke bare de som sitter i styret, men medlemmene for øvrig dersom det skal skapes en kultur med fokus på de musikalske målsettingene og innsatsen som trengs fra alle for å nå disse.

Jeg tror måten styret jobber på er mer strukturert og mer strømlinjeformet enn før prosessen startet, men korpset som helhet trenger nok å minnes på at vi skal jobbe videre med en del av de tingene som kom på plass. (Styremedlem)

Jeg tror kanskje ikke vi nyeste styremedlemmer kjenner noe særlig til denne langtidsplanen. (Styremedlem)

Styremedlemmer gir uttrykk for at når man først har investert i BTP-programmet og brukt to år på å jobbe med det (det er tross alt lagt ned betydelige ressurser i det, både fra det enkelte korpset og fra NMF, som de sier), så ønsker man at det skal gi *varig* utbytte og videreføres, selv om styremedlemmer skiftes ut og korpsveiledere forsvinner. Sitatet under kan illustrere dette.

Det var sikkert positivt at vi var med (i BTP). Men det burde nok jobbes litt mer med det å videreføre det de har gjort, slik at det ikke forsvinner helt. For det er brukt en god del ressurser her også. (Musikant)

Også en veileder med mange lovord om BTP-programmet, gir uttrykk for usikkerhet knyttet til hvorvidt BTP fører med seg endringene som varer *over tid*.

Vi kan godt være entusiastiske og jeg synes det er et kjempebra opplegg. Og jeg er tusen prosent sikker på at dette er nyttig for korpset. Men jeg vet ikke hvor lenge effekten varer. (Korpsveileder)

Mye av det som har med videreføring av programmet å gjøre handler om kommunikasjon mellom gamle og nye styremedlemmer, hvor vidt de greier å formidle videre programmets innhold og intensjoner. Dette blir behandlet nærmere under punkt 4.6.

Undersøkelsen viser at det i noen tilfeller er god match mellom korpsets behov og innholdet i BTP-programmet, mens andre korps opplever å få lite eller ingen utbytte av programmet. Det som de fleste korps føler de har fått hjelp til er langtidsplanlegging, organisering av styrearbeidet, og økt fokus på de musikalske målsettingene til korpset. Det er knyttet noen usikkerhet til hvorvidt det blir varig utbytte av programmet over tid, og flere påpeker vanskeligheter med å videreføre programmet etter at veiledningsperioden er avsluttet.



## 4.4 Tilbakemeldinger om korpsveilederne

### 4.4.1 Å få en korpsveileder inn i korpsstyret

Korpsveilederen står for mange som en sentral nøkkel til suksess i BTP-programmet. Korpsstyrene rapporterer at det er mange dyktige korpsveiledere med mye erfaring. Mange opplever å ha fått nyttige tips av korpsveilederne, gjerne ting de ikke selv har tenkt på.

Vi fikk tildelt en mentor med mye erfaring. H\*n tilførte nye tanker inn. (Styreleder)

Samtidig kan det bemerkes at det for flere av styrene også har blitt opplevd som en slags tidstyv å ha korpsveilederen med på styremøtene, som til tider kunne gå ut over de vanlige styreoppgavene. Dette kan illustreres gjennom følgende sitater:

[Korpsveilederen] sitter på en enorm kompetanse og en masse erfaring [...] Så det tok mye tid. Og vi hadde nok bruk for det, men (*nølende*) h\*n brukte en stor del ut av styremøtene, da! Så styremøtene som skulle egentlig vare i to timer, varte i tre og en halv! (Styremedlem)

Jeg følte det var veldig fokus på de langsiktige målene hver gang vi møttes – fra veilederen – at vi skulle ha, ja men femårsplanen, femårsplanen. Men et styre når de møtes, de har loppemarked, de har julekonsserter, diverse, seminarer, turer – de har ikke tid! Vi må ikke glemme at de driver frivillig jobb. For noen av de så blir det nesten en deltids – det er en deltidstilling, i tillegg som de gjør gratis. Så det er alltid en balansegang. (Dirigent)

Det kan være interessant å se hvordan to korpsveiledere snakker om sin rolle i styret og styrearbeidet. Følgende to korpsveiledere har erfaring fra flere korps og setter ord på sin rolle slik:

En veileder skal fungere som støttehjul [...] Jeg tror at det er mange veiledere som er veldig aktive og veldig på, men jeg vet ikke om det er helt rett. Da blir man fort en slags besserwisser. Det tror jeg ikke er så lurt. (Korpsveileder)

Jeg er opptatt av at det som dekkes av BTP skal bli en naturlig del av korpsets styrearbeid/langtidsplanlegging, ikke eget punkt på agenda. Det skal ikke jobbes med strategi fordi de er med på BTP [...] Men alle skal vite at det jobbes med organisasjonsutvikling i korpset, selv om det ikke står som eget punkt på agenda. (Korpsveileder)

Tilbakemeldinger på den enkelte veilederen varierer naturlig nok mye. Det vi ser på som viktig å viderefremde her er at det i enkelte tilfeller ser ut til å skorte på gjennomføringsevnen til enkelte korpsveiledere. Det er viktig at NMF tar til seg at noen korps ikke føler at de har blitt fulgt opp på den måten de hadde tenkt. Det går på det som informantene oppfatter både som at enkelte korpsveiledere har for dårlig tid til å gjennomføre BTP-programmet etter intensjonen, hvorvidt enkelte korpsveiledere innehar den nødvendige kompetansen til å klare et slikt oppdrag, og hvor lydhør korpsveilederen er ovenfor styret. Følgende sitat er tatt fra et korps som vurderer å bryte av programmet på grunn av slike problemer:

Veldig dårlig gjennomføring når det gjelder fremgang og progresjon. [...] H\*n (korpsveilederen) som kan det skikkelig, h\*n har problem med å følge det opp. H\*n har ikke tid. (Styremedlem)

Andre korps igjen har bare positivt å si om korpsveilederne de har hatt med å gjøre.



#### 4.4.2 Utfordringer knyttet til manglende kontinuitet og fremdrift i programmet

Før vi ser på spørsmålet om korpsveiledernes kompetanse, er det viktig å ta opp et tema som gikk igjen hos flere informanter, nemlig utfordringer med gjennomføring av programmet knyttet til manglende kontinuitet og fremdrift i veiledningen. En tilbakemelding som går igjen hos flere av informantene fra ulike korps, både dirigenter, musikanter og korpsveiledere selv, er nemlig mangel på kontinuitet i oppfølging fra korpsveileder/korpsveilederpar. I noen tilfeller gjelder det hyppig bytte av korpsveileder underveis, som gir mange stopp i prosessen, for dårlig relasjonsbygging og liten forutsigbarhet.

Vi har hatt flere veiledere, som jeg synes personlig ikke er bra. Skal vi ha en veileder, så må vi ha en som vi har igjennom året. (Dirigent)

Det er også et problem at veiledere kommer og går innenfor ett og samme korps. (Korpsveileder)

Hvis NMF skal fortsette med det, så må det ikke være sånn at de som jobber med det (veilederne) blir byttet ut midt inni. Fordi vi må liksom vite hvem vi har med å gjøre, og hvem som faktisk kommer, og ikke bli sånn «Oi sann, i dag var det visst DU som kom. En ny.» Det må ikke bli for langtidsprosjekt: «Ja, vi tar det neste gang», eller et eller annet sånn. Ja, føle at det er fremdrift i det. (Musikant)

Første gangen hadde vi (navn), det var litt artig. Så fikk vi (navn), som begynte, og det skulle være en til i lag med h\*n. H\*n var der en eller to ganger, så var h\*n borte, og så forsvant (navn) ut i permisjon, og det er sånt som skjer. Og så kom den siste. Det tok litt tid, før den personen kom. Det har vært litt av og på. Vi har avtalt møter, og plutselig så avlyser h\*n. Så det har vært litt sånn. Skal det være en progresjon så må det være litt mer forutsigbart. (Dirigent)

I andre tilfeller kan en korpsveileder tilsynelatende ha det altfor travet til å kunne stille opp slik programmet egentlig krever. Det har kommet flere innspill på at selv når korpsveiledere i utgangspunkt er på plass, kan de være for travle, og dermed veilede på en overfladisk måte:

Veilederne må ikke ha for mange jern i ilden. Da blir veiledningen for overfladisk. (Styremedlem)

Også andre har kommentert at travle korpsveiledere gjør at oppfølgingen ikke blir så god som den burde:

Vi har ikke avsluttet programmet før tiden, men vurderer det sterkt. Årsaken til dette er mangelfull oppfølging fra veiledere [...] Det har vært bra det som er presentert av den ene veilederen, men h\*n kan virke litt for travle til å følge det videre opp. (Styremedlem)

Vi har møttes så sporadisk og ikke fått noen kontinuitet. Og det har det ikke vært. Det har vært litt sånn, å ja, nå er vi her igjen, og jeg vet at veilederne skal ikke sitte oppi dette hver dag, men de skal være innom jevnlig, ikke at de skal gjøre det, de skal bare stille de rette spørsmålene og sette korpset på riktig bane, men de er litt fraværende. (Dirigent)

Denne mangelen på kontinuitet og progresjon mener flere går på bekostning av utbyttet de sitter igjen med av et ellers bra opplegg:



[Man må] sikre at man får en veileder som har tid og anledning til å følge opp! Det var det som manglet for vår del. Programmet i seg selv virket veldig bra. (Styremedlem)

Ja, det er veldig mye bra i NMF ellers. Så det er oppfølgingen (i BTP) som er det store problemet. (Styreleder)

Jeg tror tanken som er i BTP nå er bra, men det må følges opp, og det må være en fleksibilitet blant veilederne. De er opptatte mennesker, jeg skjønner det, men det vil skje at noen er syke og slikt, det vil alltid kunne skje og hvis hele opplegget faller på grunn av to ganger som må flyttes, så tenker jeg det er et stort problem i selve gjennomføringen. Da er det ikke bærekraftig å få det gjennomført, tenker jeg. (Dirigent)

Også korpsveiledere kjenner på problemet selv:

Ja, jeg er leder i et korps, har flere styreverv, og reiser flere dager i uken. Og da er det ikke lett å følge et korps over to år. Jeg sliter med å være alle steder hele tiden. Da må jeg være der i en time, så går jeg. (Korpsveileder)

Et viktig innspill kom frem under intervju med en korpsveileder om nettopp den tiden og tilgjengeligheten som skal til for å komme på innsiden av korpset som skal veiledes. For å klare det, trenger korpsveilederen tid til å være med på korpsets hovedaktivitet, nemlig øvelsene, og ikke bare delta på styremøter, mener denne korpsveilederen:

Også, det jeg har tenkt på noen ganger i forhold til programmet, nå har jeg vært i et korps som øver på samme dag som jeg selv er på øving med eget korps, så jeg har ikke vært på så mange øvinger, selv om jeg har vært innom seminarer og slikt [...] Altså vi har egentlig det musikalske i fokus, men alt det vi er med på skjer på styrerommet. De vil gjerne at vi drar på konserter og øvinger også. Jeg har sagt i styret at på øvelsene bør man få påminnelse av dirigenten av hvor er vi nå, hvor er det vi vil. Det er så viktig at det som blir snakket om på styremøte ikke blir liggende i en skuff. Det må bli en kultur [...] En kultur som sitter i veggene reflekteres i måten et styre snakker. Vi må være bevisst på det. Når ikke jeg er på øvelsen, så får jeg ikke noen følelse for hvordan det er. (Korpsveileder)

For å summere opp flere tilbakemeldinger på selve gjennomføringen av BTP i praksis, siterer vi en dirigent som kommenterer det paradoksale i at korpsets deltagelse i BTP var motivert ut fra styrets ønske om bedre organiseringen, mens de opplever at korpsveilederne ikke selv innehar god nok organisatorisk kompetanse:

Hele ideen er at ting skal bli bedre, at folk skal bli flinkere i den jobben de gjør. Mens styret virket mye bedre i det daglige enn det BTP klarer å få til. [...] For egen del så tenker jeg ideen bak det er veldig kjekk og jeg tror det kan være veldig hjelpende og godt for korpset. Men, jeg tror nok at planleggingsmessig og gjennomføringsmessig så tror jeg nok at det er en del løse tråder som burde gås gjennom, for jeg tror kanskje ikke det er helt spikret gjennom. At det ikke er helt klare linjer, frister, tydelighet på det. (Dirigent)

I *Dreieboken* står det at deltagelse i programmet «vil bli en hard jobb» og at «noe arbeid i smågrupper mellom styremøter må påregnes» (*Dreieboken* s. 8). Styrene i flere av korpsetene gir uttrykk for at BTP-programmet har vært tidkrevende. I noen tilfeller har det tatt lengre tid å gjennomføre programmet enn forventet.



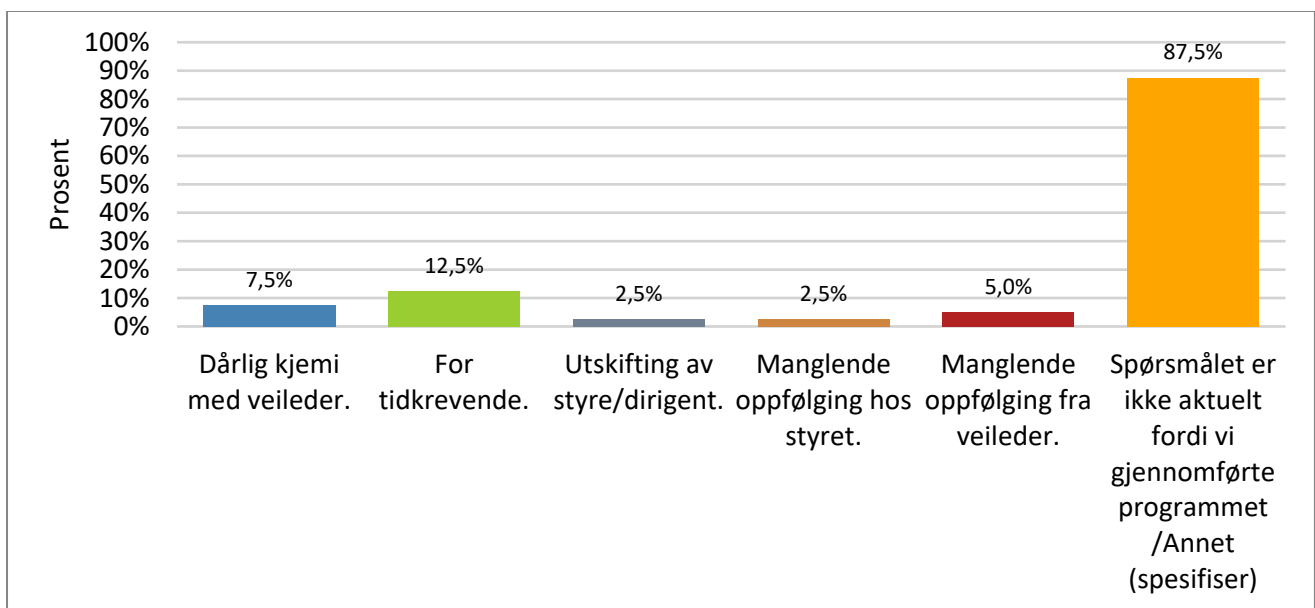
Programmet skulle vare en toårig periode, men ble litt lengre fordi det tok mer tid å gjennomføre det enn tenkt. Det ble mer omfattende. (Styreleder)

Det er ikke bare styreledere som kommenterer tidsbruken i programmet. Også noen av korpsveilederne har bemerkninger til hvordan programmet fungerer tidsmessig.

BTP-programmet er rett og slett for langt. *Dreiboken* er for omstendelig, og vi må bruke for mye tid i starten på å få programmet til å virke overkommelig. Flere korps hopper av midtveis fordi de blir lei. (Korpsveileder på kurshelg)

I spørreundersøkelsen med korpsstyrene forsøkte vi å fange opp utfordringer med programmet gjennom å stille spørsmål om hva årsaken(e) var til at de eventuelt valgte å avslutte før tiden. Figur 16 viser svaralternativene vi ga.

Figur 16. Årsak til at korps har valgt å avslutte programmet før tiden (flere svar er mulig)



N = 40

Som figuren viser har de fleste respondentene svart at spørsmålet ikke er aktuelt fordi de gjennomførte programmet (N 17), fordi de fremdeles holder på (N 8) eller andre grunner (N 5). 5 respondenter har svart at programmet var for tidkrevende. I tillegg har to korps spesifisert under annet: «Fikk vel en slags avslutning, men det ble litt tidkrevende» og «Opplegget var veldig omfattende og ambisiøst og lite tilpasset hverdagen i et skolekorps».

Det kan se ut som lengden på programmet og detaljnivået i det blir for omfattende for en del styrer. At noen korps opplever BTP-programmet som tidkrevende og omfattende i forhold til hva man får igjen for det, er et moment NMF kan merke seg. Dette kommer vi tilbake til i kap. 4.7. Andre utfordringer som nevnes både i spørreundersøkelsen og i de kvalitative intervjuene vil bli behandlet under egne punkter i de neste delkapitlene.

#### 4.4.3 Korpsveiledernes kompetanse

Vi spurte i intervjuene hvilken kompetanse de ulike aktørene mente en korpsveileder trenger, og fikk mange ulike svar. Kompetanseprofilen til de som i dag jobber som korpsveileder, er veldig variert. Hvilke krav til kompetanse som stilles, eller hvilken kompetanse som de mener trengs for å



kunne gå inn og veilede under BTP-programmet, er noe som engasjerte mange av de vi snakket med.

Jeg synes ikke at de må ha musikkfaglig bakgrunn nødvendigvis, men er du en god leder så er du også en god lytter. Er du flink til det kan du lede hva som helst, tenker jeg. (Dirigent)

Det å være en god lytter er noe som går igjen i tilbakemeldinger på hvilken kompetanse en korpsveileder trenger.

Være flinke til å lytte. Tørre å la veien bli til mens man går, stole på prosessen. Det var en leder som sa til meg, vi må stole på prosessen. Det tror jeg er veldig mye sannhet i. Ikke foregripe begivenhetenes gang. Tørre å ikke la alt være trygt bestandig, la det gå seg til. Det er veldig fort gjort når du har vært i en del korps å tenke at de burde vite sånn og sånn – klare å holde kjeft, da! [...] Stille spørsmål slik at de kan finne SINE mål. (Korpsveileder)

En voksen musikanter oppsummerer det slik:

Summen av personlighet, kompetanse og bakgrunn, alt sammen. Korpsveilederen kan være en suksessfaktor eller et hinder. (Musikant)

Mange er opptatt av om noen av korpsveilederne som blir sendt ut, egentlig har god nok kompetanse, da de fleste er enig i at korpsveilederen er en nøkkelfaktor til en vellykket BTP-prosess. En korpsveileder forteller om erfaringene sine med å være ute i et korps med andre korpsveiledere. Noen beskrives som veldig dyktige, mens andre «har ikke peiling på hva de snakker om!» Når man da snakker om erfaring, er det noen som trekker frem at en del av korpsveilederne som går ut til korpsene er veldig unge, og kanskje ikke innehar den erfaringen som skal til.

Jeg synes de bør ha en bred organisatorisk erfaring. Og bra musikalsk erfaring. De trenger ikke være profesjonelle musikere, men de må ha god musikalsk erfaring. Og de bør være voksen. (Korpsveileder)

Noe av det samme kommer frem hos flere korpsveiledere, selv om det påpekes at unge korpsveiledere også kan ha noen fordeler.

De trenger lang ledererfaring, gjerne som styreleder i korps, og de må kjenner til korpsdrift fra innsiden. Og en viss alder, det finnes noen altfor unge veiledere. De har den fordelen, la oss si i skolekorps, at de forstår perspektivet til medlemmene godt, men de skal veilede voksne som sitter i styret. (Korpsveileder)

En annen korpsveileder foreslår at unge veiledere bør jobbe sammen med mer erfarne veiledere.

Når foreldrene ser at barna opplever mestring, så blir de glad i korpset. Og når de blir glad i korpset, så hjelper de til i korpset. Og da blir kassereren glad, for da strømmer mer penger inn. Alt er selvforsterkende når man får hjulet til å rulle. Når ting står i ro og vipper, får du det ikke til å rulle. Og du må ha litt erfaring i hva dette er for noe. Så det å ha en erfaren veileder i lag med en ung, det går fint. Men ikke to unge, eller to uten erfaring. (Korpsveileder)

En korpsveileder stiller spørsmål ved hvor lurt det er å annonsere åpent etter korpsveiledere.



I starten ble veiledere på sett og vis «headhunted». Nå i de senere årene har NMF hatt en åpen annonse: Vil du bli veileder/korpsbygger? Det er veldig vanskelig å kvalitetssikre veilederne. Noen har nok for lav kompetanse. (Korpsveileder)

En er i tvil om hvorvidt det er mulig å bli en god korpsveileder etter bare to og en halv dagers opplæring på veiledersamling. Dette forklarer vedkommende med at det å veilede ikke bare handler om å følge en oppskrift, men å kunne gå inn med egen erfaringsballast og identifisere hvor problemene ligger.

Jeg synes BTP kunne vært bedre på å gå inn i styret og se hvordan styret fungerer der det er, i det korpset slik de er, og virkelig prøve å se hvilke utfordringer ligger der, og ikke bare komme med en fiks ferdig mal som skal, du vet. Og skal du kunne det, så krever det mer enn én helgesamling med veilederkurs. Altså det kreves pedagoger som skal gå inn og gjøre det. Og det har ikke bare vært pedagoger. (Dirigent)

Andre mener at korpsveilederoppdraget bare krever veiledningsteknikker og kjennskap til organisasjonsledelse.

Jeg har hatt veilederkurs på jobb. Det er viktig ikke å ha for mange forutinntatte tanker om hva som er riktig for korpset du kommer inn i, heller la dem finne det ut, stille spørsmål, ikke komme med fasit. Jeg følte jeg hadde god nytte av kursene jeg har tatt på jobb. (Korpsveileder)

Det stilles spørsmål både ved hvor mange korpsveiledere NMF bruker til dette oppdraget, og at ikke NMF undersøker hvorfor så mange veiledere slutter. En korpsveileder antydte at i vedkommendes region er det «nesten ikke veiledere igjen».

Også fra styremedlemmer i korpse som har fullført BTP-programmet snakkes det om varierende kompetanse blant de som skal inn og veilede, som i følgende sitater:

Vi trenger veiledere som er der og kan hjelpe oss. Vi trenger veiledere som har tid. Og som har – som vet hva de skal gjøre, har god kompetanse. (Styremedlem)

De er to veiledere, og det er stor forskjell mellom de to. Den ene er flink. Altså h\*n har et program som h\*n presenterer, men h\*n har begrenset med tid, og klarer ikke å følge det opp. Men den andre veilederen, jeg ser ikke helt at – ikke negativt ment – men jeg ser ikke helt at h\*n har den kompetansen som skal til for å være med og gjennomføre et slikt program. Så – når jeg snakker med denne veilederen alene, så er det ikke så mye fokus – h\*n snakker mye om korps, men ikke BTP-programmet. Det er litt vanskelig å forholde seg til vedkommende, egentlig. H\*n har ikke helt den kompetansen. Og den andre har det for travelt. Så nå er vi der at vi lurer på om vi bare skal trekke oss fra programmet. (Styremedlem)

#### 4.4.4 Kvalitetssikring av korpsveiledere

Kompetansen til korpsveilederne varierer altså enormt. Noen synes de har fått gode korpsveiledere, andre problematiserer manglende kompetanse. Flere korpsveiledere etterlyser større kvalitetssikring av korpsveiledere.

Altså, tanken bak BTP er bra. Det er viktig med en håndsrekning ut til korpse, men det er veldig viktig med kvalitetssikring av det vi gir og gjør. Per i dag opplever jeg at





kvalitetssikringen av veiledere er utilstrekkelig. Du skal kunne ganske mye – organisasjonsledelse er jo et helt fag. (Korpsveileder)

En av respondentene i spørreundersøkelsen med korpsstyrene kommer med en kommentar som kan understøtte bekymringen over: «[Det er] få seriøse folk med på dette prosjektet. [Vi vil] ikke ha noen som tar det fryktelig useriøst og ikke stiller opp. Vi har nå byttet veileder og h\*n virker heldigvis veldig lovende. Første møte med den nye veilederen er om kort tid, så det ser vi frem til.»

