

Helle Aas Bogen

Prestasjonsevaluering av scenekunstorganisasjoner

En studie av periodiske evalueringer i det norske scenekunstheltet

Juni 2020

Helle Aas Bogen

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Prestasjonsevaluering av scenekunstorganisasjoner

En studie av periodiske evalueringer i det norske scenekunstheltet

Helle Aas Bogen

Master i Økonomi og administrasjon

Innlevert: Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne oppgaven er avslutningen av min mastergrad i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng i økonomistyring, og er skrevet i perioden januar-juni 2020. Temaet er prestasjonsevaluering av scenekunst, og oppgaven tar for seg periodiske evalueringer i det norske scenekunstheltet. Arbeidet med oppgaven har vært tidkrevende, utfordrende og lærerikt. Jeg har fått større innsikt i et felt jeg allerede var interessert i, gjennom å bruke kunnskapen og verktøyene jeg har lært i løpet av studiet.

Jeg vil takke mine veiledere Per Ståle Knardal og Inger Johanne Pettersen for uvurderlig innsikt i scenekunstheltet, hjelp til å komme i kontakt med informanter, og tilbakemeldinger og innspill underveis i prosessen. Jeg vil også takke informantene som har stilt opp på intervju og vist åpenhet og interesse for prosjektet mitt. Dette har vært et krevende semester, og jeg vil takke familie og venner for god støtte gjennom både optimisme og frustrasjon. En spesiell takk til mamma, som ble min viktigste sparringspartner da Covid-19-pandemien snudde tilværelsen på hodet midtveis i skrivingen.

Til slutt, takk til mormor, for at du har gitt meg teatret.

Kotsøy/Trondheim, 5. juni 2020

Helle Aas Bogen

Sammendrag

Norske scenekunstinstitusjoner mottar årlig millioner i offentlige tilskudd. Tilskuddene forvaltes av Kulturdepartementet (KUD), som etter Statens økonomistyringsreglement skal sette mål for bruk av tilskuddene og sørge for at de oppnås. I 2008 introduserte KUD innføringen av periodiske evalueringer med både kvantitative og kvalitative resultatindikatorer. Evalueringene ble gjennomført mellom 2012 og 2019, og dette var første gang en slik type periodisk evaluering ble gjennomført i det norske scenekunstheltet. Prestasjonsevaluering av scenekunstorganisasjoner er utfordrende på grunn av organisasjonenes kompleksitet. Jeg ønsket å studere hvordan disse evalueringene ble gjennomført, opplevd og brukt. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling: *Hvilke roller spiller periodiske evalueringer i det norske scenekunstheltet?*

For å belyse problemstillingen har jeg intervjuet informanter fra regionale teatre, KUD og interesseorganisasjonen Norsk Teater- og Orkesterforening (NTO), i tillegg til dokumentstudier som har gitt meg innsikt i feltet og de periodiske evalueringene. Hovedfunn viser at de periodiske evalueringene har bidratt til å øke kunnskapen om hvordan teatre drives, og ført til økt bevissthet rundt ressursutnyttelse innad i teatrene. Denne informasjonen kan bidra til å legitimere KUDs rolle som tilskuddsyter, og teatrene rolle som mottakere av betydelige offentlige midler, ved å synliggjøre hvordan midlene brukes og hva som oppnås med dem. I tillegg diskuteres hvordan evalueringsmodellen balanserer kunstneriske og administrative forhold. Evalueringen av kunstnerisk kvalitet oppleves balansert, men effektivitetskrav problematiseres fordi det oppleves å gå ut over kunstnerisk kvalitet. For det tredje viser funnene at de periodiske evalueringene har hatt noe uklare implikasjoner. Informantene har ikke konkrete eksempler på tiltak som er kommet på bakgrunn av evalueringresultatene, og det gjøres ikke justeringer i tilskudd som følge av dem. Uklare implikasjoner kan være et uttrykk for dekobling mellom gjennomføring av evalueringene og oppfølgingen av dem. Prinsippet om armlengdes avstand og viktigheten av identitet hos regionale teatre i det norske scenekunstheltet identifiseres som hovedårsaker til at de periodiske evalueringene har en noe uklar rolle som beslutningsgrunnlag.