Det adresseres også et behov for bevisst valg av korpsveiledere som matcher de spesifikke behovene i det aktuelle korpset. I spørreundersøkelsen responderer ett av korpsstyrene: «Ingen fleksibilitet hos veileder knyttet til vårt korps reelle utfordringer». Det kan med andre ord være korpsveiledere som er mer opptatt av å formidle programmets innhold enn å få med seg hva korpset faktisk strever med. På den måten kan korpsveiledere bidra til at mismatchen mellom programmet og korpsets behov blir større enn nødvendig. Det kan altså til dels være personavhengig å få dette til å passe:

For at intensjonene bak *Born to Play*-programmet skal kunne realiseres må de tilpasses hvert enkelt korps. Det vil også si at veileder bør velges utfra de spesifikke behovene i hvert korps som melder seg på, med utgangspunkt i hva det korpset sliter med og hvilken kompetanse som de trenger tilgang til for å bygge korpset sitt. (Korpsveileder)

Behovet for tilpasning av opplegget mot korpsets egentlige behov kommer vi tilbake til i kap. 4.8. Vi finner flere lignende tilbakemeldinger fra respondentene i spørreundersøkelsen med korpsstyrene:

Det er vel og bra med et program, og korpset vårt burde vært midt i målgruppen for programmet. Men det var overhodet ingen vilje til å hjelpe oss opp av gropa korpset var nede i. Det eneste veilederne ønsket å snakke om var hvor korpset er om tre eller fem år, samt kritisere dirigenten vår. Vi fikk ingen tips til å drive effektivt styrearbeid, ingen kortsiktig hjelp. (Styremedlem)

Også andre har etterlyst mer lydhørhet fra korpsveilederne:

Programmet var godt og tidkrevende, flinke veiledere, så vi fikk mye ut av det. Men veilederne kunne nok lyttet litt mer til korpsstyret. Her sitter det tross alt folk med erfaring og gode ideer. (Styremedlem)

Flere etterlyser en kvalitetssikring av korpsveilederne på flere områder. Ett styre nevner spesielt at korpsveiledere må være kvalifiserte til å forstå seg på gruppeprosesser.

Om det gjelder opplæringen, manglende kompetanse i organisasjonsledelse, mangelfulle veiledningsteknikker eller rett og slett for liten kapasitet til å følge opp et korps skikkelig, til syvende og sist er den enkelte korpsveilederen ansiktet til NMF utad. Noen informanter gav uttrykk for overraskelse over at ikke kvaliteten på veiledningen levde opp til deres forventning om kvalitet på tiltak satt i gang av NMF.

Det er i utgangspunktet et veldig positivt prosjekt. Og NMF har veldig mye bra i den organisasjonen. Derfor føles det litt rart, det henger ikke helt sammen. (Styreleder)

Flere korpsveiledere uttrykte regelrett bekymring for NMFs omdømme slik BTP-veiledning foregår nå, på grunn av manglende kompetanse hos enkelte som blir sendt ut som korpsveiledere. Dette er en tilbakemelding som bør tas på alvor. Mer enn én korpsveileder nevnte også at antall



korpsveiledere har vokst, mens det har vært forholdsvis stort frafall blant eksisterende korpsveiledere. Vi anbefaler at NMF undersøker nærmere grunnene til at så mange korpsveiledere gir seg med BTP-oppdrag.

#### 4.4.5 Å jobbe i korpsveilederpar

Intensjonen er at BTP skal gjennomføres av et team på to korpsveiledere i alle korps. Som vi har sett, er det ikke alltid slik i praksis, enten fordi NMF ikke har tilgang til nok korpsveiledere i en region, eller fordi alle veiledere er opptatt. På spørsmål om det helst bør være to korpsveiledere som jobber sammen, svarte en korpsveileder med lang fartstid slik:

Ja, det synes jeg faktisk er kjempeviktig. Jeg har gjort begge deler. Jeg har klart meg bra alene, det er ikke det, men av og til kunne jeg tenkt meg å hatt noen å sparre med. Men jeg har jo hatt venner i korpsbevegelsen jeg har sparret litt med. (Korpsveileder)

En annen svarer at det er en fordel å være to dersom det funker, fordi ulike synsvinkler og kompetanser utfyller hverandre.

Jeg har god erfaring med å veileder i lag med en annen, vi utfyller hverandre kompetansemessig. Men for meg er det viktig – hvis paret funker bra – det er viktig å gi noenlunde like beskjeder til korpset, ikke sant? At vi går i samme retning. Det er ikke alle som klarer det, men det følges opp. (Korpsveileder)

Når det derimot ikke funker, for eksempel på grunn av dårlig kjemi mellom to personer i et korpsveilederpar, blir utfallet annerledes. En korpsveileder forteller at dette har ført til problemer for BTP-programmet flere steder, og tilføyer:

Jeg har faktisk sagt nei flere ganger til oppdrag fordi jeg ikke er komfortabel med medveilederen som er satt til oppgaven i lag med meg. (Korpsveileder)

Også når kjemien er på plass, kan det allikevel være krevende å være to som deler på oppgaven. Flere korpsveiledere påpeker at selv om BTP er tenkt gjennomført med to korpsveiledere som jobber sammen, er det mangel på team-tid for korpsveilederne der de kan forberede seg og reflektere sammen om hvordan de skal takle utfordringer:

Slik programmet er organisert, er det ikke satt av tid til at veilederne kan snakke sammen. De får så vidt hilst på hverandre før de skal ut i et korps sammen for å gi felles veiledning. (Korpsveileder)

Også enkelte styremedlemmer kommenterer at det å forholde seg til to korpsveiledere, kan være krevende.

Noe utfordrende med to mentorer som stilte opp i litt forskjellig mengde. (Styremedlem)

Det kom frem forslag fra et styremedlem om at når to korpsveiledere jobber i team, bør hovedansvaret for kontakt med korpset og fremdriften i veiledningen ligge eksplisitt hos den ene korpsveilederen. Slik kunne også nye, uerfarne veiledere trenes opp av mer erfarne veiledere.



Undersøkelsen viser at alle involverte parter ser på korpsveilederen som en nøkkelfaktor i en vellykket gjennomføring av BTP-programmet. Programmet kan sies å være nokså personavhengig. Korpsveilederen kan være «en suksessfaktor eller et hinder». Mange påpeker viktigheten av kontinuitet i veiledningsforholdet og viktigheten av at korpsveilederne har tid til å gjennomføre programmet etter NMF sine intensjoner. Det er uklart hvilken kompetanse NMF krever av korpsveilederne, men mange uttrykker behov for bedre kvalitetssikring av korpsveiledere. Å jobbe i korpsveilederpar krever god kjemi, tid til felles refleksjon og gjerne komplementære kompetanser hos de to korpsveilederne. Unge og/eller uerfarne korpsveiledere bør jobbe i veilederteam med mer erfarne korpsveiledere, som får hovedansvaret for veiledningen.

## 4.5 Dirigentveilederens rolle i BTP

### 4.5.1 Uavklart rolle

Når formålet med BTP-programmet sies å være å få korpset best mulig musikalsk utfra forutsetningene til det enkelte korpset, og å få deltagende korps til å forstå at ansvaret for det musikalske er et felles styre- og dirigentansvar, er det gjerne naturlig at flere informanter har etterlyst større fokus på dirigentrollen i utvikling av korps. På den tiden datainnsamlingen til denne rapporten ble gjort, var dirigentveiledning blitt en obligatorisk del av BTP-programmet for alle skolekorps i programmet. Samtidig er det mye som tyder på at det er en vei å gå for å integrere dirigentveiledningsbiten i resten av BTP-programmet.

I tillegg til det som kom frem under intervjuene og spørreundersøkelsene, baserer denne delen seg på informasjon fra en veiledersamling høsten 2016 der både korpsveiledere og dirigentveiledere var til stede og utvekslet tanker rundt BTP. Der ble foredrag og diskusjoner observert og det ble gjennomført en kort spørreundersøkelse med 10 av de tilstedeværende korpsveilederne.

Både innholdet i dirigentveilederrollen og det som av mange ble beskrevet som manglende kontakt mellom dirigentveiledere og korpsveiledere ble tatt opp under dirigentveiledersamlingen vi fikk være til stede på i september 2016.

Flere dirigenter påpeker at selv om det å få en mentor kan være utviklende for den enkelte dirigent uansett, så henger ikke innholdet i dirigentveiledningen sammen med den påbegynte prosessen i korpset for øvrig. De to formene for veiledning skjer parallelt, uten felles målsetting innenfor rammen av korpsets situasjon og musikalske målsettinger, og i noen tilfeller uten at dirigentveilederen har vært innom korpsets øvinger i det hele tatt. Som en dirigent sa:

Det bør være en linje mellom de to. Ellers kan jeg, i likhet med hvem som helst, både ta timer, og kurs i egen regi, men når det kommer via BTP og skal bidra til å bedre hverdagen i det korpset, så bør det være en nærmere relasjon. (Dirigent)

En annen dirigent oppsummerer det slik:

Ja, altså det er jo sånn at når du først har fått tilbud om den musikalske veiledningen for en dirigent, det er alltid noe man kan lære, og helt klart at det er et kjekt tilbud, det. Men jeg ser ikke helt at det nødvendigvis harmonerer med den driften som er, om det blir gjort noen



undersøkelse på om den musikalske veiledning har noe å gjøre med hvordan korpset drives musikalsk i dag. Sånn at, selv om mye ligner fra korps til korps, så er det mye som er ulikt allikevel, så dirigentveiledningen bør vel kanskje spisses inn mot utfordringene i det spesifikke korpset, da. (Dirigent)

Videre sier vedkommende at det er kjekt at et slikt tilbud finnes, og uttrykker stor respekt for kompetansen til den tildelte dirigentveilederen. Likevel savnes nettopp det at innholdet i dirigentveiledningen knyttes nærmere opp mot BTP-programmet og det korpset holder på med.

Min oppfatning er at det blir litt tilfeldig. At du i noen tilfeller får en dirigentveileder som er opptatt av rent personlig taktering, faglig konkret, mens andre tar for seg situasjonen i korpset. I mine øyne hadde det vært naturlig at dirigentveiledningsbiten hang sammen med hvilke mål som er satt for korpset, at det burde blitt gjort først slik at dirigenten kan ta stilling til, er jeg på sporet av det korpset skal? Det føler jeg ikke er til stede i dag. (Dirigent)

Andre igjen etterspør en litt annen type veiledning enn det rent direksjonstekniske. Å være korpsdirigent kan være et ensomt yrke faglig sett, og flere ønsker at dirigentveilederen fungerer mer som en sparrepartner, heller enn en som går inn og gir deg en direksjonstime «som om du gikk på et akademi for å lære å bli dirigent», men heller snakke om repertoar, og komme med tips.

Jeg synes det var fint, det jeg fikk! Men jeg tror ikke det er det som er meningen med dirigentveileder, det jeg fikk. For jeg fikk en sånn veileder som ikke satt på øvelsen og så på hvordan jeg kommuniserte med korpset og sånne ting. H\*n var mest opptatt av min taktering. [...] Jeg hadde håpet det var litt mer sånn at h\*n observerte, at h\*n ble en sparrepartner for meg i en øvelsessituasjon, og da må man kunne ganske mye pedagogikk. [...] Litt bredere korpsledelse, ja, hvordan jeg kommuniserte med barna. Hadde jeg for eksempel kontakt med alle i løpet av øvelsen? Var det noen instrumentgrupper jeg kunne vært flinkere til å ta med inn? Var det noen som jeg overså, kanskje selv om jeg kanskje ikke ville det, men som jeg ikke ser selv. Er det noen mimikk jeg gjør som er misvisende, kroppsspråket mitt, altså hele pakken på en måte da. (Dirigent)

Inntrykket av at rollen til dirigentveilederen er noe uklar ble bekreftet under diskusjonen som gikk på veiledersamlingen. Der kom det klart frem at noen av dirigentveilederne knapt nok kjente til *Dreieboken* eller prosessen som BTP-programmet er tenkt å sette i gang. Her ble det diskusjon rundt behovet for en avklaring av dirigentveilederrollen, enten i form av en egen *Dreiebok* for dirigentveiledere, eller at dirigentveiledningen integreres i gjeldende *Dreiebok*. Det viktigste som kom frem var at dirigentveiledere må vite hva som forventes av dem, og at de får informasjon fra korpsveilederne om hva som har skjedd i prosessen hittil. Dette støttes av flere av informantene i intervjuene.

#### 4.5.2 Kontaktpunkt mellom dirigentveileder og korpsveiledere

I dag er det mangel på dirigentveiledere – det finnes ikke nok dirigentveiledere til å dekke behovet blant skolekorpset. Men også der de får tak i dirigentveiledere rapporterer mange om manglende kontakt mellom korpsveileder og dirigentveileder. På samlingen med felles møte for korpsveiledere og dirigentveiledere gav flere korpsveiledere uttrykk for at de synes det er rart at dirigentveilederne ikke er koblet på korpsveilederne, og at de vet lite eller ingenting om hva dirigentveilederen gjør. Dermed blir det ingen utveksling av erfaring mellom de to. Følgende utsagn er typisk for tilbakemelding fra flere:



De to er som vanntette skott, der korpsveilederne veileder styret og dirigenten (bl.a. i utarbeidelse av en musikalsk plan for korpset), mens dirigentveilederen veileder også dirigenten, men uten at det er noen kontakt mellom dirigentveileder og korpsveiledere. Dette opplever flere av oss (korpsveiledere) som meningsløst. Skal korpsveilederen veilede dirigenten når han/hun lager den musikalske planen, uten kontakt med dirigentveileder? (Korpsveileder)

Dirigentveileder synes jeg heller ikke har fungert. [...] Og så får jeg høre av dirigenten «Ja, jeg har hatt besøk av dirigentveileder og vi har diskutert.» Hvorfor er ikke vi informert om det? [...] Da bør i hvert fall dirigentveileder ha en prat med korpsveileder. Punktum. (Korpsveileder)

Også noen av dirigentveilederne gav uttrykk for at når de skal inn i korpset så få ganger og dekke så mange punkter, jo mer informasjon de er utstyrt med på forhånd, jo bedre.

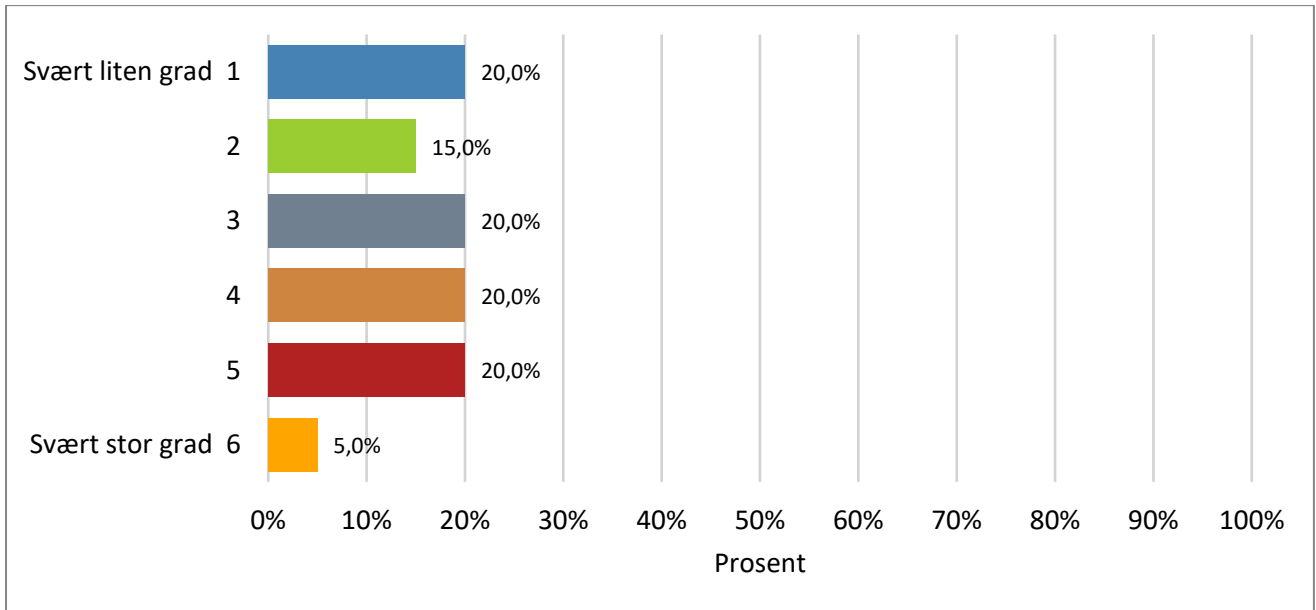
Hvorvidt dirigentveilederen burde inn i begynnelsen av BTP-prosessen, eller litt ut i programmet, etter at en musikalsk plan har kommet på plass, ser det ut til å være delte meninger om. Det var imidlertid bred enighet om at det bør bli flere treffpunkt mellom korpsveileder og dirigentveileder, med et klart definert system på plass for kommunikasjon mellom alle involverte.

Undersøkelsen tyder på at innholdet i dirigentveiledning bør avklares og gjerne spisses mer mot konteksten i det enkelte korpset og den igangsatte BTP-prosessen. Det ser ut til å være ønske om og behov for mer kontakt mellom korpsveiledere og dirigentveileder.

#### 4.6 Behov for bedre kommunikasjon i alle ledd

Når vi i spørreundersøkelsen med korpsstyrene etterspør i hvilken grad BTP har bidratt til forbedringer, er to av svaralternativene knyttet til kommunikasjon. Det ene gjelder korpsets kommunikasjon utad, og er illustrert gjennom figur 10.

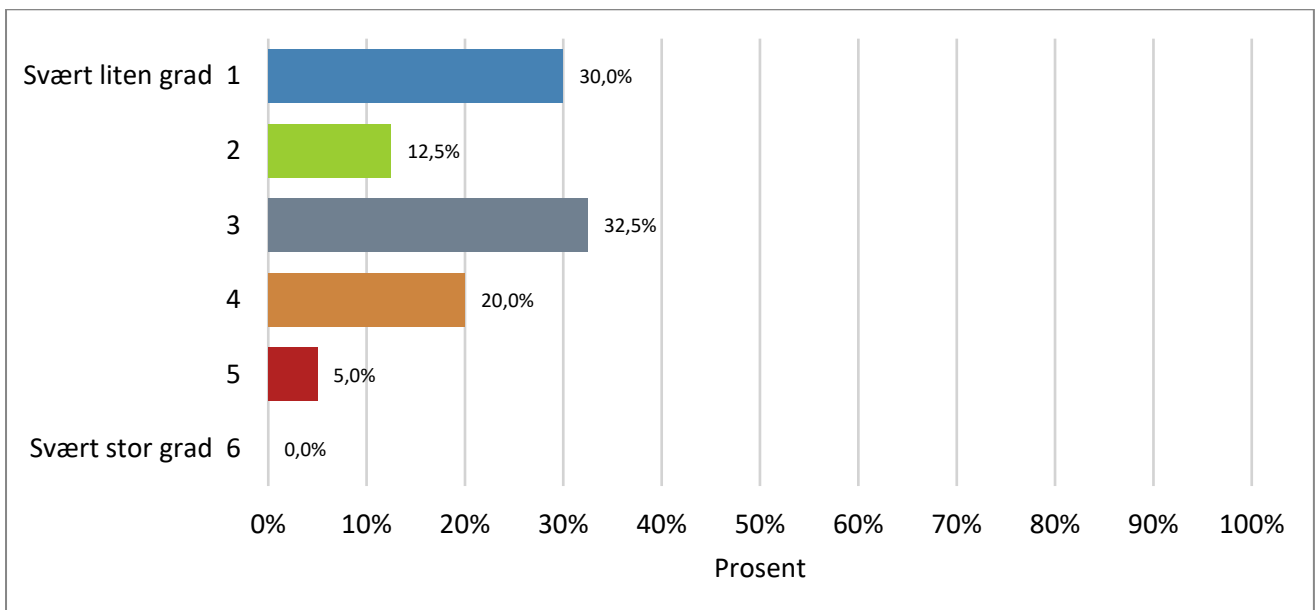
Figur 10. Sjette alternative område fra spørsmål 4: Bedre kommunikasjon utad



N = 40

Figur 10 viser at under halvparten av respondentene syns programmet har bidratt til at korpset har blitt bedre på å kommunisere utad. Dette kan settes i sammenheng med hvor lite BTP ser ut til å ha virket inn på rekrutteringen til korpssene. Bare 25 % har oppgitt at BTP i noen grad har bidratt til økt rekruttering. Figur 5 viser hvordan dette fordeler seg blant respondentene.

Figur 5. Første alternative område fra spørsmål 4: Rekruttering

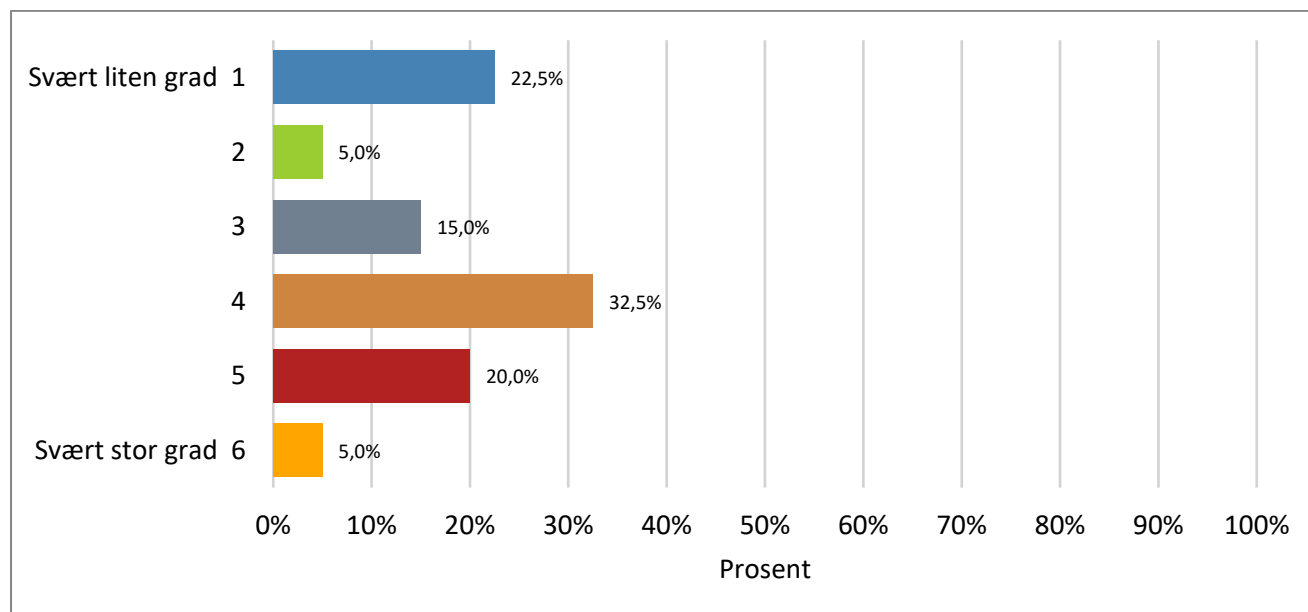


N = 40

Som vi kan se av figur 5 rapporterer 75% av respondentene at BTP i liten grad har bidratt til økt rekruttering i korpse. Det kan også bemerkes at dette er det eneste av svaralternativene i undersøkelsen som har 0 % svar på høyeste skår.

At BTP har bidratt såpass lite til den utadrettede virksomheten i korpse kan tyde på at fokuset i programperioden har lagt på å forbedre interne forhold. Samtidig er ikke svarprosenten noe særlig høyere på det andre svaralternativet knyttet til kommunikasjon, nemlig om det har blitt bedre kommunikasjon innad i korpset i løpet av programperioden, noe figur 11 illustrerer.

Figur 11. Syvende alternative området fra spørsmål 4: Bedre kommunikasjon i korpset



N = 40

Figur 11 viser at av en gradering på 1 – 6 der 1 er «Svært liten grad» og 6 er «Svært stor grad» har 57,5 % av respondentene fordelt seg på gradene 4, 5 og 6. De mener med andre ord at programmet har bidratt til at korpset har blitt bedre på kommunikasjonen innad i virksomheten. Samtidig, hvis vi ser på ytterpunktene, har bare 5 % gitt høyeste skår, mens hele 22,5 % har gitt laveste skår. Dette viser at en ikke ubetydelig andel korps ikke har lyktes med å få til bedre kommunikasjon i korpset. Hvis vi ser de sprikende resultatene på dette alternativet i sammenheng med noen av de kvalitative svarene vi har fått fra intervju og uformelle samtaler, viser det hvordan hvert korps er unikt og trenger hjelp som er tilpasset korpsets behov. Når BTP-tilbudet treffer korpsets behov og forholdene ligger til rette for det, så kan programmet bistå på kommunikasjonssiden. Vi skal i det følgende se på flere eksempler som dreier seg om kommunikasjonen mellom ulike aktører, og hvordan dette har innvirkning på programmets gjennomslagskraft.

Korpsveilederne må være lydhøre overfor korpsets behov. En dirigent fra kurshelg forteller følgende fra sitt korps:

Både dirigent og styreleder ble skiftet ut etter at BTP-veiledningen startet. Da falt mye på plass av seg selv. Man kan kanskje si at to av de største «problemene» da var blitt skiftet ut, og alt lå til rette for fin utvikling videre. Det var to veiledere tilknyttet korpset. Den ene veilederen skjønnte dette, men den andre insisterte på å følge hele opplegget til punkt og



prikke, med mange skjemaer, mye byråkrati som styret måtte gjennomføre. Styret prøvde å si ifra, men veilederen var ikke lydhør. (Dirigent)

Kommunikasjonen mellom korpsveilederne og styrene er noe av det som problematiseres i intervjuene. Korpsene vet ikke nødvendigvis helt hva de går til. Korpsveilederne bruker *Dreieboken* selv når de skal veilede, men gir de den til korpsene slik at de vet hva som står der og kan bruke den på egen hånd når programperioden er ferdig? Følgende sitat sår tvil om dette:

De har ikke fullført programmet. Men jeg har en mistanke om de aldri hadde klart å fullføre i forhold til *Dreieboken*. De var ikke presentert for hva vi skulle gjøre og visste ikke hva vi skulle gjøre. (Korpsveileder)

Sitatet illustrerer også at formidling av hva BTP går ut på til korps som skal begynne (rolleavklaring) ikke alltid har vært tydelig nok. Det er heller ikke opplagt at korpsene blir godt nok orientert om hvordan veiledningen skal foregå rent praktisk før de takker ja til tilbudet.

Intervjuer: Visste korpset hva de gikk inn i og hva det ville kreve av dem?

Ja, det tror jeg de gjorde, de leste om det, med den infoen som ligger på nettsiden, men de lurte nok veldig på hva dette faktisk var: Er det noen som skal komme og bare fortelle, gjør sånn og sånn og sånn, eller er det noen som skal veilede underveis, er det folk som skal ta styringen? Det tror jeg nok folk lurer på, for det er nok ikke så klart for alle hva dette skal være. Og selv om de presenterte opplegget i august, det var mange ting om var ganske klare, og dagligdagse, og som vi tenkte, det her gjør vi jo. Men det er litt av poenget. Det er ikke sånn at det programmet skal finne opp kruttet. Det skal hjelpe og styrke, og ser man at en del ting er på plass, så er det et godt tegn. Så det er en bra ting med det. Men det er nok noen mangler, i hvert fall i dette tilfelle, det er noen mangler på kommunikasjon, og en oppfølging som er jevn og god. Som ikke da går fra den ene gangen til en annen. (Dirigent)

Etter innsalgsmøtet bør korpsene i hvert fall vite hva de går til. Det er allikevel en utfordring. Fordi, om styret sier ja til å være med i programmet, så må jo hele organisasjonen med. De «menige» medlemmene/foreldrene opplever i mange tilfeller at det meste allerede fungerer greit, og skjønner ikke helt behovet for veiledningen. (Korpsveileder)

Det skal også sies at erfaringene av hvordan kommunikasjonen har fungert er ulike. Noen har for eksempel positiv erfaring med kommunikasjonen mellom korpsveileder og styre:

Og så var vi ganske heldige med veilederen, h\*n var lett å snakke med, veldig lydhør. H\*n fikk oss til å tenke. H\*n var veldig lett å kommunisere med. (Styremedlem)

Vi har tidligere vært inne på manglende kontinuitet når programmet skal videreføres, for eksempel fra et styre til et nytt. Dette kan skyldes mangel på kommunikasjon når det skulle vært gjort en overføring av informasjon og kompetanse videre i korpset.

Intervjuer: Hvordan har informasjonsflyten vært fra gammelt til nytt styre i forhold til hva BTP går ut på, og hvilke mål som har blitt satt?

Der har informasjonsflyten fra det gamle til det nye styret IKKE vært bra. De ble bare overlatt til seg selv. Og ting som hadde blitt lovet skulle være i orden da det gamle styret avsluttet var bare ikke i orden. (Dirigent)





Her har vi uttalelser fra begge sider av bordet, både fra styremedlemmer som skal slutte og burde videreformidlet informasjon, og nye styremedlemmer som har blitt for dårlig orientert av de tidligere styremedlemmene.

Jeg ser at vi er ikke så flinke med de nye styremedlemmene å dra videre den femårsplanen. Det skulle gjerne vært en veileder sånn et par ganger i året. For når det kommer inn nye nå, så vet ikke de noe om den femårsplanen hvis ikke vi forteller, da. (Styremedlem)

Det var jo positivt. Men jeg sitter igjen med: Hva skjedde med hele det opplegget? For de som begynte med det var ikke med helt til slutt. Det var mye bytte. (Styremedlem)

Helhetsinntrykket mitt var at de fleste synes ikke det var nødvendig å ha den hjelpen. Men det er fordi vi kom så sent inn, og fikk ikke tatt del i hele prosessen, og ble heller ikke informert ordentlig om hva som hadde skjedd. (Styremedlem)

Vi har jo en felles målsetting. Men de papirene som sikkert da ble laget og utarbeidet, de har ikke jeg i hvert fall, som ny leder. Jeg har ikke fått overlevert noen sånne konkrete ting. [...] Vi har ikke noen femårsplan, vi! Vi hadde en sånn målsetting. Den forrige dirigenten var veldig flink til det. Men etter det så har vi på en måte falt litt av lasset. Når man ikke har et styre som fungerer ordentlig. Når man aldri får gjennomført et styremøte, og du må ta de «viktigste» sakene, som nå skal vi ha en konsert, ikke sant? Så man må holde på med det? (Styreleder)

Problemet med overføring av informasjon og erfaring i styrene synes så omfattende i intervjumaterialet, at vi vil løfte fram noen flere eksempler for å illustrere dette dilemmaet.

Intervjuer: Så, etter det jeg hører, har det gått lite informasjon videre om BTP-prosessen? Om det var bra eller ikke, så har ikke det blitt videreført?

Veldig lite, i hvert fall på den måte at man kunne jobbe videre på det. Noe input å noen styremøter, det var noen smådrypp da. (Styreleder)

Intervjuer: Ikke så mye dokumentasjon som kom på plass?

Nei, jeg tror ikke det. Hadde ting kommet på plass, hadde det vel vært en perm – noe å bla i som viser hva vi skal jobbe mot. (Styreleder)

Som en korpsveileder uttrykker det «Utskifting av styre fordrer god overlevering av materiale» (Korpsveileder), og heldigvis er det noen styreledere som er mer bevisst på dette enn andre:

Jeg skal snart ut av styret. Jeg må innrømme at jeg er litt skvetten for det, men jeg tror vi har klart å skape gode rutiner, og at på grunn av de dokumentene vi har, burde det vært mulig å ta opp tråden der vi andre har sluppet det. (Styreleder)

En musikanter poengterer også viktigheten av god informasjonsflyt mellom gammelt og nytt styre:

Det er litt av utfordringen i denne prosessen her, at det kommer nye medlemmer, og så skal man holde prosessen i gang – vi skal få med oss alle som kommer til etter hvert. Og det betyr at informasjonsflyten må være god. Også ved utskifting i styret. (Musikant).



I og med at hovedmålet med BTP-programmet er å heve det musikalske nivået i korpse, er ett av tiltakene å forsøke å bedre kommunikasjonen mellom styret og dirigenten. Prosjektleder av BTP uttalte på samlingen vi observerte at de musikalske målene er et felles dirigent- og styreansvar. Vi avslutter dette avsnittet med et sitat av en dirigent som opplever at dette er noe de har lyktes med:

Jeg føler at vi har kommet litt videre, og det kan nok være på grunn av BTP, fordi det krever at vi må være på møtene sammen. Det er veldig positivt. Før var det sånn at jeg ble kalt inn en gang iblant, og fikk alt på mail. Det er bedre å være i samme rom og snakke sammen. Avgjørelser kunne tidligere bli tatt av dirigent uten at styret visste om det, og motsatt, ikke sant? (Dirigent)

Oppsummert kan vi si at styremedlemmer etterlyser bedre kommunikasjon mellom korpseveiledere og styre. Det gjelder både måten korpseveilederne formidler programmets innhold på, og i hvilken grad de lytter til korpseenes behov. En annen fremtredende utfordring er manglende kommunikasjon mellom gamle og nye styremedlemmer. I tillegg ser det ut som programmet har forbedringspotensial i forhold til å hjelpe korpse med å kommunisere utad for å oppnå bedre rekruttering.

## 4.7 Omfanget av BTP-programmet

Et tema som dukker opp flere ganger hos både veiledere og styremedlemmer i korps som har fullført BTP-programmet, er omfanget av BTP-programmet, både hva gjelder varigheten (cirka to år) og hvor mye man kan forvente av frivillige styremedlemmer i full jobb. Vi gjengir her et utvalg sitater relatert til omfanget av BTP.

Og der ser man, denne *Dreieboken* her, og over to år, det synes jeg er lenge. [...] Vi glemmer litt at det er frivillighetsarbeid de driver med ute i disse korpse. [...] Jeg synes [BTP] er et kjempe tiltak. Det er klart. Jeg vet ikke om du trenger to år og en så stor *Dreiebok*. Egentlig. (Korpseveileder)

Opplevelsen varierer fra korps til korps. Tilbakemelding fra styrene varierer, og det er mye som tilsier at enkelte styre er glad for den langvarige oppfølgingen, mens andre føler at det blir for mye.

Programmet var tidkrevende, men gled inn i systemet etter hvert. Vi var svært få i styret, og da ble det mye å gjøre for hvert enkelt styremedlem. Dette (BTP) ble noe i tillegg. (Styreleder)

Flere styremedlemmer gir uttrykk for at deltagelse i BTP er omfattende og skaper ekstraarbeid som på et vis går utover den daglige driften av korpset. Her er et eksempel:

Jeg synes det gikk veldig greit å komme gjennom de første tingene vi skulle gjennom. Altså vi kom frem til en visjon på et blunk. Alt i starten gikk veldig smertefritt. Men jeg tror også at noe av grunnen var at vi hadde gjort såpass mye på forhånd, tenkte gjennom hva vi ville, uten at vi kanskje hadde satt så mye ord på det. Og vi hadde også en plan for konserter ganske lang tid fremover også før vi startet på BTP, så sånn sett trengte ikke vi å tenke så mye på den daglige driften, så vi kunne jobbe bare med BTP-ting. Men senere i opplegget



føltes det litt mer stress å rekke alt, fordi at vi da måtte begynne å planlegge nye ting fremover samtidig som vi jobbet med handlingsplanen og slikt. (Styreleder)

Noen gruet seg i starten, da det virket nokså uoverkommelig, men de opplevde at ekstraarbeidet var verdt det, da programmet virket etter intensjonen, nemlig å styrke korpset som organisasjon.

Jeg tenkte vel mitt i starten: To år, herregud! Men det føltes ikke sånn da vi holdt på med det. Veilederen var med som en naturlig del av styremøtene – møte skulle vi ha uansett. Det ble lange styremøter, hvem kjøper blomster, hvem henter nøkkel, før vi fikk bedre rutiner på plass. Men det gikk overraskende greit. Det kan ikke dras over lengre tid heller. (Styreleder)

Andre igjen beskriver BTP-prosessen i deres korps som altfor omstendelig. Programmet varte for lenge, mente de, og burde helt klart kortes ned. Også enkelte korpsveiledere deler dette synet, og foreslår en forenkling av programmet som i større grad er tilpasset behovene i det enkelte korpset. En korpsveileder mener at dette er grunnen til at en del korps ikke fullfører BTP-programmet.

BTP-programmet er rett og slett for langt. *Dreieboken* er for omstendelig. Og vi må bruke for mye tid i starten på å få programmet til å virke overkommelig. Flere korps hopper av midtveis fordi de går lei. (Korpsveileder)

Ikke minst påpeker en korpsveileder at to år er veldig lenge i skolekorpssammenheng, der det gjerne er hyppigere utskiftning av styremedlemmer.

[BTP er] veldig bra og kjempeviktig. Og jeg er tusen prosent sikker på at dette funker ute i skolekorpse. Det er jeg ikke i tvil om. Så det må ikke stoppe. Men kanskje det kan forenkles litt, gjøres litt lettere for å få det gjennomført. For det er lenge å binde seg opp for to år. Det ser jeg. Jeg har vært i tre korps, og de får nye styremedlemmer hvert år. (Korpsveileder)

Et konkret forslag går ut på å gjeninnføre fremtidskveldene som NMF tidligere har tilbudt korps, som en del av et kortere opplegg. Følgende korpsveileder er nemlig bekymret for at det sliter unødvendig på de frivillige i styreverv slik programmet er utformet nå.

Jeg synes at de der fremtidskveldene til NMF er fantastisk. Det går an å ta en fremtidskveld i begynnelsen og i slutten av BTP-perioden og heller kutte et par av de andre foreldremøtene. For det kan bli litt mye av det gode. Å tvinge på styret masse, masse. De har allerede så mange baller i luften. Skal jeg som veileder komme inn og tvinge igjennom alle disse tingene i tillegg, er det ikke sikkert at det hjelper så mye. (Korpsveileder)

Lignende forslag ble fremmet av styremedlemmer og musikanter vi snakket med, som for eksempel følgende voksenmusikant og tidligere styremedlem.

Men om man skal bruke to år på det, eller lage en slags handleliste der korpset kan plukke litt fra listen, eller ikke akkurat plukke fra listen, men at en bruker de elementene som er viktigst i akkurat den situasjonen som korpset er i, og kanskje ikke alt. (Musikant)



Nok en gang ser det ut til at ulike korps, og ulike korpsstyrer har veldig ulike behov. Et gjennomgående tema i datainnsamlingen er at det som passer *ett* korps perfekt, blir en belastning for andre. Det kan virke som om det er nødvendig å ta en nærmere vurdering av utgangspunktet i det enkelte korpset, for å vurdere behovet for hjelp og veiledning, og heller skreddersy et veiledningsopplegg ut fra behovene. Dette ser vi nærmere på i neste delkapittel.

Undersøkelsen viser at en del styremedlemmer og korpsveiledere mener at BTP-programmet har et omfang som kan virke avskrekkende, og at lengden på programmet (to år) kan slite på korpsstyret. Andre igjen er fornøyd med omfanget. Det ser ut til å være behov for å kunne tilpasse omfanget etter forholdene i det enkelte korpset i større grad.

## 4.8 Behov for tilpasning etter de faktiske forholdene

Som vi beskrev i kapittel 4.2 kommer korpsene inn i programmet med svært ulike behov, og vi har sett at programmet ikke treffer alle like godt. Flere erfarne korpsveiledere gav uttrykk for at de synes BTP er et positivt tilbud, men at det bør tilpasses korpsets faktiske behov framfor å gjennomføres som en ferdig oppskrift. Dette fordrer at korpsveilederne går inn i et korps som ber om hjelp med et åpent blikk for hvilke utfordringer korpset sliter med, og hva slags hjelp de trenger. En slik tilnærming vil også kreve mer tid til refleksjon mellom de to korpsveilederne, som etterlyst i kapittel 4.4.4. Vi tar med et utvalg sitater fra noen korpsveiledere som illustrerer denne tilbakemeldingen.

Jeg opplever at BTP-programmet tar i for stor grad utgangspunkt i *Dreiboken*, og for lite i det enkelte korpsets faktiske behov. (Korpsveileder)

Programmet bør forenkles. Man bør heller konsentrere seg om hva hvert enkelt korps trenger. (Korpsveileder)

Den samme tilbakemeldingen kommer også fra noen av dirigentene og styremedlemmene som har fullført BTP-programmet.

Jeg synes kanskje de kunne vært litt flinkere til å gå inn i det styret som faktisk sitter der, og jobbe med dem, og jobbe med det korpset de er der for. (Dirigent)

Man må kanskje være tydeligere på hva de spesifikke behovene i det enkelte korps er og tilpasse opplegget i forhold til det. Definere tydelig på forhånd hva korpset trenger veiledning til. Nå er det veldig sånn ferdig pakke, og det er ikke sikkert det passer alle. (Styreleder)

Det var litt sånn at - veldig mange av de tingene veilederen kom med, var litt sånn at – vi får ta de tingene han kommer med, og noe passer, og noe mener vi at ikke passer – det var mange av de tingene han kom med som vi følte ikke passet for oss. (Styremedlem)

Dette henger sammen med omfanget av programmet, omtalt i forrige delkapittel. Noen er klare på at mye allerede fungerer bra i korpset deres, men at de trenger hjelp til spesifikke utfordringer. Å bruke to år på det og måtte gjennom hele *Dreiboken* i slike tilfeller virker ikke som god bruk av ressurser, verken for NMF eller for korpset.



Positivt er det. Men det kan hende at kanskje vi skulle ha hjelp, ikke med hele korpset i seg selv, men hjelp mer til enkelte ting, det vi sliter mest med, for eksempel rekruttering. Ikke hele korpsetsdriften. (Styreleder)

Flere er inne på at når BTP-programmet i så stor grad baserer seg på å følge *Dreiboken*, ligner det en ferdig mal som nødvendigvis ikke vil treffe alle i like stor grad. Det er stor forskjell mellom å drive et skolekorps på bygda og å drive skolekorps på Oslos østkant, og utfordringer som må tas tak i vil variere deretter.

BTP følger en mal som passer mange steder, men hva med de som ikke treffes av malen? I en storby med mange innvandrere kan det f.eks. være helt andre behov enn det som er utarbeidet med tanke på hvit, norsk middelklasse. (Dirigentveileder)

I tillegg påpeker noen at et korps alltid er i forandring etter hvert som både musikanter og styremedlemmer slutter og nye begynner. Dermed kan det være et ganske annet korps og korpsstyre som korpsveilederne møter på første besøk og det korpset de forholder seg til to år senere, helt uavhengig av BTP-programmet.

Vi er et annet korps, andre mennesker, med andre intensjoner, og driver korpset på en annen måte. Så det er ikke noe fasitsvar, tenker jeg, om hvordan en organisasjon skal drives, det er veldig forskjellig og det forandrer seg, styret endrer seg, kanskje annethvert år. (Dirigent)

Når styret i et korps skiftes ut underveis i programmets toårige løp, blir behovene og situasjonen endret fra det som var startsituasjonen. (Korpsveileder)

Hvis man ser tydelig at programmet ikke treffer, etterlyser en korpsveileder større forståelse hos prosjektledelsen for at i slike tilfeller kan det lureste være å avslutte prosessen, og ikke insistere på å følge hele programmet etter oppskriften i *Dreiboken* uansett.

Jeg er positiv til BTP i utgangspunktet. Men i noen situasjoner treffer kanskje ikke opplegget. [...] I dette tilfellet traff nok ikke opplegget så bra. Om det førte til endringer, kortvarige eller langvarige? Det tror jeg ikke. Spørsmålet mitt er om det er plass i opplegget til å vurdere når man eventuelt skal sette strek, selv om opplegget ikke er «fullført», og avslutte tidligere dersom det ikke treffer. I andre korps igjen kan det treffe godt. Her gjorde det ikke det, og jeg mener det burde ikke fullføres sånn uansett. (Korpsveileder)

Den samme opplevelsen hadde et annet korps. En representant for dette korps tok kontakt for å fortelle om en situasjon i et korps som meldte seg på BTP-programmet fordi korpset opplevde en vanskelig periode. Han forteller at flere personer i korpsets ledelse ble skiftet ut etter at BTP-veiledningen startet, og at mye da falt på plass av seg selv. Alt lå til rette for fin utvikling videre. Det var to korpsveiledere tilknyttet korpset. Den ene korpsveilederen skjønte dette, men den andre insisterte på å følge hele opplegget til punkt og prikke, med mange skjemaer, mye byråkrati som styret måtte gjennomføre. Styret prøvde å si ifra, men korpsveilederen var ikke lydhør.

Andre igjen roser korpsveilederen for nettopp lydhørhet og et pragmatisk forhold til *Dreiboken*.

Jeg husker at jeg synes at noe kom i litt feil rekkefølge (i *Dreiboken*) i forhold til det vi trengte. Vi meldte det til veilederen, og det tok h\*n til seg etter hvert, og gjorde om på rekkefølgen. [...] Jeg husker at vi snakket om at det føltes som det var en del ting var lite



relevant for oss som voksenkorps, men det la vi mindre vekt på. Veilederen var også tydelig på at ikke alt gjaldt oss. (Styremedlem)

Tror at BTP gikk så veldig greit hos oss nettopp fordi styret allerede hadde begynt å gjøre noen viktige ting på forhånd. Det kom på riktig tidspunkt, og vi var også heldige med veileder som var pragmatisk nok til å ta det som det kom og ikke nødvendigvis følge den her boka slavisk. Jeg føler at den kan komme litt i veien for rask fremgang om alt skal gjøres nøyaktig etter oppskriften. (Musikant)

Noen korpsveiledere er klare på at de i praksis utøver skjønn i forhold til hvor mye de følger *Dreiboken* når de er ute i veiledningsoppdrag. Det er ifølge en korpsveileder lettere å få til etter hvert som man får mer erfaring. Det er derfor viktig å holde på erfarne korpsveiledere, og unngå å miste mange av disse, som nevnt i kapittel 4.4.2.

Nei, man kunne ikke begynt å følge *Dreiboken* i det korpset der, for de hadde så veldig mye på stell der. Det hadde tatt livet av dem da! (Korpsveileder)

Den største og viktigste jobben til en veileder er å stille spørsmål til de som driver korpset, og å få dem til å huske å se tilbake på det som ble sagt/avtalt/gjort for tre måneder siden. (Korpsveileder)

Noen ganger er *Dreiboken* (i den utgaven jeg hadde) for åpen, ikke alt like relevant, men den inneholder nyttige verktøy. Rekkefølgen er ikke alltid passende, men NMF er åpen for å endre på rekkefølgen. I mitt første oppdrag, ville jeg gjerne følge boken, men man må tørre å se behovene. Det blir lettere med mer erfaring. (Korpsveileder)

Det er for så vidt en fin plattform den er bygget på, men det må tilpasses «vei og føreforhold». (Korpsveileder)

Noen går et skritt videre og foreslår en ordning der NMF først kartlegger problemene i et korps, for så å velge en korpsveileder som har akkurat den type kompetanse som trengs for å hjelpe i det spesifikke tilfellet. Som vi så i kapittel 4.4.2. varierer korpsveiledernes kompetanse. Noen har for eksempel spisskompetanse på organisasjonsledelse, mens andre har mer musikkfaglig kompetanse.