Abstract

Norwegian performing arts-organizations receive millions in state funding every year. The funds are managed by the Ministry of Culture (MoC), who are bound by the state financial regulations and thereby required to establish goals for the organizations and ensure that they are achieved. In 2008, the MoC introduced a new kind of periodic evaluation combining qualitative and quantitative indicators. Performance evaluation of the performing arts is challenging because of the complexity of arts production. This thesis looks at what roles the periodic evaluations have in the Norwegian performing arts field. I have examined the following problem statement: *Which roles do periodic evaluations have in the Norwegian performing arts field?*

I examine the problem by interviewing informants from regional theatres, the MoC and the Norwegian Theatre- and Orchestra union. In addition, I have studied governmental documents, statements, evaluation reports and debate contributions to get an overview of the Norwegian performing arts field and the periodic evaluations I study in this thesis. The main findings from the study suggests that the periodic evaluations legitimize the MoC as manager of funding, and the theatres as recipients of funds, by increasing information about how theatres work to produce art and achieve the states goals for performing arts. Secondly, the performance evaluation model is found to balance the artistic and administrative considerations in the evaluation of quality. At the same time, the demand for improvement of efficiency seems to challenge the balance, and the art is the suffering part. Lastly, periodic evaluations have a vague role when it comes to being used as a base for decision making. The findings suggest this might be because of the arm's length principle, which is central in the Norwegian performing arts field. Also, identity and individuality are a priority for the regional theatres, which can keep the MoC from inflicting in the theatres artistic choices.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Figur- og tabelloversikt	v
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Struktur.....	2
2. Teoretiske konsepter	4
2.1 Økonomistyring.....	4
2.2 Prestasjonsmåling.....	5
2.2.1 Prestasjonsstyring.....	6
2.2.2 Prestasjonsmåling og -styring i scenekunstheltet.....	7
2.3 Ny-institusjonell teori.....	10
2.4 Institusjonelle logikker.....	11
2.4.1 Kompleksitet.....	12
2.4.1.1 Kompleksitet i scenekunstheltet.....	15
3. Forskningsdesign og metodevalg	17
3.1 Vitenskapsteoretisk forankring.....	17
3.2 Forskningstilnærming.....	18
3.3 Forskningsdesign.....	18
3.4 Datainnnsamling.....	19
3.4.1 Utvalg.....	19
3.4.2 Dybdeintervju.....	20
3.4.3 Dokumenter som tilleggsdata.....	22
3.5 Dataanalyse.....	22
3.6 Kvalitet og etikk.....	23
3.6.1 Forskningens kvalitet.....	23
3.6.2 Forskningsetikk.....	24
4. Kontekst og bakgrunn	26
4.1 Scenekunstheltet og økonomiske vilkår.....	26
4.2 Scenekunstheltetpolitiske mål.....	27
4.3 Prestasjonsevaluering.....	28