Altså, NMF bør kartlegge problemer i det enkelte korpset som ber om hjelp. Så bør BTP-veiledningen i større grad tilpasses behovet, gjerne med å velge ut en veileder som har akkurat den kompetansen som trengs der. (Korpsveileder)

Samme idé foreslås av en annen korpsveileder:

Altså, intensjonene bak BTP-programmet er kjempegode! Men for at intensjonene skal kunne realiseres må de tilpasses hvert enkelt korps. Det vil også si at veileder bør velges ut fra de spesifikke behovene i hvert korps som melder seg på, med utgangspunkt i hva det korpset sliter med og hvilken kompetanse som de trenger tilgang til for å bygge korpset sitt. (Korpsveileder)

Dette delkapitlet rundes av med et sitat fra en erfaren korpsveileder som setter ord på at ulike korps trenger ulik hjelp.

Intervjuer: Så du har hatt nytte av *Dreiboken*?



Ja da. Helt klart, med den må tilpasses, en må se an korpset. [...] Jeg synes det mangler en vesentlig ting, og det kan være at – dette er en ferdig snekret *Dreiebok*. Når vi er ute i korpset så må vi tilpasse oss det korpset vi er ute i. Og da er det ikke sikkert at en «700-siders *Dreiebok*» er det du kan bruke, og alle de foreldremøtene og sånt. Det føler jeg er veldig interessant. Det er ikke alltid der vi skal. Det er ikke alltid på den måten vi kan få det til. (Korpsveileder)

Oppsummert kan vi si at hovedmålet med BTP er å gjøre hvert korps best mulig musikalsk utfra sine forutsetningene. Da er det et poeng at det er forutsetningene i det enkelte korpset som ligger til grunn for den hjelpen og veiledningen som tilbys av NMF. Evnen til å tilpasse seg virkeligheten i det enkelte korpset og til å se hvilken hjelp som virkelig trengs varierer fra veileder til veileder. Nok en gang henviser dette til korpsveilederen som nøkkelfaktor til suksess i BTP-programmet. Det peker på viktigheten av å rekruttere kompetente korpsveiledere, å holde på erfarne korpsveiledere og å satse på opplæring i lytting og veiledningsteknikker.

Undersøkelsen viser at mange, både styremedlemmer og korpsveiledere, etterlyser en mer tilpasset tilnærming til hjelp og veiledning til ulike korps med ulike forutsetninger og ulike utfordringer. BTP oppleves av mange som en fiks ferdig mal med for liten fleksibilitet. Det påpekes at det er viktig å se an hvert korps og i større grad tilpasse veiledningen til de faktiske forholdene.

#### 4.9 Andre tilbakemeldinger fra informantene og respondentene

I løpet av datainnsamlingen kom det frem mange mindre momenter som det enkelte korpset opplevde som positive eller mindre positive. I kapittel 5.6 har vi samlet en del konkrete forslag til forbedringer fremmet av informanter og respondenter under datainnsamlingen sammen med våre egne anbefalinger. Her vil vi bare nevne kort noen andre tilbakemeldinger som kan tenkes å ha gyldighet for flere korps.

Under intervjuene kom det frem mange av de samme svarene som vises i Figur 4. En positiv virkning som ikke nevnes der, men som ett av korpsetene nevnte, var at BTP-deltagelsen gjorde at det ble lettere å rekruttere nye foreldre til styret.

Ulike respondenter og informanter, både korpsveiledere, styremedlemmer og musikanter utenfor styret, poengterte verdien av å få inn en nøytral person med et utenfor-blikk når endringsprosesser skal settes i gang. En korpsveileder sier det slik at ved å komme inn utenfra, er det mulig å prøve å snu på inngrodde mønstre for eksempel i arbeidsfordeling.

Det var vanlig at mye havnet hos lederen, og da kunne jeg spørre: Men må du være med på dette denne gangen? Og slikt. (Korpsveileder)

På samme vis mener en annen veileder at det å få øynene opp for et helt korpsmiljø der ute, hjelper et korps å løfte blikket og se at andre også sliter med noen av de samme problemene:



Det setter problemene i perspektiv. De får en nøytral stemme som forsikrer dem om at dette er vanlige problemer, et blikk utenfra. Men det fører også til en større bevisstgjøring som får dem vekk fra drift på «autopilot» til bedre planlegging. (Korpsveileder)

Det skaper et større rom for å komme med kritiske stemmer når en person uten tilknytning til korpset og uten inngående kjennskap til tidligere prosesser i korpset kommer inn som ordstyrer. I tillegg, som nevnt i kapittel 4.3.2, bidrar det til at styret opplever å kunne delta i en demokratisk prosess på lik linje med de andre musikantene uten styreverv:

[Medlemmene] kan si ting (til korpsveilederen) som ikke de ville sagt til oss som ordstyrer [...] Som styreleder synes jeg det var veldig nyttig at det var en annen enn noen fra styret som ledet det hele, for da kunne alle vi i styret delta på lik linje med de andre medlemmene. Og jeg tror også det var lettere for medlemmene å si hva de mente, både positivt og negativt, når det var en nøytral person som ledet det. Godt at det kommer en utenfra og ser på ståa. Av og til kan man selv se seg blind på ting. Det er ikke lett å ha slikt blikk på seg selv. Og så var vi ganske heldige med veilederen, h\*n var lett å snakke med, veldig lydhør. (Styreleder)

En voksen musikanter beskriver verdien av å ha et utenfra-blikk slik:

En del av prosessene vi har gjort med veileder, slik som å identifisere visjon og verdier, det er veldig vanskelig å sitte på innsiden og fasilitere den prosessen – man blir litt fastlåst i sin egen ballast på en måte. Vi trenger dette analytiske blikket fra utsiden. Noen som kanskje ser ting på en annen måte og som kan stille viktige spørsmål når man går seg litt fast. (Musikant)

En annen positiv virkning som er omtalt av enkelte er økt medvirkning. I ett av korpset har musikantene fått med seg at de har holdt på med BTP-programmet og forteller at dette har ført til bedre medvirkning blant musikantene:

Nå får tillitsvalgt informasjon om alt som har med styret å gjøre. [...] På plenumskveldene fikk folk si sin mening, da, og vi fikk i gang store debatter av og til. Jeg husker de Post-It-lappene der vi skulle få frem hva korpset er, hva vi syns om korpset, vi måtte lage motto til korpset, eller et sånt slagord. (Musikant)

Intervjuer: Har det hatt noe å si for dere som er eldst i korpset, har dere blitt mer involvert?

Altså, vi har alltid hatt tillitsvalgt, men før var ikke styret så flinke til å invitere dem til å være med på styremøter. Men da hadde de nettopp fått nytt styre, så det kan hende de ikke visste at vi skulle være med på styremøte og såne ting. Nå får vi informasjon om alt som har med styret å gjøre. Og da får vi komme på styremøte og si vår mening, sånn som jeg ofte gjør. (Musikant)

Det er også verdt å merke seg at flere styreledere svarer at de har positiv erfaring med å ta kontakt med NMF ved prosjektlederen og NMF-ansatte ved regionskontorene når de trenger generelle råd og tips i forhold til korpset. De opplever organisasjonen NMF som en ressurs for medlemskorpset også utenfor det formelle BTP-programmet.

Men er det noe, så er det alltid hjelp å få tak i. Det er jo ikke noe problem. NMF er alltid villige til å hjelpe. Jeg har hatt masse spørsmål, jeg, og har mast masse. Jeg får alltid svar, jeg. De gangene jeg har trengt råd, så har jeg kunnet kontakte regionskontoret i NMF. Jeg har søkt råd og tips når jeg hadde noe å spørre om. (Styreleder)



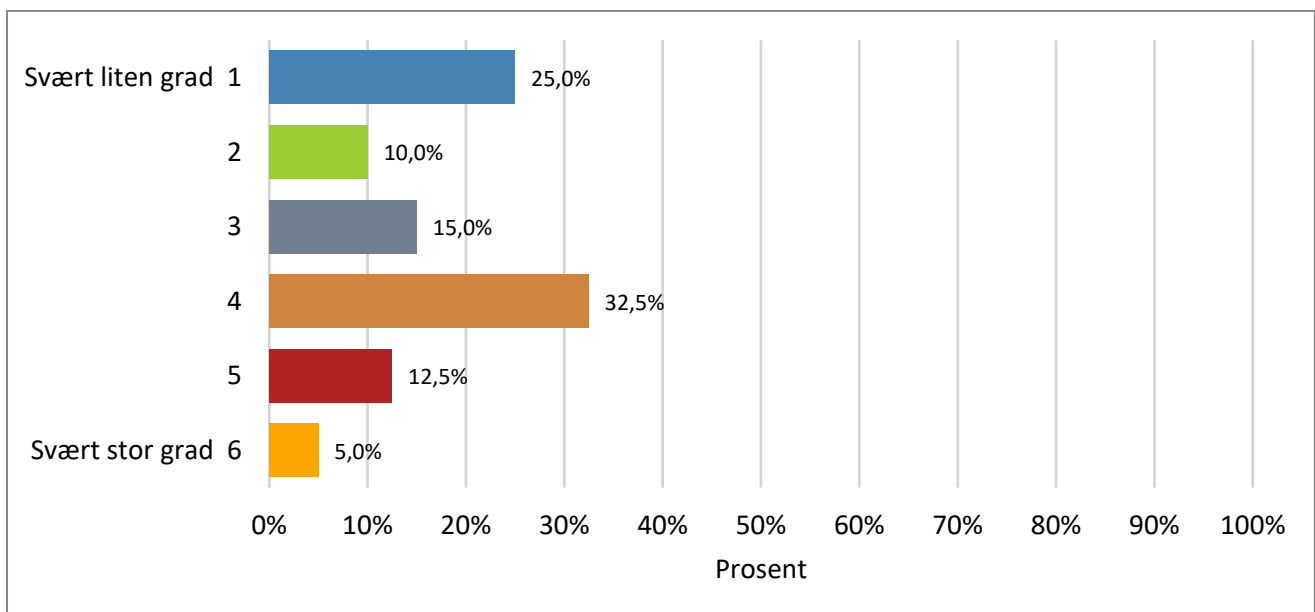
Tilbakemeldingene fra korpssveiledere på prosjektledelsen i BTP varierer. Mens noen etterspør større lydhørhet hos prosjektlederen når det gjelder innspill til BTP-programmet, svarer andre at prosjektlederen og andre kollegaer i NMF alltid er behjelpelig med råd og støtte når behovet melder seg.

Undersøkelsen viser at noe av det mest positive med BTP-programmet er det å få inn en nøytral person med utenfor-blikk på korpset. Dette gjør det mulig for alle, også styremedlemmene, å delta i en endringsprosess på likefot. Vi bemerker at enkelte korpssveiledere etterspør mer lydhørhet hos BTP-prosjektledelsen når det gjelder innspill til programmet.

#### 4.10 I hvilken grad blir korpset bedre og/eller får det bedre?

I kapittel 3 kunne vi se at NMF sitt mål med BTP-programmet har vært å styrke den musikalske kvaliteten i korpset for å stanse en negativ trend med fallende medlemstall. Når vi i spørreundersøkelsen lanserer ulike alternativ for hvilke områder BTP har bidratt til forbedringer for korpset (spørsmål 4), er ikke økt musikalsk kvalitet blant områdene som får høyest skår. Figur 6 illustrerer hvordan dette fordeler seg blant respondentene.

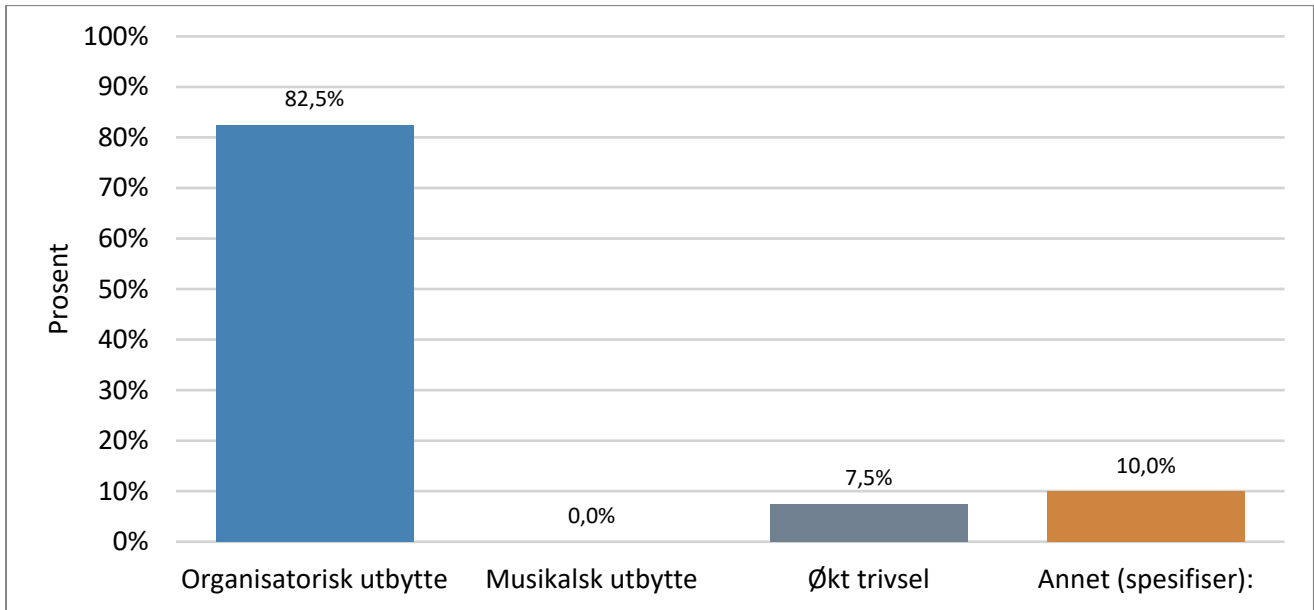
Figur 6. Andre alternative område fra spørsmål 4: Økt musikalsk kvalitet



N = 40

Figur 6 viser at programmets effekt på den musikalske kvaliteten fordeler seg ca 50/50 mellom 1 -3 som sier at kvaliteten i liten grad har økt og 4 - 6 som sier at kvaliteten har økt. Programmets betydning for korpsets musikalske kvalitet framstår enda mindre når styrene blir spurt om hva som har vært det viktigste utbyttet av programmet. Resultatet er vist i figur 17.

Figur 17. Viktigste utbytte av programmet



N = 40

Med tanke på at den musikalske kvaliteten er hovedmålet med programmet, er det tankevekkende at 0 % av styrene har svart på alternativet om at det musikalske utbyttet har vært viktigst. 82,5 % har derimot erfart at programmet først og fremst har gitt utbytte på det organisatoriske plan. Resultatet er kanskje ikke så overraskende med tanke på at *Dreibokens* innhold først og fremst retter seg mot organisatoriske grep for hvordan styrene jobber med det langsiktige arbeidet for korpset. Det kan derfor synes som forholdet mellom mål og metodene som er valgt for å nå målene ikke samsvarer helt, og dermed stemmer heller ikke resultatene med målene. Programmet kan likevel synes å ha lykket i forholdet mellom metodiske grep og resultat.

Når musikanter fra et av korpsetene i intervjuundersøkelsen blir spurt om de tror korpset har blitt bedre musikalsk etter at de var med på BTP-opplegget svarer de:

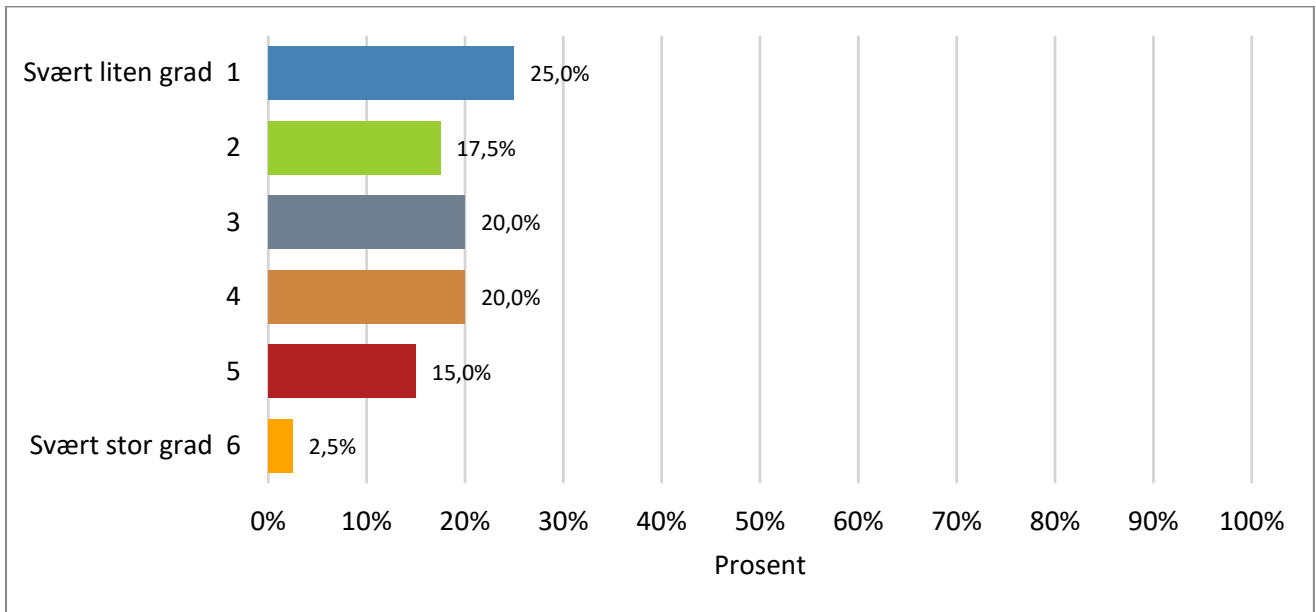
*Lang pause. Har vi det? Sakte. Vi har blitt bedre etter, men jeg vet ikke om det har noe å si med det prosjektet, liksom. Vi har fått bedre plasseringer etter at prosjektet var ferdig, sikkert. I begynnelsen da vi begynte med BTP var det mange av de eldste som sluttet, og vi ble blant de eldste da. Da var vi ganske dårlige. Og vi har jobbet oss oppover. Men vi har blitt eldre vi og. Og flinkere. (Musikanter)*

Litt tilsvarende beskriver styreleder i et av korpsetene vi intervjuet situasjonen for sitt korps etter fullført BTP-program. Han sier at han ikke tror programmet har hevet det musikalske nivået i korpset. Dirigenten har fått veiledning, og får nok noen konstruktive tips innimellom, men det er ikke merkbart på korpsets musikalske kvalitet. Korpset har i noe grad klart å holde på de eldste i korpset, men det «skyldes ikke BTP-programmet, men det at vi har et samarbeid med et annet korps, og det er det som gjør at vi holder på de eldste.»

På spørsmålet om korpsetene har fått det bedre etter å ha deltatt i programmet, har svaret så langt vært at på et organisatorisk nivå, så har det for mange blitt bedre. Hva så med musikantene? Har korpset blitt et bedre sted å være? På spørsmålet om hvilke områder programmet har bidratt til forbedringer, lanserte vi også «Mindre frafall blant eksisterende medlemmer» som ett av svaralternativene. Figur 7 viser hvordan dette fordeler seg mellom respondentene.



Figur 7. Tredje alternative område fra spørsmål 4: Mindre frafall blant eksisterende medlemmer

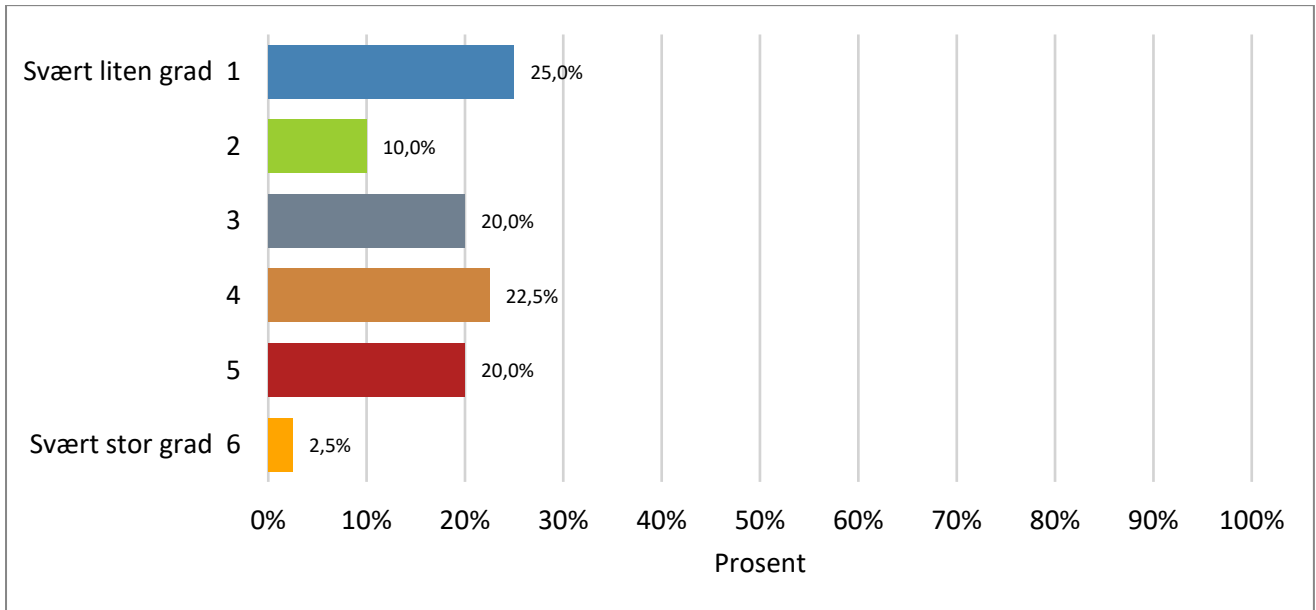


N = 40

Som vi kan se av figur 7, hvis vi slår sammen alternativ 4-6, så opplever bare 37,5 % at BTP har hatt en positiv effekt på frafall av eksisterende medlemmer.

Et annet svaralternativ som så langt ikke har vært nevnt i rapporten, er programmets betydning for det sosiale miljøet i korpset. Figur 15 viser hvordan dette fordeler seg mellom respondentene.

Figur 15. Ellevte alternative område fra spørsmål 4: Det sosiale miljøet

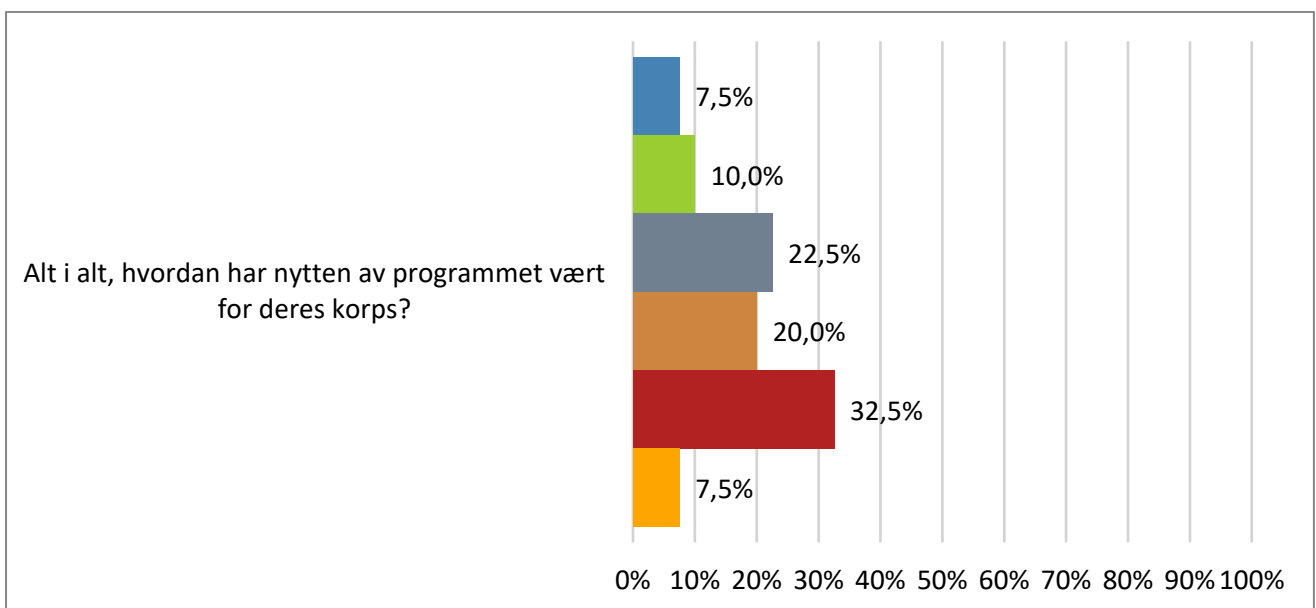


N = 40

Som figuren illustrerer har programmet lite å si for det sosiale miljøet i korpse, slik respondentene har avgitt svar. Bortsett fra ytterpunktene, der «Svært stor grad» bare har 2,5 % svar, mens «Svært liten grad» har 25 % svar, så fordeler respondentenes svar seg relativt jevnt utover skalaen.

Det siste kvantitative spørsmålet vi stilte korpssstyrene i spørreundersøkelsen, der resultatet kan illustreres i en figur, var «Alt i alt, hvordan har nytten av programmet vært for deres korp?» Figur 18 viser resultatet av dette spørsmålet.

Figur 18. Den overordnede nytten av programmet



N = 40



Vi kan se av figuren at på en skala fra 1 til 6, der 6 er beste skår, er svarene godt spredt utover hele skalaen. Det kan igjen peke tilbake på at korpsene hadde svært ulike utgangspunkt for å starte i programmet. Dermed har også nytten av det vært svært forskjellig. Litt flere har svart at de har hatt nytte av programmet, enn de som har svart at de har hatt liten nytte av det.

Undersøkelsen viser at få korps mener at BTP-programmet har ført til økt musikalsk kvalitet. Samlet sett vurderer litt over halvparten av respondentene at de har hatt god nytte av BTP-programmet.

## 5. Hva kan NMF ta med seg videre?

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi diskutere noen av de funnene som har kommet fram i undersøkelsen. Med tanke på resultatene fra forrige kapittel er det for eksempel nærliggende å reise noen spørsmål om innretningen på BTP-programmet. Er det god nok sammenheng mellom programmets mål og det korpsene har oppnådd ved å gjennomføre programmet? Møter programmet de behovene korpsene har? Hvilke kriterier har man satt for at programmet skal bli en suksess? Er det godt nok definert hva slags kompetanse korpsveiledere bør inneha?

I kapittel 4 har NMF fått et grunnlag for å reflektere over og ta stilling til slike spørsmål. Vi ser det ikke som vår oppgave å bidra med svar, selv om vi skal legge fram noen anbefalinger. Vår hensikt i dette kapitlet er først og fremst å kaste ballen videre til NMF med de utfordringene de står overfor etter denne evalueringen.

Vi vil særlig løfte fram forholdet mellom programmets mål og de resultatene som blir rapportert i undersøkelsen. Vi vil også dvele litt ved utfordringene de fleste korps opplever med rekruttering og frafall, og hvordan BTP-programmets innretning møter dette. Siden vil vi drøfte om ambisjonsnivået i programmet står helt i forhold til korpsstyrenes og korpsveiledernes kapasitet. Til sist vil vi komme med noen anbefalinger, tett knyttet til informantenes tilbakemeldinger og noe i relasjon til tidligere studier. Hele drøftingen vil ha sideblikk til den tidligere forskningen på korps i Norge som ble presentert i kapittel 1.2.

### 5.2 Forholdet mellom mål og resultat

Målet med BTP-programmet har som kjent vært å heve den musikalske kvaliteten i korpsene som deltar. Med undertittelen «Bli bedre, få det bedre» har man tenkt at når det musikalske nivået er høyt er det også gøy å være med.

Vi har tidligere referert til rapporten *Når hornet blir lagt på hylla* (Hjelmrekke og Berge 2010) som en bakgrunn for BTP-programmet. Når forfatterne skal anbefale tiltak for å øke rekruttering og hindre frafall i korps har de bemerket at det har manglet helhetlige og nasjonale tiltak som gjør at det ikke bare blir opp til det enkelte korps å finne ut hva som skal til for å holde på musikantene, og da særlig de eldste. BTP er nettopp en slik nasjonal og helhetlig satsning som bidrar til at korpsene skal slippe å stå alene, men få hjelp av erfaringer som er gjort tidligere i andre korps. Som en av informantene poengterte, har BTP gjort korps oppmerksomme på at deres egne utfordringer ikke nødvendigvis er unike, men noe mange andre korps også kan slite med. Hjelmrekke og Berge viser til idrettsforskning når de argumenterer for at måten organiserte fritidsaktiviteter er tilrettelagt på har mye å si for å lykkes. De anbefaler derfor NMF å begynne å jobbe med reflektert, strategisk tilrettelegging for en god utvikling i korps, både sosialt og musikalsk. I denne sammenhengen har BTP absolutt noe for seg. Grunntankene i programmet og *Dreibokens* metodiske opplegg er uten tvil gode. Utfordringene er kanskje først og fremst knyttet til selve implementeringen av de gode ideene, både i form av hvordan korpsveilederne har gått fram i møte med korpsene og i form av hvordan korpsstyrene har vært i stand til å ta imot den «pakken» de får servert. For, som mange informanter og respondenter har poengtert, har programmet kanskje vært mer en ferdig pakke enn et redskap til å bistå ved ulike typer utfordringer. Vi skal ikke plassere ansvar eller skyld noe bestemt sted, men snarere vektlegge hva som oppstår i det relasjonelle, det som flere av informantene har omtalt som



«personlig kjemi». Det har klart mye å si hvordan den enkelte korpsveileder er og hvordan styremedlemmene er. Her skal man jobbe tett sammen om et ganske krevende arbeid som for de fleste er noe de gjør utenfor vanlig arbeidstid. Det skal faktisk noe til å lykkes. Ambisjonsnivået i BTP blir drøftet nærmere i kap. 5.4. Poenget når det gjelder målet med BTP og hva man så langt har oppnådd, er at satsingen på det organisatoriske er godt tenkt som et solid og stabilt fundament for å bygge musikalsk kvalitet, men som vi har sett mange eksempler på i materialet, når man ikke nødvendigvis målet om økt musikalsk kvalitet når man går såpass indirekte til verks. Mange har undret seg over fokuset på det organisatoriske og har etterlyst mer dirigentveiledning, som går mer direkte på det musikalske. Selv om ikke alle korpserne ser musikalske frukter av den organisatoriske hjelpen enda, trenger det ikke bety at ikke denne delen av BTP-opplegget er en suksess. Når det går noe mer tid, vil kanskje flere av korpserne oppleve at det musikalske nivået forbedres. Det gjenstår å se.

### 5.3 Utfordringen med rekruttering

Vi har sett at en stor andel av korpserne tok kontakt med NMF på grunn av rekrutteringsproblemer. I følge resultatene fra spørreundersøkelsen opplever korpserne at dette er noe de i mindre grad har fått hjelp til gjennom *Born To Play*-programmet, mens mange opplever å ha fått hjelp til organisering av styrearbeidet og langtidspanlegging, og har blitt bedre på det.

Korpserne er veldig opptatt av rekrutteringsproblematikken, og i tidligere forskning ser vi også at dette temaet går igjen i de masteroppgavene vi har lest, i tillegg til rapporten *Når hornet blir lagt på hylla* (Hjelmrekke og Berge 2010). BTP er mer innadrettet, men trolig med tanke på at det interne arbeidet skal kunne bidra til økt rekruttering på sikt.

Både Handegard (2007) og Hjelmrekke og Berge (2010) finner i sine data at dirigenten spiller en viktig rolle for å holde på eldre korpsmedlemmer, ikke ulikt trenerens rolle i idrettsforskningen (Hjelmrekke og Berge 2010). I så måte skulle man tro at dirigentveiledning vil være en god investering. Dirigenten er tettest på musikantene og den som kan se og bekrefte den enkelte, slik at de ønsker å bli i korpset. Det er også dirigenten som står for det musikalske, og derfor er nøkkelen til å bedre det musikalske nivået, og gjennom det øke trivsel og forebygge frafall. Det er også en dominerende stemme i datamaterialet vårt at dirigentveiledning er viktig og noe mange har savnet i BTP-tilbudet, men som vi vet har kommet til mer den siste tiden. Det kan altså synes som dette er et tiltak det er verdt å satse videre på.

Vi har sett i kapittel 4 at BTP har bidratt lite til korpsernes kommunikasjon utad. Flere informanter og respondenter nevner at omdømmebygging er en viktig del av korpsets arbeid. Både Jørgensen (2013) og Turtum (2012) problematiserer omdømmet korps har blant barn og unge som en viktig faktor når det gjelder rekruttering og frafall. *Dreiboken* tematiserer dette noe, men går ikke nevneverdig inn i konkrete og systematiske tiltak som kan bidra til omdømmebygging. Som flere av informantene kommenterer, blir mål og visjoner noe svevende og overordnet som kanskje ikke møter de konkrete utfordringene man møter på golvet. Det betyr ikke at man ikke skal ha mål og visjoner. Erfaringen er vel snarere at det skal mer til for å løfte et korps.



## 5.4 Ambisjonsnivået i BTP i forhold til korpsenes behov

Den misnøyen som har vært uttrykt, som i forrige kapittel ble kalt mismatch mellom programtilbudet og korpsenes behov, kan også handle om at NMF er svært ambisiøst på de frivillige styremedlemmenes vegne. De fleste styremedlemmer er travle mennesker i full jobb, ofte krevende jobber. Bidraget i korpset er tross alt en langt mer beskjeden del av livene deres, og noe de har begrenset kapasitet til å legge veldig stor innsats i. Omfattende innføring i organisasjon og ledelse kan bli urealistisk ambisiøst i forhold til tiden og kreftene styremedlemmene ønsker å investere i styrearbeidet. At styrene og veiledningsprogrammet ikke er helt på linje når det gjelder ambisjonsnivå kan være en viktig årsak til alle de kritiske innvendingene vi tross alt synes å ha mottatt i evalueringsprosessen.

Ambisjonsnivået til NMF er også høyt når det gjelder hva korpsveiledere skal bidra med til korpsstyrene. Vi har sett at både styremedlemmer og korpsveiledere selv har påpekt manglende kompetanse blant korpsveilederne og manglende kvalitetssikring av det korpsveilederne gir korpsene. I følge veiledere som deltok på helgekurset vi observerte, trenger korpsveiledere lang ledererfaring, gjerne som styreleder i korps, og de må kjenne til korpsdrift fra innsiden. Et annet moment de trekker fram er korpsveilederens alder: De bør ikke være for unge og uerfarne. Det blir hevdet av enkelte at noen korpsveiledere er altfor unge. De forstår gjerne perspektivet til korpsmedlemmene bedre enn de fleste, fordi det er kort tid siden de var der selv, men de skal veilede voksne som sitter i styret, og det krever kanskje en litt annen ballast. Noen korpsveiledere har poengtert hva de mener er det viktigste en korpsveileder kan bidra med. Vi kommer tilbake til konkrete forslag i kapittel 5.6.

Med tanke på Turtum (2012) sine funn om at korps ikke oppleves som fritid, men mer på linje med skole, kan kanskje styremedlemmer også oppleve korpset mer som en jobb fordi det blir mye tidkrevende organisatorisk og strategisk arbeid på linje med hvordan det er i et styre, råd/utvalg eller en ledergruppe på en arbeidsplass. Det er ikke sikkert det er heldig om det organisatoriske får for stort fokus på en slik måte at det blir mer tidkrevende enn lystbetont. Samtidig har Fors (2014) poengtert at medbestemmelse er en viktig motivasjon for musikantene til å bli i korps. Ønsker man medbestemmelse, vil man kanskje som musikant være opptatt av noe av det organisatoriske, for eksempel å være representert i styret, slik vi så eksempel på i materialet vårt under punkt 4.9. I eksemplet bidro BTP til at musikantrepresentanten ble bedre integrert i styret. Styret er en viktig kanal for medbestemmelse, både i forhold til valg av repertoar, musikalske arrangement og sosiale tiltak. Selv om ikke korpsene ser direkte sammenheng mellom BTP og bedre rekruttering og mindre frafall, så kan det systematiske organisatoriske arbeidet bære frukter på sikt. Vi tror imidlertid man bør kunne ha det organisatoriske på stell uten å måtte gjøre det så omfattende og tidkrevende som en del styremedlemmer og korpsveiledere rapporterer. Kanskje er det nettopp det høye ambisjonsnivået som har resultert i haltende implementering, som gjør at man ikke kommer nærmere de målene programmet har satt seg fore. Vi vil derfor anbefale å se nærmere på ambisjoner i forhold til gjennomførbarhet i det enkelte korps sitt tilfelle.

## 5.5 Inkludering og kulturelt mangfold

På dirigentveiledersamlingen vi fikk delta på, ble det sagt i diskusjonen at BTP følger en mal som passer mange steder, men hva med de som ikke treffes av malen? I storbyer med mange innvandrere kan det for eksempel være helt andre behov enn det som er utarbeidet med tanke på hvit, norsk middelklasse (Dirigentveiledersamling september 2016). Samtidig vet vi at denne





tematikken er på vei inn i BTP. På veiledersamlingen i september 2016 var det fokus på dette den ene dagen, der en veileder delte sine erfaringer med inkluderingsarbeid i korps.

Norges Musikkorps Forbund har i sin handlingsplan for 2012-2016 satt seg som mål å styrke sin rolle som samfunnsaktør ved blant annet å utvikle gode inkluderingsmodeller for alle samfunnsgrupper (Norges Musikkorps Forbund, upublisert dokument, 2012). Det finnes enda lite forskning eller utbredt kunnskap om hvordan skolekorps kan tilpasse seg et mangfoldig rekrutteringsgrunnlag, og medlemsmassen til NMF speiler ikke befolkningssammensetningen med hensyn til språklig og kulturell sammensetning (Oksfjellelv 2015, s. 8). Oksfjellelv sin masteroppgave er så langt det eneste forskningsarbeidet vi har funnet som kan informere og gi noen anbefalinger om hvordan korps bedre kan inkludere språklige minoriteter i korpsvirksomheten og bryte ned kulturelle barrierer. Gjennom egne erfaringer med et korps i en skolekrets som preges av en høy andel innvandrere har hun sett at man må være offensiv i møte med foreldrene. Direkte kontakt og tid til å prate bygger tillit, oppklarer misforståelser og kan bidra til større deltagelse. Det krever imidlertid mye tid. Oksfjellelv har også erfart at økonomiske tiltak som kan senke medlemskontingenten er helt nødvendig for å få flere med lav inntekt med i korps. Her må man også være offensiv i forhold til å søke på ulike støtteordninger. Måten man organiserer det musikalske opplegget på kan også utfordres av en svært sammensatt gruppe musikanter. I masteroppgaven sin viser Oksfjellelv en rekke metodiske opplegg som har fungert mer eller mindre til å møte dette mangfoldet. Her er en rekke momenter NMF kan ta med seg med tanke på å fornye og utvide BTP-opplegget. Skal programmet revideres eller endres, bør det etter vår mening tas høyde for de samfunnsendringene en stadig mer flerkulturell befolkning medfører, også for korpsverdenen.

## 5.6 Anbefalinger

Vi har sett at BTP har hjulpet mange korps med langtidsplanlegging og bedre organisering av styrearbeidet, men at noen har opplevd gjennomføringen av programmet som tidkrevende og mer omfattende enn nødvendig. Noen anbefalinger har allerede kommet fram i kapittel 4 gjennom informantenes tilbakemelding. Også de 40 respondentene som var med i Questback-undersøkelsen fikk anledning til å melde inn forslag til forbedringer av BTP-programmet. Disse anbefalingene kan leses i sin helhet i vedlegg 4 under spørsmål 19. Vi vil her trekke fram noen framtrædende anbefalinger i materialet som vi tror NMF kan ha nytte av å ta med seg videre.

### 5.6.1 Et enklere og tydeligere program

Det første vi vil trekke fram er anbefalinger knyttet til programmets omfang. I Questbackundersøkelsen poengteres det at programmet må få en enklere struktur (det blir for omfattende). Et forslag til hvordan dette kan løses er å ha færre store ord og formelle krav, og være mer konkret på de dagligdagse problemene i et korps, gi hjelp til å motivere musikantene på deres eget nivå. To veiledere kommer også med et konkret forslag til hvordan man kunne gjort BTP-opplegget enklere:

Altså, i enkelte regioner tilbyr NMF tre programmer/tre temakvelder. Omtrent sånn det var for fem år siden. Det var kortere, mindre omfattende og mer målrettet. Dette kunne vært et greit alternativ til dagens BTP. (2 korpsveiledere)

Vi tar også med et annet forslag til forenkling og større grad av tilpassing:

Intervjuer: Synes du BTP bør videreføres i sin nåværende form?



Nei. Programmet bør forenkles. Man bør heller konsentrere seg om hva hvert enkelt korps trenger. Og så er det utilstrekkelig opplæring. Den som står for kursingen er ikke noen god pedagog. Det er positivt at veiledere som har jobbet med programmet en stund nå kan gå «om igjen». Dreieboken har jo blitt endret fryktelig mange ganger. Og rekkefølgen i Dreieboken bør kunne avvikes fra. Behovene varierer stort fra korps til korps. For eksempel kan det avhenge litt av når på året programmet settes i gang, hvor det er mest hensiktsmessig å begynne. (2 veiledere)

Mange har meldt tilbake at de ikke synes innholdet i programmet er tydelig nok. Ikke alle styremedlemmer synes å ha tilstrekkelig innsikt i hva programmet går ut på og oversikt over hva de som styremedlemmer skal gjøre. Det synes derfor viktig at styrene får *Dreieboken* i skriftlig format i sin helhet. Vi har fått inntrykk av at ikke alle har fått tilstrekkelig skriftlig materiale å jobbe med, men har fått momenter fra *Dreieboken* muntlig gjennom korpsveilederen. Styrene har ulike forutsetninger for å ta imot hjelp til selvhjelp. For noen ville det vært nyttig å ha hele pakken tilgjengelig:

Intervjuer: Fikk dere se Dreieboken?

Nei. Vi fikk en plan for hva som skulle tas opp. Men hadde vi fått det, hadde vi nok skjønt en del ting selv. (Styremedlem)

#### 5.6.2 Forslag til tiltak for å bedre korpsveiledningen

I undersøkelsen har det kommet mange tilbakemeldinger på hvordan korpsveiledningen har fungert. Gjennom disse tilbakemeldingene ligger det noen klare anbefalinger til NMF på hvordan veiledningen kan bli bedre. Det poengteres for eksempel at veilederne må få med seg deltagerne i styrene. De må være mer appellative når de skal forklare innholdet i programmet, slik at styremedlemmene ser nytten av det. Veilederne må også lytte mer til styret og tilpasse veiledningen etter korpsets behov. Mange av tilbakemeldingene peker på at det er behov for mer situasjonsavhengig hjelp. Det må også sikres at man har veilere som har tid til å følge opp. Større kontinuitet i veiledningen og i veiledernes oppfølging av korpset vil være en styrke, og man bør unngå bytte av veileder.

Det foreslås også å opprette en konsulentordning, at det finnes en kontaktperson som man kan ringe for å søke konkrete råd. Korps vil ha behov for ulike typer råd over tid i ulike faser. Det foreslås også å opprette en bank av veiledningsressurser, slik at korpsveilederne lettere kan finne tiltak som passer korpsets spesifikke behov.

Det foreslås også tiltak for bedre utnyttelse av særskilt veiledningskompetanse:

BTP-veiledningsprogrammet, og dets suksess, er veldig personavhengig. Det kunne helt klart vært bedre utnyttelse av de særskilte kompetansene til de ulike veilederne. Vi kunne bistått hverandre mer på det den enkelte er spesielt god på. (2 veiledere)

Det ser ikke ut som det er noe klart system for hvordan korpset kan melde fra til NMF hvis noe i BTP ikke fungerer. Det foreslås derfor å opprette en kanal for å melde til NMF sentralt dersom veiledningen ikke fungerer.

Intervjuer: Har dere meldt til NMF at det ikke funker?

Nei, ikke ennå. Det er det jeg må gjøre nå, finne ut av hvordan vi gjør det. (Styremedlem)



Intervjuer: Når dere gikk inn i programmet, ble det sagt noe om hva som skjer dersom det oppstod vanskeligheter?

Nei, ikke som jeg husker. Og akkurat det er vi usikre på, hvem vi skal ta kontakt med i NMF for å fortelle hvordan det oppleves, før vi bare slutter av tvert. (Styremedlem)

Intervjuer: Hvis dere skulle gi noen råd til NMF om BTP-programmet, hva hadde det vært?

Å ha tettere kontakt. At de følger opp som de skal. Å ikke gjøre det som de sier de skal, som det avlyste møtet. (...) Det kan hende at vi har gitt lite tilbakemelding. Men det er de som skal drive det, på en måte, føler jeg. Vi er med på noe som er i deres regi. (Styremedlem)

Med tanke på at ikke alle veilederne fungerer like godt, gjerne på grunn av varierende erfaringsgrunnlag, foreslås det en tydeliggjøring av ansvarsfordelingen mellom de to veilederne som ideelt sett skal veilede sammen. Et forslag går på å legge hovedansvaret hos den ene veilederen når de jobber to sammen:

Foreslår at når det er to veiledere, ligger hovedansvaret eksplisitt hos den ene for progresjon og kontakt. Slik kan også nye, uerfarne veiledere trenes opp av erfarne. (Styremedlem)

Et annet forslag går på bedre utnyttelse av særskilt veiledningskompetanse:

BTP-veiledningsprogrammet, og dets suksess, er veldig personavhengig. Det kunne helt klart vært bedre utnyttelse av de særskilte kompetansene til de ulike veilederne. Vi kunne bistått hverandre mer på det den enkelte er spesielt god på. (2 veiledere)

Med tanke på hvor mange veiledere som har vært innom programmet ville det være nyttig for NMF og få undersøkt hvorfor veiledere slutter. Da kan man også finne ut hva som skal til for å få større kontinuitet i programmet.

Det bør settes fokus på hvor mange veiledere som er blitt lært opp i hver region, for så å se på hvor mange som har sluttet. Og noen bør spørre hvorfor de har sluttet. Det gjelder nemlig ganske mange. De har vært uenige i enkelte ting. Og korpsbyggerlederen har ikke vært lydhør overfor veilederne sine erfaringer. (2 veiledere)

Forslag til opplæring av veiledere

Nå er det lenge siden jeg gikk det kurset i NMF, men det som jeg opplever som det viktigste er selve veiledningsteknikken som jeg har lært på kurs på jobben, og jeg tenker at det kanskje også bør inn i opplæringen. (Veileder)

Det blir også foreslått at veilederne i større grad bør inn på korpsøvingene, ikke bare på styremøtene, for å bidra til kulturendring:

Også, det jeg har tenkt på noen ganger i forhold til programmet, nå har jeg vært i et korps som øver på samme dag som jeg selv er på øving med eget korps, så jeg har ikke vært på så mange øvinger, selv om jeg har vært innom seminarer og slikt. (...) Altså, vi har egentlig det musikalske i fokus, men alt det vi er med på skjer på styrerommet. De vil gjerne at vi drar på konserter og øvinger også. Jeg har sagt i styret at på øvelsene bør man få påminnelse av dirigenten av hvor er vi nå, hvor er det vi vil. Det er så viktig at det som blir snakket om på styremøte ikke blir liggende i en skuff. Det må bli en kultur. (...) En kultur som sitter i



veggene reflekteres i måten et styre snakker, vi må være bevisst på det. Når ikke jeg er på øvelsen, så får jeg ikke noen følelse for hvordan det er. (Veileder)

### 5.6.3 Større satsing på dirigentveiledning

Når målet med BTP er å høyne det musikalske nivået, kan det synes som fokus på støtte til dirigentene også bør være et viktig tiltak. Det er mulig dirigentene ofte fungerer bedre enn styrene. Dirigenter er som oftest skolerte og vet hva de holder på med, mens styremedlemmer lett kan være amatører i organisasjonssammenheng. Det er derfor ikke rart at NMF har lagt hovedfokus på å veilede styrene. Mange av informantene og respondentene etterlyser imidlertid, som vi har sett tidligere, mer fokus på dirigentrollen og bedre oppfølging av dirigentene. Ordningen med dirigentveiledere er relativt ny, og har etter den informasjonen vi har fått, noe å gå på i forhold til å kobles tettere på resten av BTP-opplegget. Vi har blitt fortalt at dirigentveiledere knapt nok kjenner til *Dreiboken* eller prosessen som BTP-programmet er tenkt å sette i gang. Informanter adresserer behov for en avklaring av dirigentveilederrollen, enten i form av en egen *Dreibok* for dirigentveiledere, eller at dirigentveiledningen integreres i gjeldende *Dreibok*. Det viktigste er at dirigentveiledere vet hva som forventes av dem, og at de får informasjon fra korpsveilederne om hva som har skjedd i prosessen hittil.