4.4	Armlengdeprinsippet	30
4.5	Oppsummering scenekunstheltet.....	31
5.	Empiri	33
5.1	Formål med, utvikling og gjennomføring av periodiske evalueringer	33
5.1.1	Oppsummering formål med, utvikling og gjennomføring av periodiske evalueringer	35
5.2	Evaluering av effektiv ressursutnyttelse og kunstnerisk kvalitet	35
5.2.1	Oppsummering evaluering av effektiv ressursutnyttelse og kunstnerisk kvalitet	39
5.3	Konsekvenser av periodiske evalueringer	39
5.3.1	Tilbakemelding på evalueringsresultat	39
5.3.2	Evalueringsresultat og økonomiske implikasjoner	41
5.3.3	Evalueringsresultat og kunstneriske implikasjoner	42
5.3.4	Oppsummering konsekvenser av periodiske evalueringer	43
5.4	Oppsummering av den empiriske studien	43
6.	Diskusjon.....	45
6.1	Periodiske evalueringers rolle i å øke kunnskap og bevisstgjøring	45
6.2	Periodiske evalueringers rolle i balansen mellom kunst og administrasjon	50
6.3	Periodiske evalueringers rolle som styringsverktøy	54
7.	Konklusjon.....	58
7.1	Videre forskning	59
	Litteraturliste	61
	Vedlegg 1 Intervjuguide teater	66
	Vedlegg 2 Intervjuguide Norsk Teater- og Orkesterforening	69
	Vedlegg 3 Intervjuguide Kulturdepartementet	71
	Vedlegg 4 Meldeskjema NSD.....	73
	Vedlegg 5 Nasjonale kulturpolitiske mål.....	75
	Vedlegg 6 Egevalueringsskjema periodiske evalueringer.....	76

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Rammeverk for institusjonelle logikker, tilpasset fra Besharov og Smith (2014).	14
Tabell x: Informantoversikt.....	22

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Musikk- og scenekunstinstitusjoner mottar i 2020 2,99 milliarder kroner i tilskudd over statsbudsjettet (Kulturdepartementet, 2019). Disse institusjonene produserte i 2018 om lag 13 300 forestillinger, konserter og formidlingsaktiviteter, som samlet 2,4 millioner publikummere (Kulturdepartementet, 2019). Scenekunst utgjorde det største området på kulturbudsjettet i perioden 2005-2013 (NOU 2013:4). Kulturdepartementet (KUD) er ansvarlig for forvaltning av tilskuddet og å kontrollere at tilskuddet brukes til å oppfylle Stortingets kulturpolitiske mål. Hvordan evaluerer KUD disse scenekunstinstitusjonene? Dette er kort formulert temaet for denne masteroppgaven.

Temaet er interessant å studere fordi det tildeles store økonomiske ressurser til scenekunstinstitusjoner, og KUD er gjennom Statens økonomistyringsregelverk bundet til å forvalte disse institusjonene på en viss måte. Det innebærer blant annet å sette mål og resultatkrav, sikre at disse oppfylles, sikre effektiv ressursutnyttelse og besitte tilstrekkelig styringsinformasjon (Statens økonomistyringsregelverk, 2003). Prestasjonsevaluering brukes for å sikre at en organisasjons mål nås (Ferreira & Otley, 2009), og kan dermed brukes som et verktøy av KUD for å sikre at tilskuddsmyndighetene anvender tilskuddet på en hensiktsmessig måte for å oppfylle de statlige kulturmålene. Scenekunstinstitusjoner som i stor grad er offentlig finansierte har også en interessant organisasjonsform, idet målet ikke er profittmaksimering, men å skape mest mulig kunstnerisk aktivitet innenfor de økonomiske rammene. Hvordan kan man evaluere denne typen organisasjon?

I 2008 kunngjorde det daværende Kultur- og kirke departementet innføring av kvalitativ prestasjonsmåling i scenekunstheltet (Kultur- og kirke departementet, 2008). Tidligere har KUD styrt institusjonene gjennom årlige rapporteringskrav som i større grad baserer seg på kvantitative indikatorer. Det er en interessant utvikling å sette i gang kvalitative evalueringer, idet kunstorganisasjoner produserer et resultat som vanskelig lar seg kvantifisere. Tidligere forskning påpeker at det er utfordring å fange opp alle dimensjonene i en kompleks organisasjon med en rent kvantitativt basert evaluering (Chiaravalloti & Piber, 2011). Dermed er det interessant å studere hvordan de nye periodiske evalueringene har blitt gjennomført og opplevd i det norske scenekunstheltet, og hva de kan bidra med.