Både korpsveiledere og dirigentveiledere kan også ha en funksjon som bindeledd mellom ulike korps. Det kan være en styrke for et korps å komme i kontakt med andre korps. Mulighet for å utveksle erfaringer med andre korps kan også være en kilde til utvikling og vekst. Samarbeidende korps har også vist seg som en suksess for å holde på de eldste medlemmene. Da får de spille sammen med de eldste i et annet korps, og føler seg ikke så alene som de eldste og flinkeste. En informant har forslag til hvordan man kan få kontakt med andre korps gjennom at NMF arrangerer samlinger der man kan utveksle erfaringer:

SMR har medlemsmøte hvert år, og skolekorpene samles for å snakke om felles utfordringer og utvikling. Det er kjempenyttig. (...) Alle har sin mening, og man kan lære av alle. Alle korpene snakker sammen ute på (navn på en kommune), og jeg tror det har hatt mye å si for den store heving av musikalsk nivå. Det skjer på regionsamlinger. Der bygger man identitet. Jeg tror det er viktig å lære av hverandre. Jeg synes NMF kunne vært mye mer aktiv ut på grasrota enn de er i dag. Alle de frivillige i NMF er kjempeaktive. Jeg forstår at det er vanskelig. (Veileder)

### 5.6.4 Anbefalinger for at innholdet i BTP skal videreføres i korps som har deltatt

Hvordan kan korpene følges opp når programperioden er avsluttet og korpene skal klare seg selv? En av styremedlemmene har et konkret forslag her:

[...] når vi tre går, og det kommer tre nye, så hadde det vært greit om man fortsatt hadde hatt en sånn veileder som kom [...] Kanskje en eller to ganger i året kunne vi fått en veileder inn på besøk. Og da kunne vi bli litt flinkere til å – overfor de nye, for når vi er vekk, så vil det bare dø mer og mer vekk, ikke sant. Så om fem år er det ingen som vet om den målsettingen. (Styremedlem)

Ja, bare det ikke stopper hos oss som går ut nå, da. Men derfor er det som jeg sier, det hadde kanskje vært greit å hatt noen som kom en til to ganger i året med og lagde en plan, slik at selv om vi sløver, har de noen å hjelpe å lage en plan. I hvert fall vedlikeholde planen. (...) De trenger ikke være med på hvert styremøte, men kanskje ha en sånn fremtidskveld, og ta



opp igjen femårsplanen. Ja, og kanskje med på et par styremøter i året, der de spør: Når dere målene i disse planene vi laget sammen? (Styremedlem)

Hadde kanskje vært artig at veilederen fikk i oppgave å legge inn et oppfølgingsbesøk kanskje ett år etterpå. Klart vi kan gjøre det på eget initiativ, men om det var en fastlagt del av programmet, hadde man vært «tvunget» til å gjøre det. (...) Det hadde kanskje satt litt mer press på oss, at vi må huske ikke bare å ha fokus på den daglige driften men å huske å holde fokus på mange ting samtidig – alle de ulike momentene. (Veileder)

### 5.6.5 Oppsummering

De fleste anbefalingene fra informanter og respondenter dreier seg om hva som kan gjøres for å forbedre BTP-programmet, og ikke nødvendigvis tiltak som skal erstatte programmet med noe helt annet. Det viser muligens at programideen er godt mottatt av brukerne, men som vi har poengtert tidligere i dette kapitlet er det implementeringen, altså den konkrete gjennomføringen som har bydd på utfordringer. Dermed er anbefalingene stort sett knyttet til hvordan man bedre kan gjennomføre programideene.

For å samle trådene og oppsummere, så ser vi at tilbakemeldinger på korpsveilederne og hvordan de fungerer er dominerende stemmer i materialet. Vi anbefaler derfor at disse tas på alvor. Som prosjektlederen selv uttrykte det i et telefonintervju, så er selve nøkkelen til suksess i BTP-programmet korpsveilederen selv. Skal programmet forbedres kan det derfor se ut som man bør starte med korpsveilederordningen og se på den ut fra de tilbakemeldingene som har kommet fram i rapporten.

Videre vil vi anbefale NMF å vurdere hvordan de skal forholde seg til at så få rapportere om at programmet har hjulpet dem med rekruttering eller bidratt til å høyne det musikalske nivået i korpset. Med tanke på at nettopp disse utfordringene var bakgrunnen for å starte opp programmet, slik vi har forstått det, er dette resultater som bør tas til etterretning. Hvordan man skal gripe fatt i resultatene som har kommet fram i rapporten blir opp til NMF å beslutte. Noen av løsningene har informantene og respondentene selv allerede gitt.

## Referanser

- Bergmann, Manfred Max (ed.) 2008. *Advances in Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- Breivik, J.K. & Christophersen, C. (red.) 2013. *Den kulturelle skolesekken*. Rapport. Oslo: Norsk kulturråd.
- Christophersen, Catharina 2010. Interesser, nærhet og brudd. Om å forske på egen musikkpedagogisk kultur. *Nordisk musikkpedagogisk forskning. Årbok, 12*, 31-42.
- Christophersen, Synne Monge 2004. *Møllergata skoles musikkorps: en sosial arena*. Masteroppgave. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Fangen, K. 2010. *Deltagende observasjon*. 2.utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Fors, Elisabeth Steen 2014. «Jeg skal aldri slutte!» *En undersøkelse av prosjektet Ungdom og medbestemmelse, mestring og motivasjon. Et nasjonalt samarbeidsprosjekt mellom Norges Musikkorps Forbund og Norsk kulturråd*. Masteroppgave. Trondheim: NTNU.
- Handegard, Berit 2007. *Musikkorps, mer enn 17. mai? Et kulturanalytisk perspektiv på musikkorps*. Masteroppgave. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Hjelmrekke, S. & Berge, O.K. 2010: *Når hornet blir lagt på hylla: Fråfall av tenåringar frå musikkorps*. Rapport. Bø: Telemarksforskning.
- Hebert, David Gabriel 2012. *Wind bands and Cultural Identity in Japanese Schools*. London: Springer.
- Jørgensen, Silje Margrethe 2013. *Ungdommenes bilde av korps: En kvalitativ studie av korpsbevegelsens omdømme*. Masteroppgave. Trondheim: NTNU.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- NESH 2016. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komitéer.
- Oksfjellelv, Anne 2015. *Skolekorps, en inkluderende fritidsaktivitet? En casestudie med mål om å belyse hvordan et skolekorps kan legge til rette for inkludering av barn, unge og foreldre med innvandrerbakgrunn*. Masteroppgave. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Stake, R. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, London, New York: SAGE Publications.
- Turtum, Nina Grønli 2012. *Ungdom og korps: hvorfor velger ungdommer å slutte i den frivillige, musikalske læringspraksisen som korpset utgjør?* Masteroppgave. Hamar: Høgskolen i Hedmark.
- Aasmoe, Kari 2013. *Korps, det er reine terapien det, vettu! Korpsdeltagelse sett i et helse- og livskvalitetsperspektiv*. Masteroppgave. Oslo: NMH.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykke med informanter

#### **Informasjonsskriv til informanter til studien *Born to play: Evaluering av en nasjonal satsing for å styrke korps i Norge***

På oppdrag fra Norges Musikkorps Forbund (NMF) har Senter for kunstfag, kultur og kommunikasjon (SEKKK) ved Høgskolen i Bergen (HiB) sagt seg villig til å gjennomføre en evaluering av veiledningsprogrammet «Born to play: Bli bedre – få det bedre». Programmet har vært et tilbud til 99 korps i Norge med den hensikt å styrke rekrutteringen og kvaliteten til de deltagende korpsene. Evalueringsprosjektet gjennomføres av senterleder og førsteamanuensis Silje Valde Onsrud og høyskolelektor Felicity Burbridge Rinde.

Formålet med undersøkelsen er å få kunnskap om hvordan veiledningsprogrammet *Born to play* har fungert. Datamaterialet vil bestå av dybdeintervju med sentrale aktører i et utvalg korps som har deltatt i programmet, både styremedlemmer, korpsmusikanter, dirigenter, og veiledere. I forbindelse med intervjuene vil intervjuer overvære en korpsøving.

Resultatene av undersøkelsen vil bli publisert i en rapport som utgis av NMF, samt en eventuell vitenskapelig artikkel i et internasjonalt tidsskrift.

Deltagelsen i dette forskningsprosjektet skal være frivillig og anonym, og informanten har når som helst anledning til å trekke seg uten begrunnelse.

Intervjuene vil bli tatt opp på lydfil og transkribert i etterkant. Innholdet i intervjuene vil utelukkende bli brukt i rapporten og artikkelen. Opplysninger fra intervjuene vil kunne komme fram gjennom sitater og parafrauseringer. Datamaterialet vil bli anonymisert og ikke kunne føres tilbake til noen enkeltperson. Lydopptakene vil bli slettet etter bruk og innen prosjektperioden er avsluttet.

#### **Samtykke med informant**

Jeg samtykker til å delta i forskningsprosjektet slik det er beskrevet over.

---

Sted/dato

Underskrift fra informant

---

Underskrift fra forskerne



## Vedlegg 2: Intervjuguide til kvalitative intervju

### Intervjuguide

#### Dybdeintervju med deltagere i et utvalg korps som har fullført programmet

- A. Styreleder, evt med annen styrerepresentant (evt tidligere styreleder/styremedlem)
- Hvorfor meldte dere korpsset på «Born to play»? Spesielle forhold utfordringer?
  - Syns dere at dere fikk verktøy til å jobbe med disse utfordringene?
  - Hva har fungert/ikke fungert i programmet?
  - Opplever dere at det har skjedd varige endringer, at dere har fått varig utbytte av programmet? Fortell, spesifiser.
  - Oppfatter dere at det viktigste innholdet i programmet handler om det musikalske, det sosiale og/eller det organisatoriske (f.eks. trivsel, bedre rutiner i styret, flere medlemmer, høyere musikalsk nivå osv)?
  - Hvordan opplevde dere å få veiledere inn i styremøtene? Hvordan fungerte det?
  - Har programmet hjulpet med ny rekruttering?
  - Har programmet hjulpet dere til å holde på de eldste i korpsset?
  - Har programmet bidratt til å løfte det musikalske nivået?
  - Hvordan har det å skulle formulere mål, drømmer og visjoner påvirket korpsset?
  - Er det noe dere ser at programmet *ikke* fanger opp?
  - Er dette noe dere ønsker at NMF skal bruke penger på?
  - Har veiledningsprogrammet påvirket rekrutteringen av medlemmer til styret?
  - Er det noe annet dere ønsker å tilføye?
- B. Musikanter, max 3 aktive medlemmer med fartstid fra før programmet begynte (over 15 år)
- Deres korps har vært med i programmet «Born to play». Hva vet dere om dette?
  - Opplever dere at det har skjedd varige endringer i korpsset, og at korpsset har fått utbytte av programmet? Fortell, spesifiser.
  - Har det musikalske endret seg i korpsset i løpet av denne perioden?
  - Har det sosiale i korpsset endret seg i denne perioden?
  - Hva fikk dere ut av plenumsmøtene? Evt temakvelder, hvis dere har hatt det?
  - Føler dere at dere har blitt mer involvert i avgjørelser som har med alt med korpsset å gjøre?
  - Er det mer sannsynlig at du kommer til å fortsette i korpsset på grunn av disse endringene?
  - Ser dere noen utfordringer i korpsset som det *ikke* har blitt gjort noe med mens korpsset har vært med i programmet?
  - Er det noe annet dere har lyst å tilføye?
- C. Dirigent (bør ha vært dirigent før og gjennom programperioden)
- Hvor lenge har du vært dirigent i korpsset?
  - Hvordan syns du veiledningsprogrammet har fungert?





- På hvilke områder har det gitt størst effekt, på kvalitet (musikalsk, sosialt, organisatorisk) eller på kvantitet (flere medlemmer, mer stabilitet i medlemsmassen)?
- Har programmet hatt innvirkning på musikantenes musikalske mestring og utvikling?
- Hvordan har programmet påvirket jobben din som dirigent?
- Har programmets fokus på målsetninger og visjoner gjort noe med hvordan du utøver din dirigentgjerning?
- Har du hatt dirigentveiledning i programperioden?
- Opplever du utfordringer i korpset som programmet ikke berører?
- Er det andre ting du ønsker å tilføye?

D. Veileder(e)

- Hvordan ble du rekruttert til veiledningsprogrammet?
- Hva oppfatter du er hovedintensjonen til programmet?
- Hva bringer du til denne oppgaven som veileder?
- Hvordan ble du forberedt til oppgaven av NMF?
- Hvilket støtteapparat har du hatt rundt deg i dette oppdraget, fra NMF og fra andre kilder?
- Hvilken nytte hadde du av dreieboken?
- Hvordan fungerte det i forhold til korpset du har veiledet? På hvilke måter så du at programmet bidro positivt? Hva var utfordringer?
- Er det noe du mener har manglet i programmet, som burde vært inkludert?
- Hvordan mener du programmet kunne blitt videreutviklet til å hjelpe andre korps?

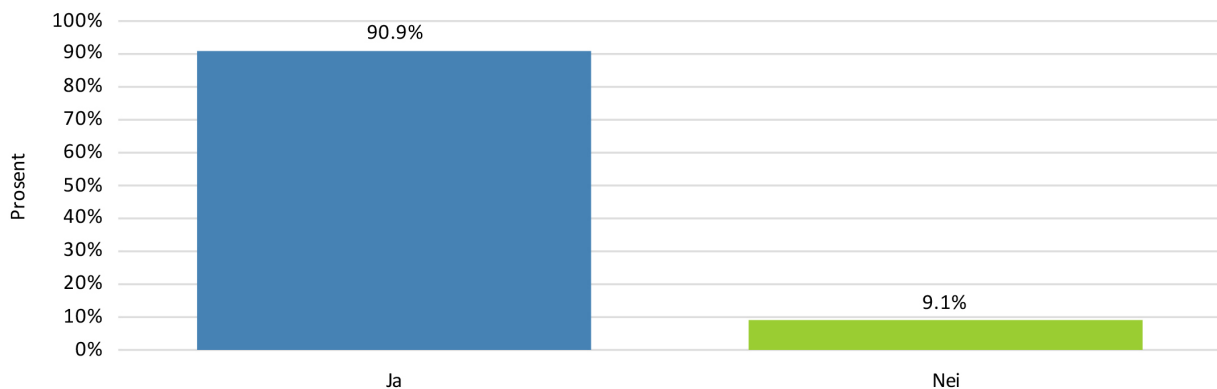
## Vedlegg 3: Spørreskjema

Spørreundersøkelse - NMF 2016

20.06.2017 12:51

## Spørreundersøkelse - NMF 2016

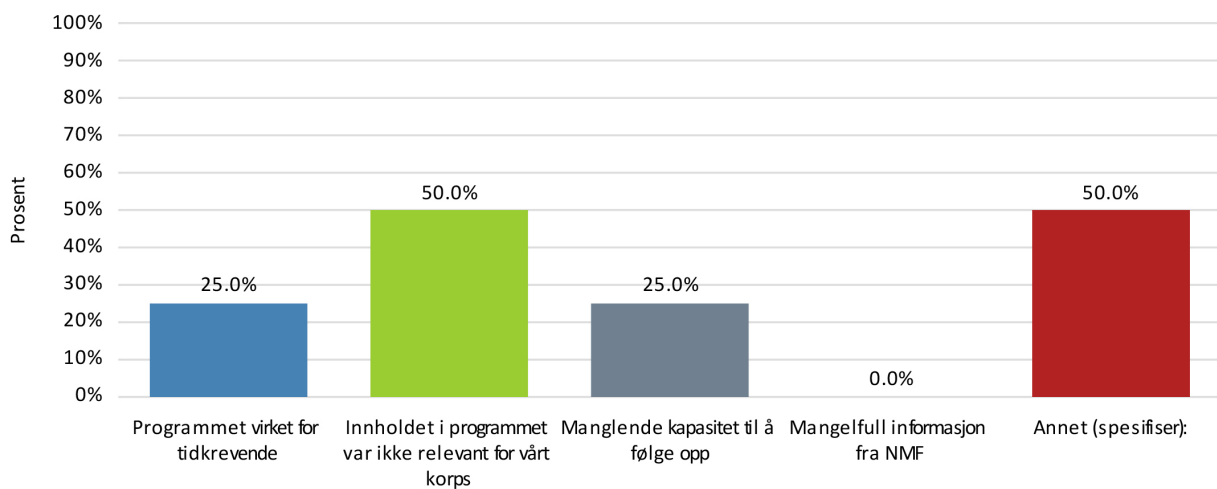
**1. Deres korps har tidligere vært i kontakt med Norges Musikkorps Forbund om veilederprogrammet Born to play – Bli bedre, få det bedre. Begynte deres korps på dette veiledningsprogrammet? (uavhengig av om dere har fullført eller ikke)**



Deres korps har tidligere vært i kontakt med Norges Musikkorps Forbund om veilederprogrammet Born to play– Bli bedre, få det bedre. Begynte deres korps på dette veiledningsprogrammet? (uavhengig av om dere har fullført eller ikke) (N = 44)

Navn	Prosent
Ja	90,9%
Nei	9,1%
N	44

**2. Hva var den/de viktigste grunnen(e) til å ikke delta? (flere svar er mulig)**



Navn	Prosent
Programmet virket for tidkrevende	25,0%
Innholdet i programmet var ikke relevant for vårt korps	50,0%
Manglende kapasitet til å følge opp	25,0%
Mangelfull informasjon fra NMF	0,0%
Annet (spesifiser):	50,0%
N	4

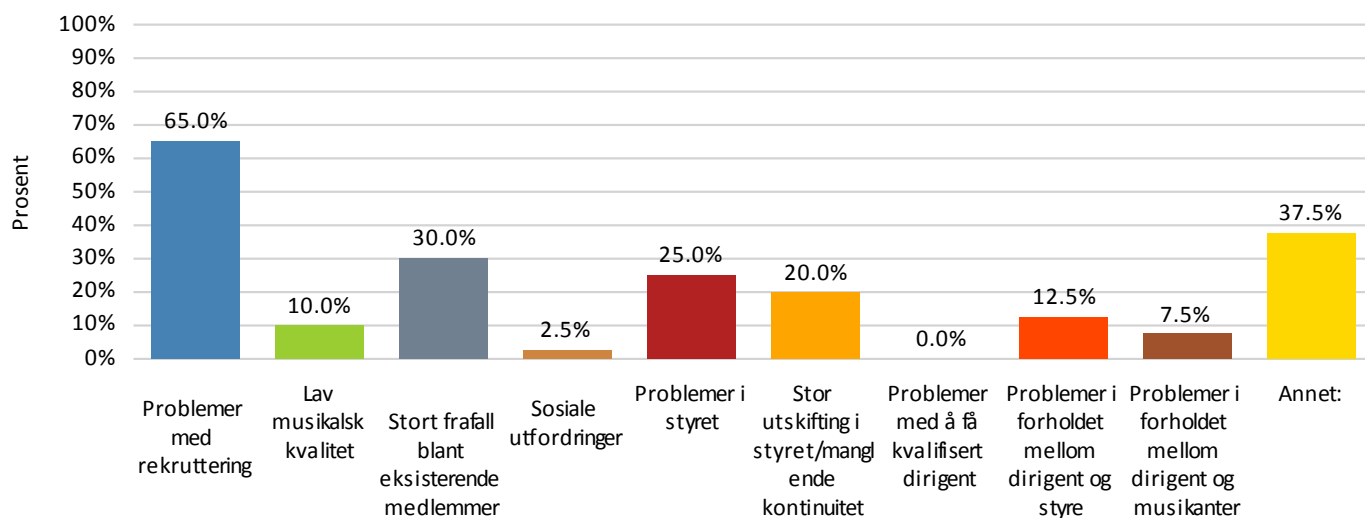
Vi har rett og slett ikke prioritert deltakelse i dette programmet ennå.

---

Vi hadde to gode møter med NMFs representant, men følte at det ikke var helt dette vi var ute etter. Vi brukte noe av tipsene vi fikk, men tok utgangspunkt i gamle arbeidsdokumenter og beskrivelser av tidligere styrer i korpset. utfordringene som vi stod i var at i løpet av 6 mnd, var hele styret byttet ut med nye folk. I dag opplever dirigenter, foresatte og styret selv at vi har kommet fram til en god arbeidsform og fordeling av arbeidsoppgaver.

---

### 3. Hvilke forhold eller utfordringer i korpset gjorde at dere meldte dere på programmet? (flere svar er mulig)



Navn	Prosent
Problemer med rekruttering	65,0%
Lav musikalsk kvalitet	10,0%
Stort frafall blant eksisterende medlemmer	30,0%
Sosiale utfordringer	2,5%
Problemer i styret	25,0%
Stor utskifting i styret/manglende kontinuitet	20,0%
Problemer med å få kvalifisert dirigent	0,0%
Problemer i forholdet mellom dirigent og styre	12,5%
Problemer i forholdet mellom dirigent og musikanter	7,5%
Annet:	37,5%
N	40

Alle korps i Laksevåg ble tilbudt modellen. Laksevågsprogrammet.

Generelt behov for å få en kritisk gjennomgang av hvordan korpset drives.

Vi startet med et korps som i praksis var lagt ned, etter 3 år søkte vi om å bli med på dette programmet.

Bedre styring og organisering av korpset

Korpset ble spurt om være med i dette programmet.

Bedre organisering

Behov for å fornye rutiner/arbeid

Utfordringer mellom musikk og drill

Problem med forhenværende dirigent.

Litt dårligere prestasjoner enn ønsket. Ønske om bedre øvelser og styrearbeid.

**Stabilitet på dirigent, litt spesiell situasjon vi har hatt for mange dyktige dirigenter på kort tid**

---

**Trengte hjelp til styre og stell**

---

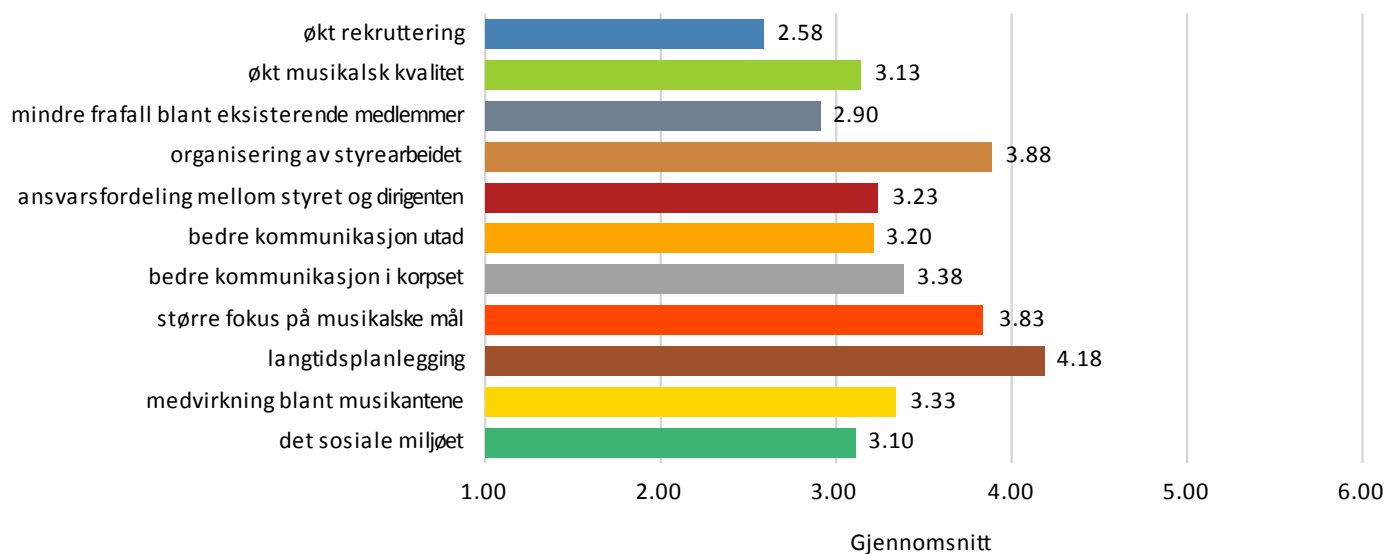
**NMF tok initiativet. Behov for veiledning av styret.**

---

**Ble forespurt**

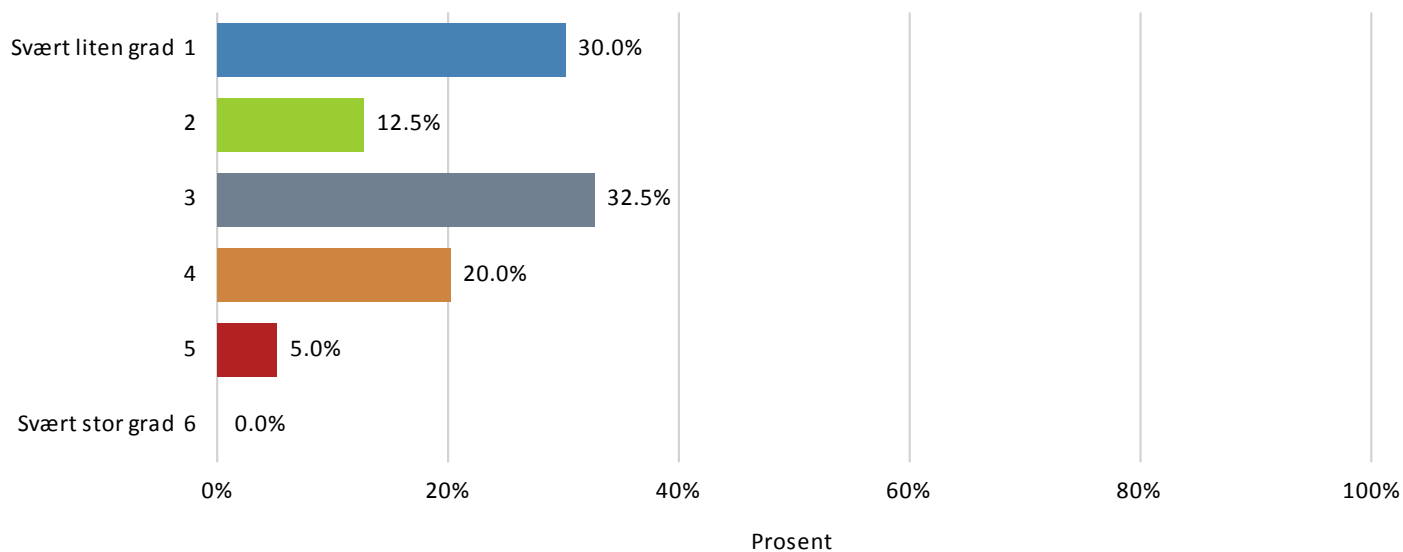
---

#### 4. I hvilken grad mener dere at programmet har bidratt til forbedringer på følgende områder?



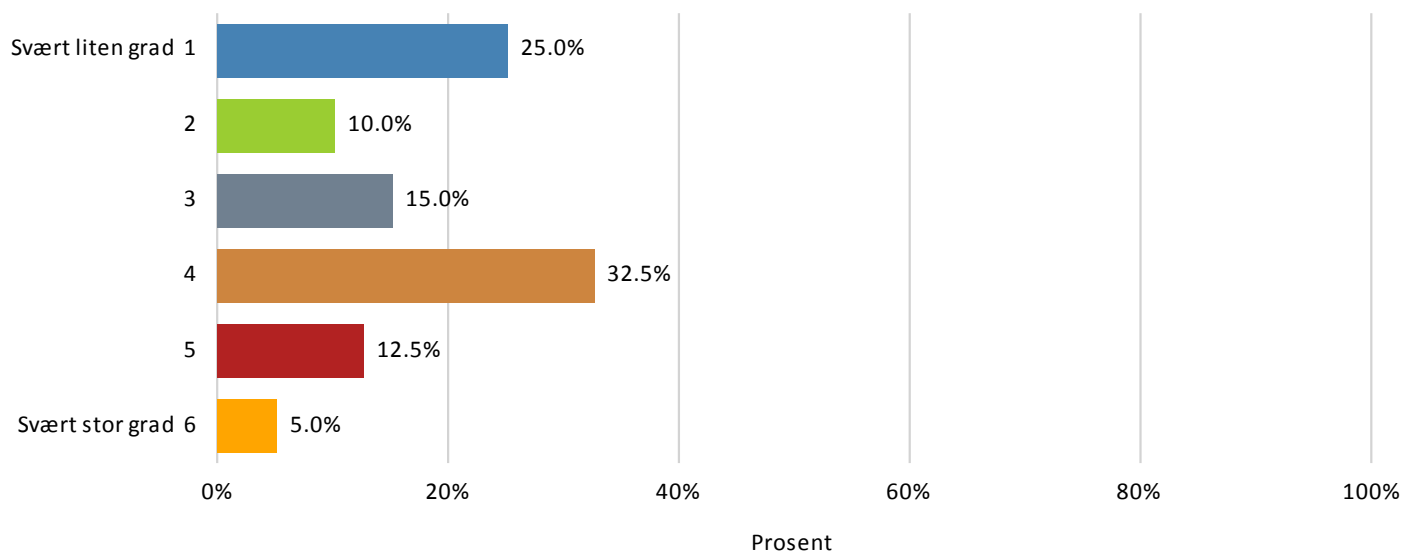
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
økt rekruttering	2,58	40
økt musikalsk kvalitet	3,13	40
mindre frafall blant eksisterende medlemmer	2,90	40
organisering av styrearbeidet	3,88	40
ansvarsfordeling mellom styret og dirigenten	3,23	40
bedre kommunikasjon utad	3,20	40
bedre kommunikasjon i korpset	3,38	40
større fokus på musikalske mål	3,83	40
langtidsplanlegging	4,18	40
medvirkning blant musikantene	3,33	40
det sosiale miljøet	3,10	40

## 5. økt rekruttering



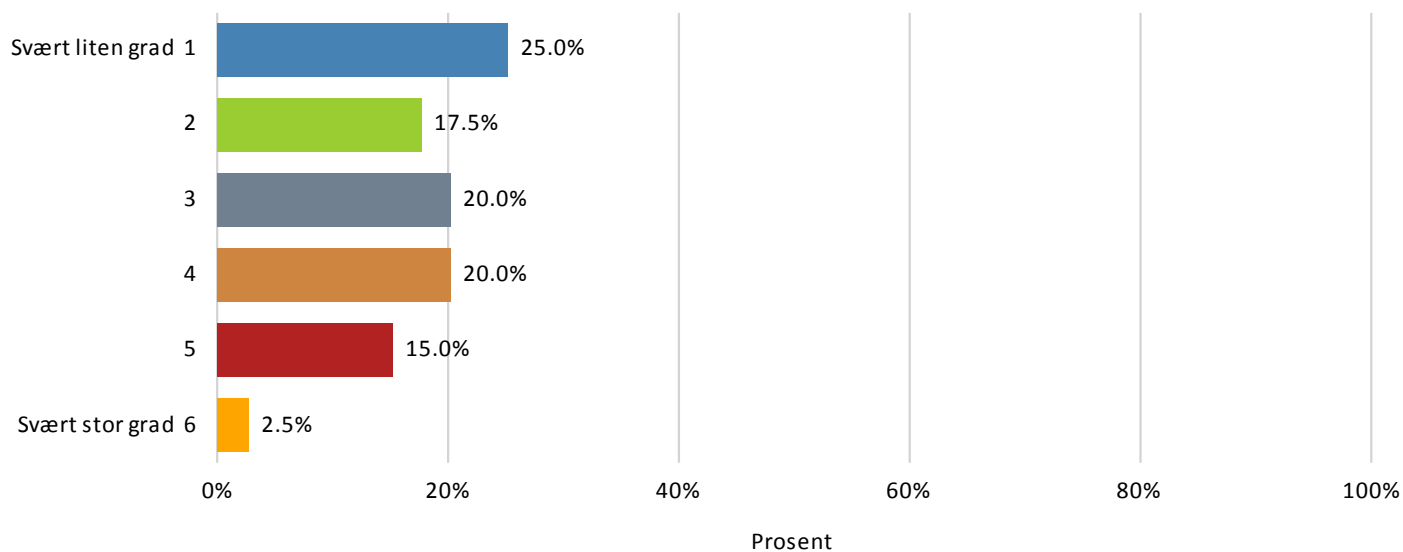
Navn	Prosent
Svært liten grad 1	30,0%
2	12,5%
3	32,5%
4	20,0%
5	5,0%
Svært stor grad 6	0,0%
N	40

## 6. økt musikalsk kvalitet



Navn	Prosent
<b>Svært liten grad 1</b>	25,0%
<b>2</b>	10,0%
<b>3</b>	15,0%
<b>4</b>	32,5%
<b>5</b>	12,5%
<b>Svært stor grad 6</b>	5,0%
<b>N</b>	40

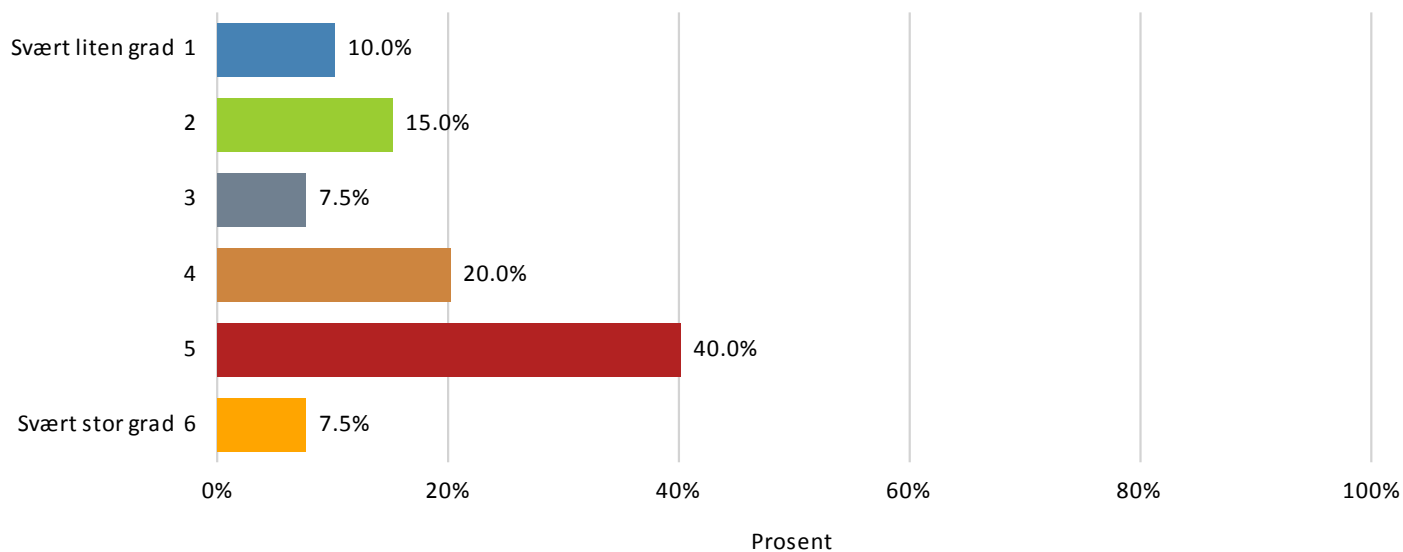
## 7. mindre frafall blant eksisterende medlemmer



Navn	Prosent
<b>Svært liten grad 1</b>	25,0%
<b>2</b>	17,5%
<b>3</b>	20,0%
<b>4</b>	20,0%
<b>5</b>	15,0%
<b>Svært stor grad 6</b>	2,5%
<b>N</b>	40

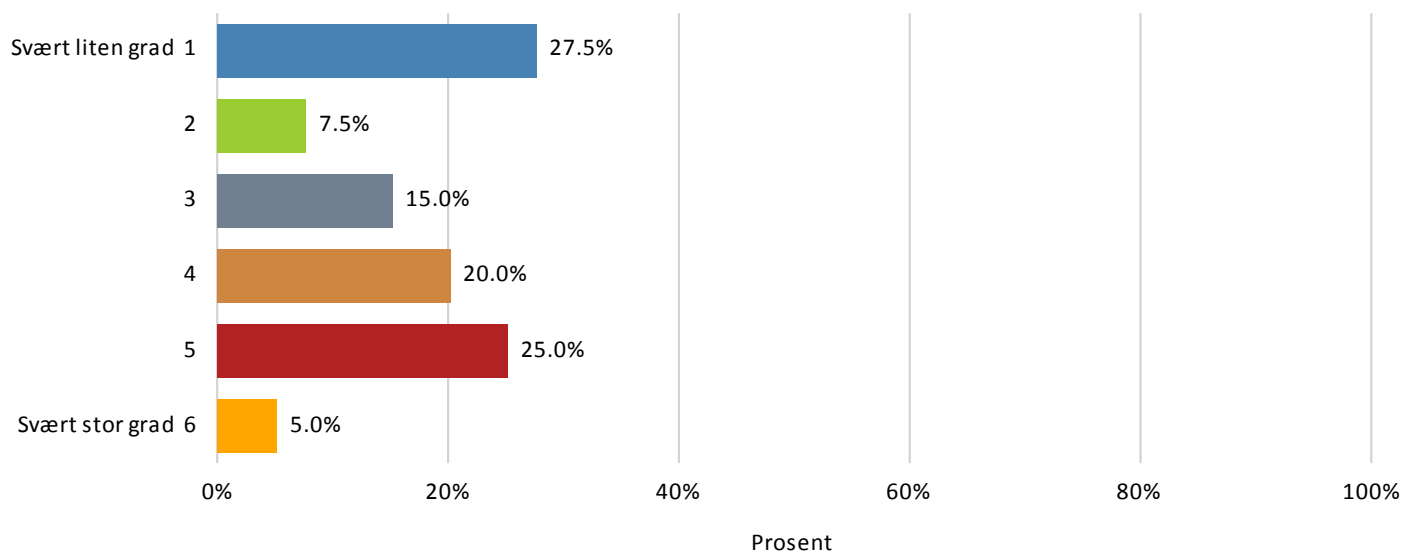


## 8. organisering av styrearbeidet



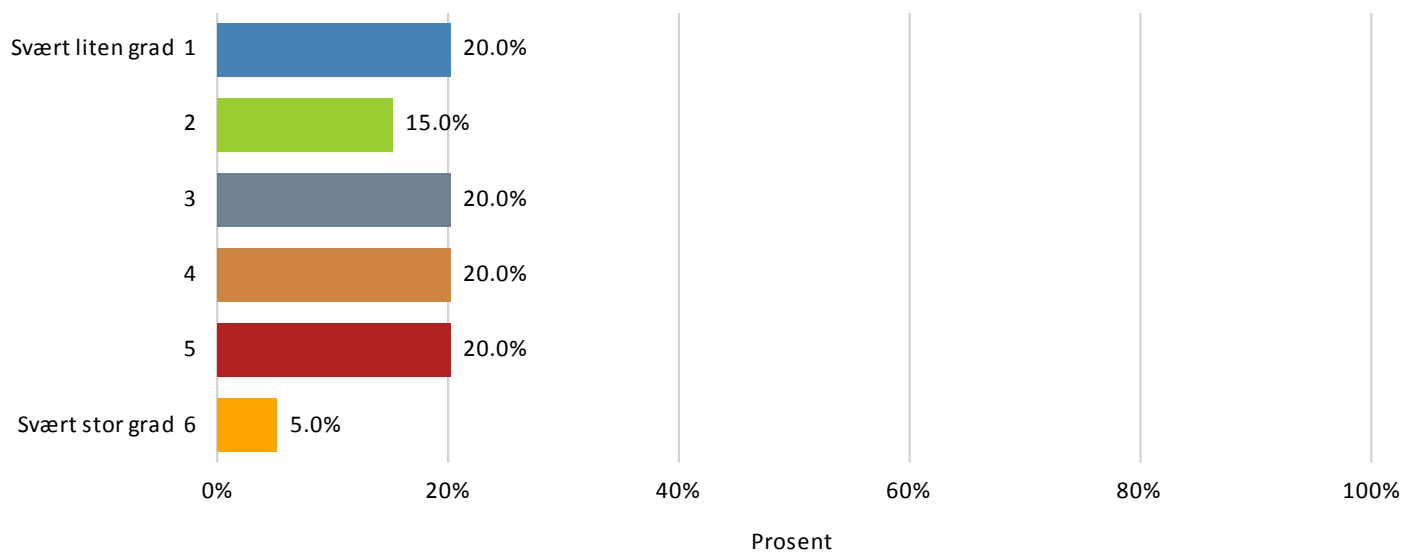
Navn	Prosent
Svært liten grad 1	10,0%
2	15,0%
3	7,5%
4	20,0%
5	40,0%
Svært stor grad 6	7,5%
N	40

## 9. ansvarsfordeling mellom styret og dirigenten



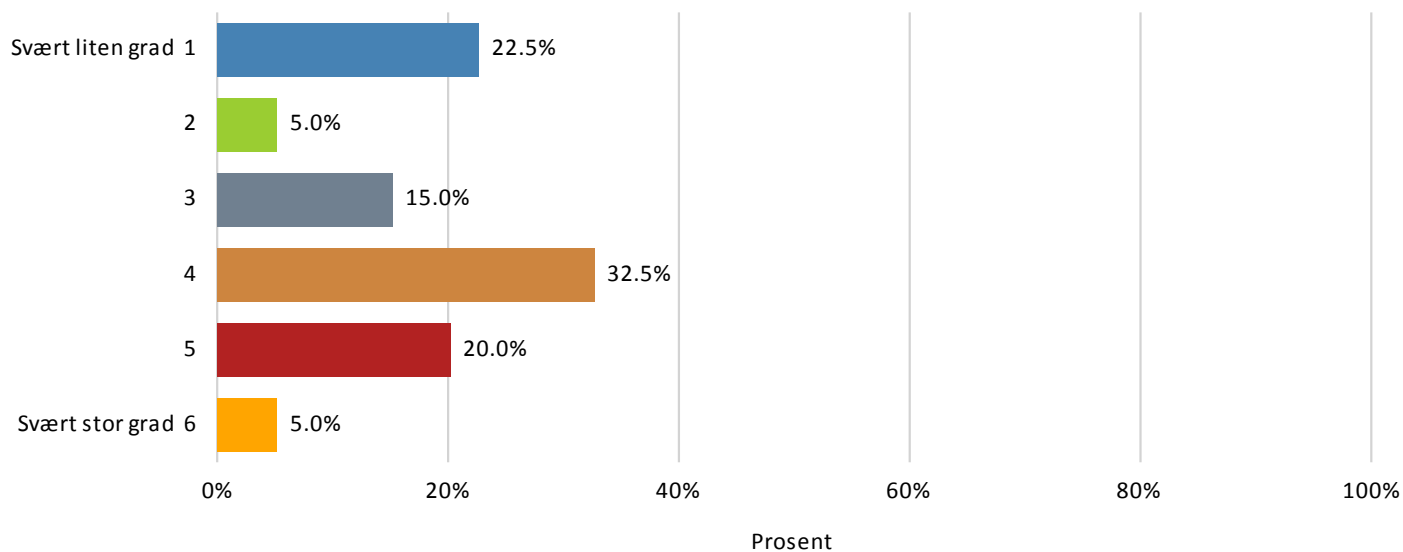
Navn	Prosent
<b>Svært liten grad 1</b>	27,5%
<b>2</b>	7,5%
<b>3</b>	15,0%
<b>4</b>	20,0%
<b>5</b>	25,0%
<b>Svært stor grad 6</b>	5,0%
<b>N</b>	40

## 10. bedre kommunikasjon utad



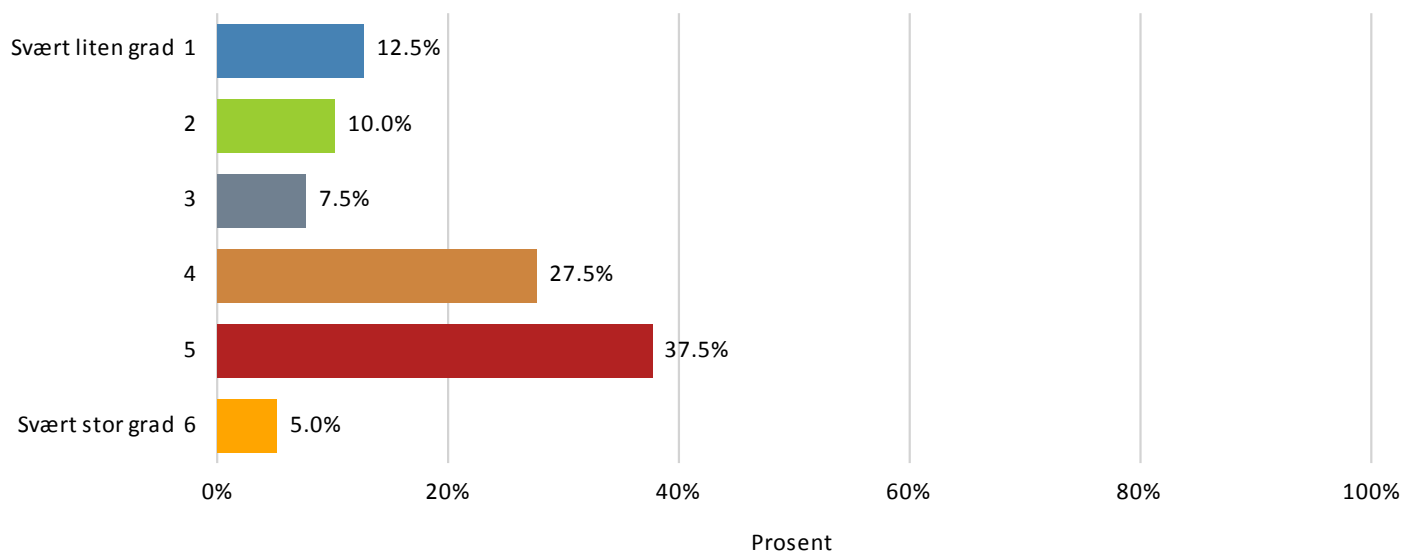
Navn	Prosent
<b>Svært liten grad 1</b>	20,0%
<b>2</b>	15,0%
<b>3</b>	20,0%
<b>4</b>	20,0%
<b>5</b>	20,0%
<b>Svært stor grad 6</b>	5,0%
<b>N</b>	40