Selv har jeg vokst opp med å gå på teater, en interesse jeg har tatt med meg som voksen. I min studietid innen økonomi og administrasjon, samt sosiologi, har jeg utviklet interesse både for tall og det som ligger bak. Koblingen mellom økonomistyring og menneskene som arbeider med og påvirkes av det sammen med min interesse for teater, er bakgrunnen for at jeg valgte dette temaet for min masteravhandling.

1.2 Problemstilling

Det overordnede temaet i masteravhandlingen er prestasjonsevaluering i det norske scenekunstheltet. På bakgrunn av denne generelle innledningen har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvilke roller spiller periodiske evalueringer i det norske scenekunstheltet?

For å belyse problemstillingen vil jeg utforske hvorfor de periodiske evalueringene ble igangsatt, hvordan evalueringmodellen ble utformet, hvordan gjennomføringen av evalueringene foregikk, samt hvilke implikasjoner evalueringene har fått i etterkant. Jeg vil bruke informasjonen til å avdekke hvilke roller evalueringene har, og derigjennom bidra til å informere videre utvikling av fremtidige evalueringer i scenekunstheltet. Jeg vil også forsøke å si noe om hvorfor evalueringene har inntatt de rollene jeg avdekker. For å danne meg et bilde av dette har jeg intervjuet informanter fra KUD, som initierte evalueringene, og Norsk Teater- og Orkesterforening (NTO), som er scenekunstheltets interesseorganisasjon, samt ledere fra tre regionale teater.

1.3 Struktur

Studien er oppdelt i seks kapitler og strukturert på følgende måte. Kapittel to presenterer teoretiske konsepter som ligger til grunn for utforming av intervjuguide og senere anvendes til diskusjon. Kapittel tre omhandler de metodiske valg som er gjort i forbindelse med studien. Dette innebærer valg av forskningstilnærming og -design, datainnsamlingsmetode og dataanalyse, samt kvalitetsmessige og etiske betraktninger. Kapittel fire legger frem oppgavens kontekst: scenekunstheltet og dets økonomiske vilkår, bakgrunnen for periodiske evalueringer, scenekunstheltetpolitiske mål og presentasjon av den periodiske evalueringmodellen, samt presentasjon av armlengdeprinsippet. Den empiriske studien presenteres i kapittel fem med utgangspunkt i intervjudata som suppleres delvis med dokumentstudier. I kapittel seks

diskuteres de viktigste funnene ut fra de teoretiske konseptene presentert i kapittel to. Kapittel sju inneholder konklusjon og forslag til videre forskning.

2. Teoretiske konsepter

I dette kapittelet presenteres teoriene jeg har lagt til grunn for analysen av empiriske data. Først legges en definisjon til grunn for oppgaven. Videre presenteres litteratur om prestasjonsmåling og -styring med et avsnitt som knytter prestasjonsmåling til scenekunstheltet. Så presenteres institusjonell teori og institusjonelle logikker, institusjonell kompleksitet og litteratur om institusjonelle logikker i scenekunstheltet.

2.1 Økonomistyring

Økonomistyringsbegrepet rommer etterhvert mange definisjoner med ulike nyanser. Det norske begrepet økonomistyring finnes ikke direkte i det engelske språket, men ofte brukes management control og management control systems. Sentralt er likevel at økonomistyringssystemet skal styre de ansatte i retning av måloppnåelse (Anthony & Govindarajan, 2007; Anthony & Young, 1988; Malmi & Brown, 2008; Pettersen, Magnussen, Nyland & Bjørnenak, 2008). Følgende definisjon av Malmi og Brown (2008, s. 290) legges til grunn for oppgaven: «management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organisation's objectives and strategies». Økonomistyring innebærer derfor mange aktiviteter, inkludert planlegging av organisasjonens aktivitet, koordinasjon av aktiviteter, kommunikasjon, evaluering, og vurdering av tiltak (Anthony & Govindarajan, 2007).