## 11. bedre kommunikasjon i korpset



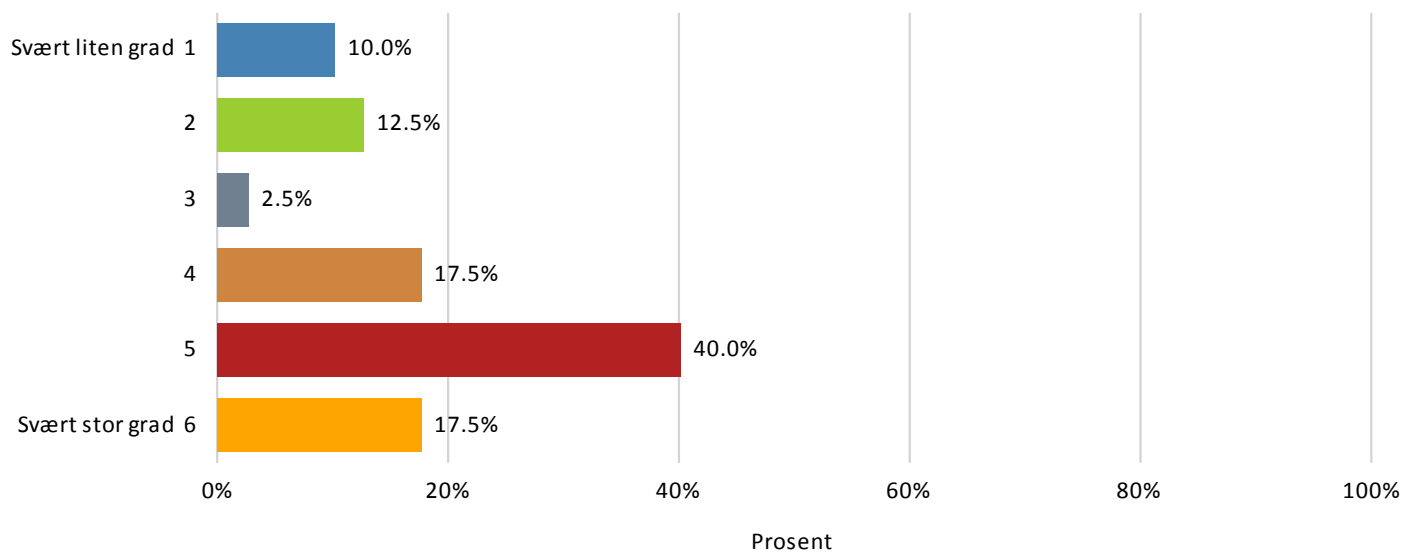
Navn	Prosent
Svært liten grad 1	22,5%
2	5,0%
3	15,0%
4	32,5%
5	20,0%
Svært stor grad 6	5,0%
N	40

## 12. større fokus på musikalske mål



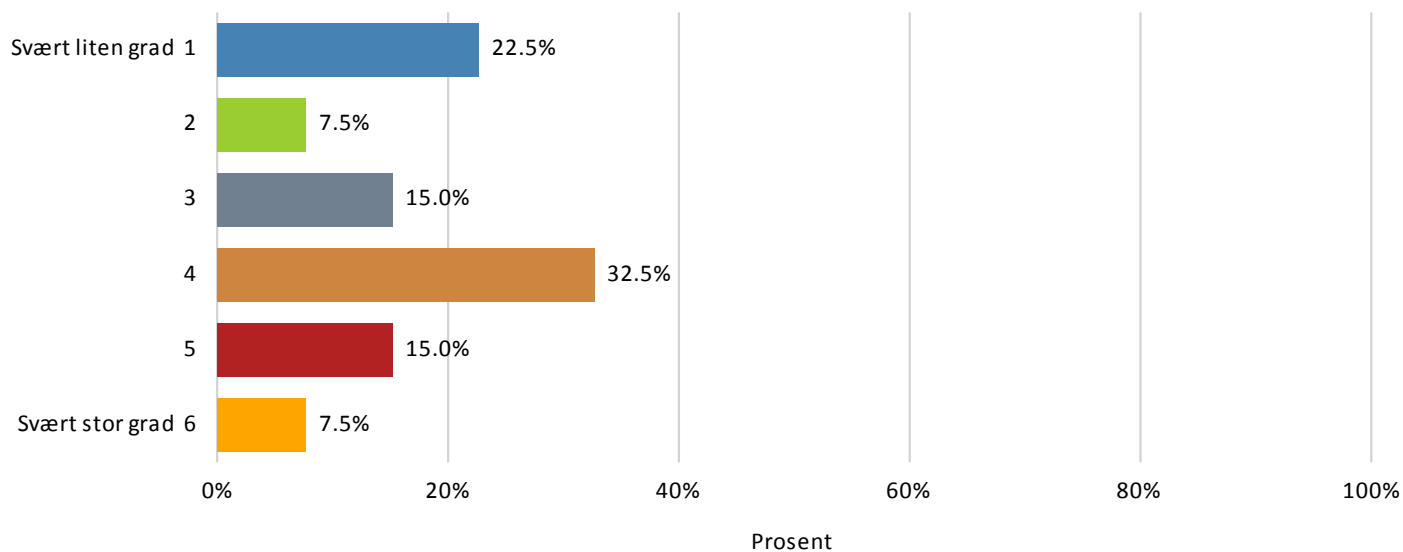
Navn	Prosent
<b>Svært liten grad 1</b>	12,5%
<b>2</b>	10,0%
<b>3</b>	7,5%
<b>4</b>	27,5%
<b>5</b>	37,5%
<b>Svært stor grad 6</b>	5,0%
<b>N</b>	40

### 13. langtidsplanlegging



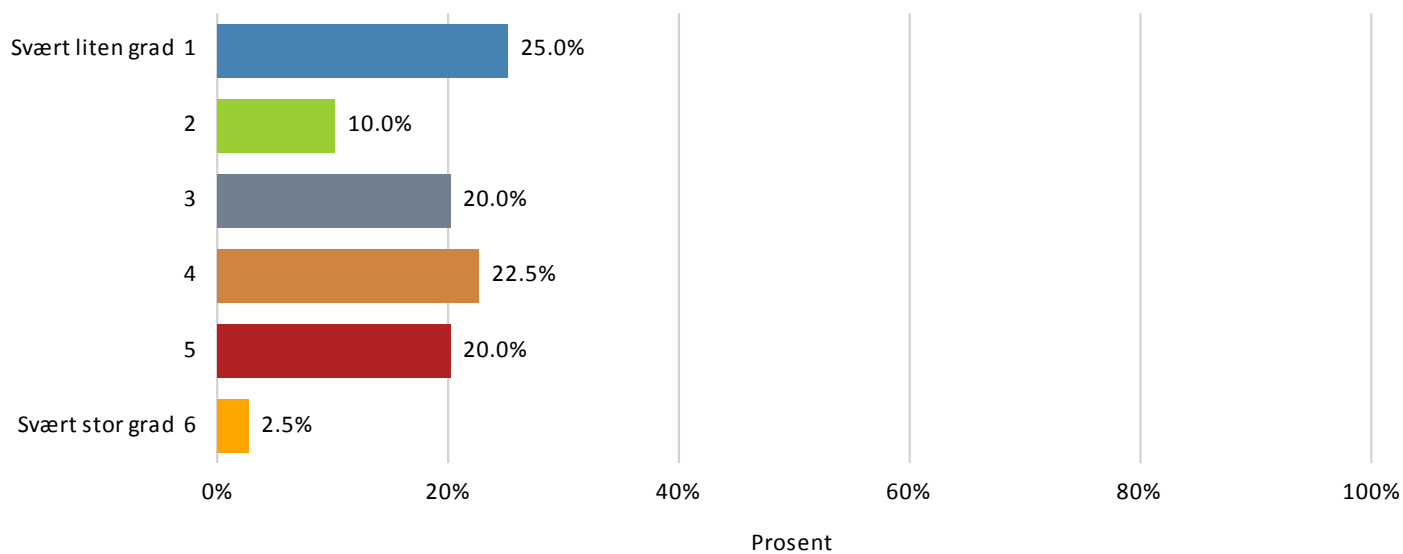
Navn	Prosent
<b>Svært liten grad 1</b>	10,0%
<b>2</b>	12,5%
<b>3</b>	2,5%
<b>4</b>	17,5%
<b>5</b>	40,0%
<b>Svært stor grad 6</b>	17,5%
<b>N</b>	40

## 14. medvirkning blant musikantene



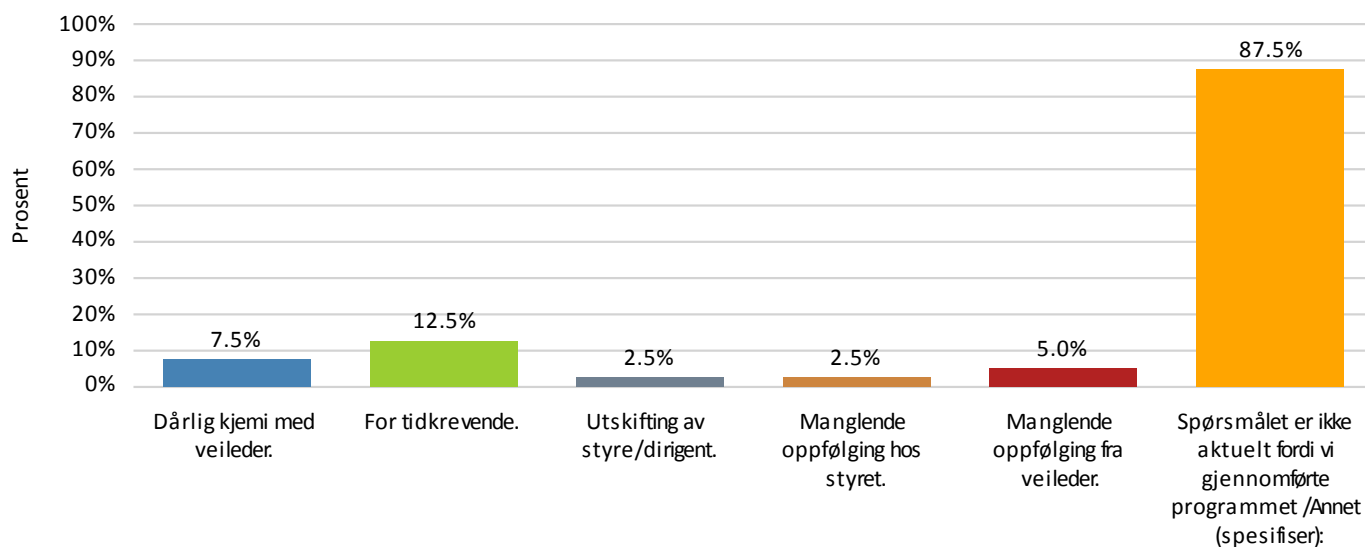
Navn	Prosent
Svært liten grad 1	22,5%
2	7,5%
3	15,0%
4	32,5%
5	15,0%
Svært stor grad 6	7,5%
N	40

## 15. det sosiale miljøet



Navn	Prosent
<b>Svært liten grad 1</b>	25,0%
<b>2</b>	10,0%
<b>3</b>	20,0%
<b>4</b>	22,5%
<b>5</b>	20,0%
<b>Svært stor grad 6</b>	2,5%
<b>N</b>	40

**16. Dersom dere ikke fullførte programmet, hva var årsaken(e) til at dere valgte å avslutte før tiden? (flere svar er mulig)**



Navn	Prosent
<b>Dårlig kjemi med veileder.</b>	7,5%
<b>For tidkrevende.</b>	12,5%
<b>Utskifting av styre/dirigent.</b>	2,5%
<b>Manglende oppfølging hos styret.</b>	2,5%
<b>Manglende oppfølging fra veileder.</b>	5,0%
<b>Spørsmålet er ikke aktuelt fordi vi gjennomførte programmet /Annet (spesifiser):</b>	87,5%
<b>N</b>	40

**Vi fullførte**

Opplegget var veldig omfattende og ambisiøst og lite tilpasset hverdagen i et skolekorps. Det var på en annen klode enn det korpset hadde bruk for

Vi fullførte og er kjempe fornøyde med prosjektet.

fikk vel en slags avslutning, men det ble litt tidkrevende.

Fullførte programmet.

er i prosess med veilder

Vi fullførte programmet.

**Fullført programmet**

---

**Vi fullførte programmet!**

---

**Vi fullførte programmet.**

---

**Vi fullførte**

---

**Fullfører**

---

**Avsluttet ikke**

---

**Vi fullførte**

---

**Ingen fleksibilitet hos veileder knyttet til vårt korps reelle utfordringer**

---

**Vi fullførte**

---

**Vi fullførte programmet**

---

**vi fullførte :)**

---

**Vi holder fortsatt på.**

---

**Var ikke det vi trodde det skulle være, liten sammenheng mellom tilbud og det vi fikk. For mye snakk om visjoner og verdier, for lite konkret**

---

**Vi er i programmet**

---

**Pågår**

---

**Vi fullførte**

---

**Vi fullførte**

---

**Vi har fullført**

---

**Vi holder på ennå!!!**

---

**er ikke gjennom**

---

**Gratis var ikkje gratis.... dårlig av NMF**

---

**vi fullførte**

---

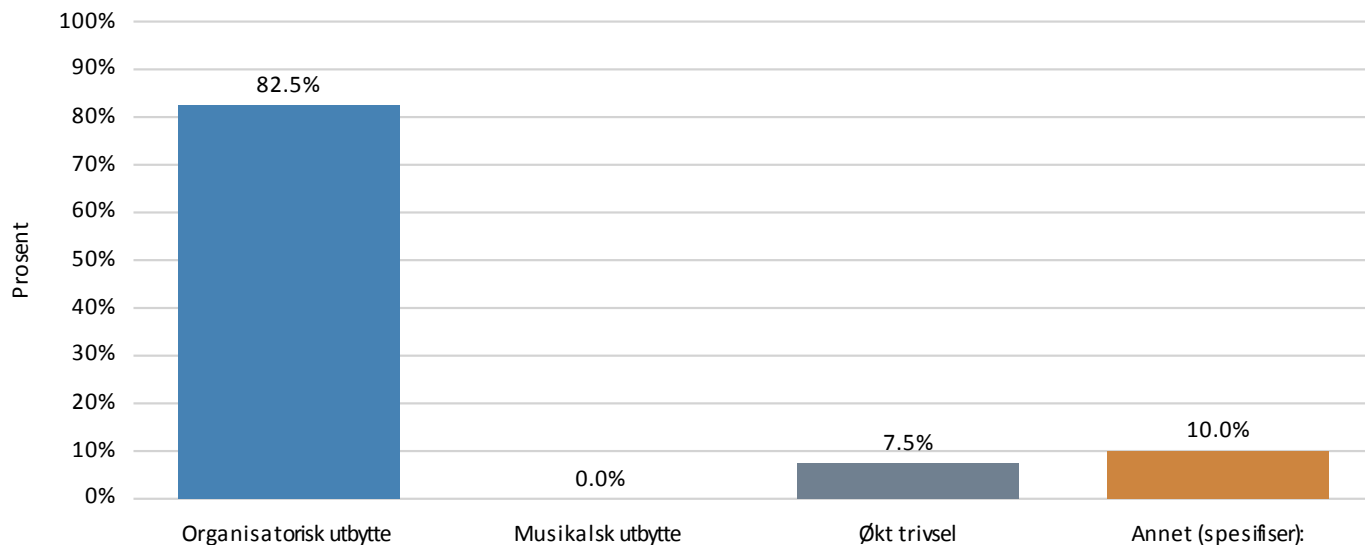
**Vi er i prosessen.**

---

**Gjennomførte**

---

## 17. Hva var det viktigste utbyttet av programmet?



Navn	Prosent
Organisatorisk utbytte	82,5%
Musikalsk utbytte	0,0%
Økt trivsel	7,5%
Annet (spesifiser):	10,0%
N	40

Ingen utbytte hittil

---

Nesten ikke noe utbytte, noen få konkrete tips mot slutten

---

Musikalen mål

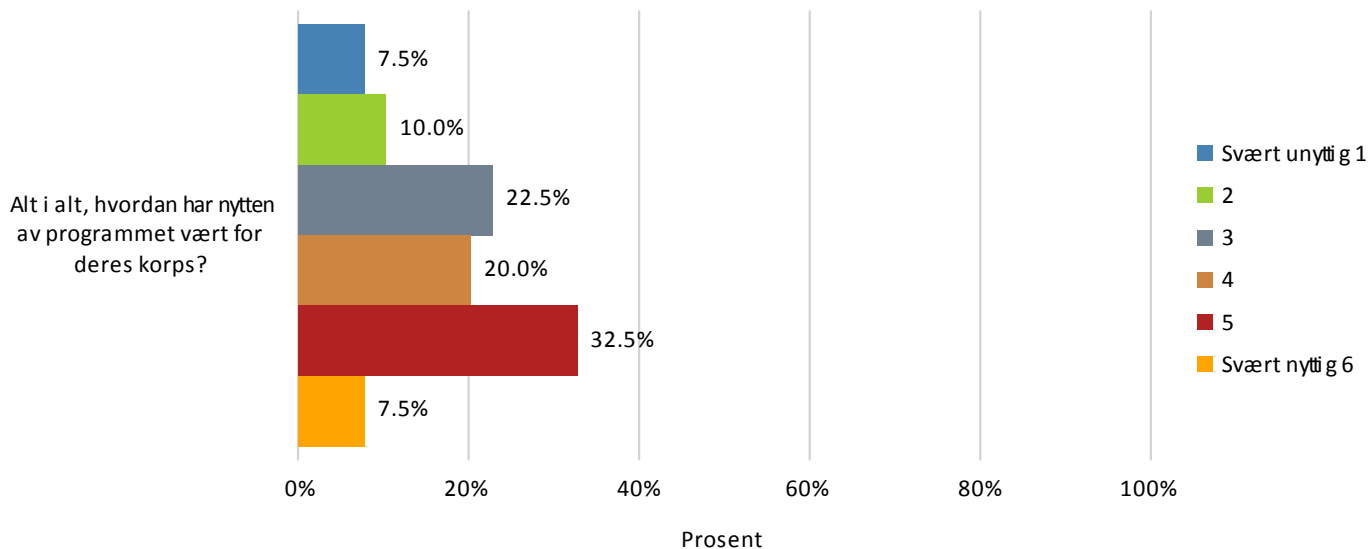
---

Rakk ikke få noe utbytte

---



## 18. Alt i alt, hvordan har nytten av programmet vært for deres korps?



Navn	Prosent
Svært unyttig 1	7,5%
2	10,0%
3	22,5%
4	20,0%
5	32,5%
Svært nyttig 6	7,5%
N	40

## 19. Har dere forslag til forbedringer av programmet?

Korpset vårt kunne hatt nytte av et opplegg som tok mer utgangspunkt i de mer dagligdagse problemene som et svakt lite skolekorps har. Færre store ord og formelle krav, og mer hjelp til å motivere musikantene på deres eget nivå.

Mer fokus på rekruttering.

Mer motivasjon blandt deltakerne. Vi fikk som sagt et kollektivt tilbud, selv om korpset på det tidspkt. fungerte bra. Flere av styremedl. var ikke motivert for å få "hjelp". Mer fokus også på dirigentrollen. Denne ble nesten ikke fokusert på under hele programmet.

1) Det var ingen korpssveiledere tilgjengelig i nærrområdet vårt. Det gjorde at veileder ikke fulgte korpset så tett som programmet la opp til. Korpset sitt utbytte var likevel godt fordi vi fikk en særdeles dugende veileder.

2) Korpset har flere ganger diskutert at NMF burde hatt en "konsulentordning" for korps som trenger det, men mye enklere enn dette programmet. Rett og slett tilby korps å ha en kontaktperson/ressurs å diskutere med (på tlf./nett) - i utgangspunktet ikke fysiske møter. Korps vil ha behov for ulike type rådgivere over tid - organisasjon, noen på musikalsk utvikling, rekruttering etc.

Programmet var godt og tidkrevende, flinke veiledere, så vi fikk mye ut av det.

Men veilederene kunne nok lyttet litt mer til korpssstyre, her sitter det tross alt folk med erfaring og gode ideer.

Forslag til endringer i korpsets arbeid ble nedstemt av årsmøtet og vi kom derfor ikke helt i havn. Vi vil i det videre arbeidet ta med oss erfaringene.

Bedre oppfølging av dirigent av mentor.

Få seriøse folk med på dette prosjektet.

Ikke ha noen som tar det fryktelig useriøst og ikke stiller opp.

Vi har nå byttet kontaktperson og han virker heldigvis veldig lovende. Første møte med han er om kort tid så det ser vi den til.

Kvalitetssikre veiledere mhp prosessforståelse i grupper.

Vi har ikke avsluttet programmet før tiden enda, men vurderer det sterkt. Årsaken til dette er mangelfull oppfølging fra veiledere. Vi kan ikke si at vi selv kunne fulgt det bedre opp. Det var et foreldremøte vi måtte avlyse pga sykdom hos dirigentene (som var viktig å ha med), og et foreslo vi å avlyse, da veileder ikke hadde hatt møte i forkant med dirigentene (som var ganske grunnleggende). Det har vært bra det som er presentert av den ene veilederen, men han kan virke litt for travel til å føle det videre opp. Vi kunne kanskje også vært mer på, men har ikke helt følt at det er vår oppgave. Synes ikke vi har hatt noe ut av dette hittil. Når vi skal involvere foreldre, er det viktig å at opplegget blir fulgt godt opp.

Det er vel og bra med et program, og korpset vårt burde vært midt i målgruppen for programmet. Men det var overhodet ingen vilje til å hjelpe oss opp av gropa korpset var nede i, det eneste veilederne ønsket å snakke om var hvor korpset er om tre eller fem år, samt kritisere dirigenten vår. Vi fikk ingen tips til å drive effektivt styrearbeid, ingen kortsiktig hjelp.

Veileder for dirigenten vår kunne blitt bedre. Vi var nok uheldige og fikk litt dårlig oppfølging her.

Vi ønska oss ulike forslag til modeller som kan brukes feks mal på handlingsplaner, årshjul, osv.

Slik det var lagt opp fra starten av ble nok mange musikanter med foresatte "skremt vekk" over kravene til involvering. Det ble for lite fokus på de positive sidene fra NMF

Synes Veiledere burde ta en kikk på nærmiljøet rundt korpset, fokusere mere på rekrutering, og ta aktivt del i rekrutering, .

Styret trenger konkrete tips til hvordan en kan gjøre korpdriften mer effektiv, hvordan en kan fordele oppgavene, få dugnadsjobber/inntekter, hjelp til rekruttering, arrangering av konserter og seminar.

Kanskje et møte med andre korps i programmet, eller korps som har vært i programmet tidligere hadde vært nyttig? Utveksle erfaringer.

Tydligheten om hva programmet har ikke vært så bra. Etter hvert skjønnte man at dette kunne være bra. Det kan forbedres og presenteres enklere.

Større kontinuitet og oppfølging fra veileder.

Vi er ikke ferdige ennå!! For tidlig å svare på mye her.

Bruke mer tid på å bygge god relasjon med og forståelse for det som er positivt i det aktuelle korpset. Jfr relasjonsbasert ledelse/pedagogikk blant annet.

De strukturene som ligger i korpstradisjonen er både en styrke og en svakhet - kanskje spesielt i en tid da korpene trenger å redefinere seg selv og den virksomheten de driver med. Derfor mener vi at det er viktig at ikke veilederne tvinger alle korps inn i samme mal - selv om nettopp denne malen er en støtte for arbeidet.

Dirigentveiledning og drillveiledning fungerte ikke spesielt godt for vår del.

\* Oppfølging av veilederne fra NMF har vært godt, men vi savner flere fellesmøter hvor disse er til stede.

\* All prosess/utviklingsarbeid går i bølger, med "bølgedaler" ofte hver 4-6 md. Fellesmøtene bør legges til disse "bølgedalene" for å gi både styret og medlemmene en ny boost.

\* Etter at mål/visjon er vedtatt, fortsetter prosjektet i styret/handlingsplangruppe og styret har ansvar for videreføring til medlemmene. Det finnes ulike måter å involvere/engasjere medlemmene på, og her savnes tips til konkrete verktøy som kan brukes.

\* Prosjektet mangler et tilbud til vår dirigent, noe som er svært synd siden han unngår å engasjere seg i ønsket grad. Uavhengig av grad av kompetanse, har alle noe å lære. Hvis NMF mangler mentor, bør dirigent få opplæring i endringsarbeid og sin rolle som musikalsk leder.

Sikre at man får en veileder som har tid og anledning til å følge opp! Det var det som manglet for vår del, programmet i seg selv virket veldig bra.

\* Mer tilpasset korpsets behov og ikke fullt så mal-basert.

\* Mentorene kan opptre mer som styremedlemmer i en periode for å bli bedre kjent med korpset og styret og de faktiske utfordringene de har.

\* Noe utfordrende med to mentorer som stilte opp i litt forskjellig mengde.