Problemstillingen i denne oppgaven omfatter begrepet «roller». Jeg vil derfor presentere en artikkel som studerer hvilken rolle økonomistyring kan ha i offentlig sektor. Ejiogu, Ambituuni og Ejiogu (2018) ser på hvilken rolle regnskap og styring hadde i en endringsprosess i det engelske sosialbolig-systemet. Studien tar for seg ny-liberalisering, en introduksjon av markedsprinsipper inn i offentlig sektor, og argumenterer for at regnskapet brukes som et verktøy for å oppnå sosial kontroll, drive organisatorisk endring og introdusere styringsprinsipper fra det private marked (Ejiogu et al., 2018). Jeg vil argumentere for at denne studien er relevant for å studere periodiske evalueringers rolle i det norske scenekunstheltet fordi innføringen av slike evalueringer kan ses som et uttrykk for å introdusere markedstenkning inn i de offentlige scenekunstheltet. Ifølge Ejiogu et al. (2018) kan styringsprinsipper gjøres naturlig gjennom bruk og slik innføre en økonomisk logikk som definerer hva som er akseptable handlinger og handlingsmønstre, til tross for

styringens tilsynelatende objektive karakter. Videre understrekes det at de nye styringssystemene gir regulerende myndighet informasjon til beslutningsgrunnlag og eventuelle tiltak, noe som gir de rapporterende organisasjonene incentiver til å fremstille seg selv på en «god» måte. Gjennom disse mekanismene bidrar styringssystemet til å definere makt, posisjoner og relasjoner i et organisatorisk felt.

2.2 Prestasjonsmåling

Otley (1999) understreker at «prestasjon» er et flertydig begrep, men at det er vanlig å koble det til oppnåelse av en organisasjons mål. Fitzgerald (2007) innleder sin artikkel *Performance measurement*, som er det engelske begrepet for prestasjonsmåling, med spørsmålet hun mener alle organisasjoners ledelse lurer på: «Hvor bra gjør vi det?». Spørsmålet har ofte blitt besvart ved hjelp av finansielle indikatorer som avkastning på investering, men denne tradisjonen ble utfordret på 1980-tallet, da Johnson og Kaplan (1987) argumenterte for økt fokus på ikke-finansielle målinger i *Relevance Lost*.

I kjølvannet av denne diskusjonen ble to tradisjoner utviklet for å håndtere de påpekte utfordringene. Aksjonær-tilnærmingen argumenterer for at nøkkelen til bedre prestasjoner ligger i å utvikle én ny, finansiell måling, basert på residualinntekt (Fitzgerald, 2007). Interessentmodellen baserer seg derimot på å legge til ikke-finansielle mål for å kunne dekke alle dimensjoner en organisasjon konkurrerer i. Ambassadører for denne retningen hevder at tradisjonelle finansielle mål ignorerer viktige elementer som kundetilfredshet og gode ansatte-relasjoner, og kan gi misledende signaler i det kontinuerlige forbedringsarbeidet som kreves i dagens omgivelser (Fitzgerald, 2007). Fitzgerald (2007) sammenfatter ulike rammeverk utviklet innen interessentmodellen i følgende sentrale kriterier: prestasjonsmålinger bør kobles til strategi, inkludere interne og eksterne mål, finansielle og ikke-finansielle mål, og avklare sammenhengen og avveininger mellom ulike mål slik at de kan prioriteres (s. 224). Koblingen til strategi medfører at de konkrete målene i det aktuelle rammeverk vil være tilpasset den enkelte organisasjon og dens kritiske suksessfaktorer.

I følge Fitzgerald (2007) virker det som organisasjoner med formelle prestasjonsstyringssystemer presterer bedre enn organisasjoner uten. Videre konkluderer hun med at mange bedrifter implementerer en blanding av aksjonær- og interessentmålinger, og at

effektene av ulike systemer er uklare. Evalueringsmodellen denne oppgaven ser på kan anses som en interessent-modell, i det den inkluderer både finansielle og ikke-finansielle mål.

2.2.1 Prestasjonsstyring

Måling er et kraftfullt verktøy, men er ikke i seg selv tilstrekkelig for effektiv evaluering. Måling bør være en del av et system der informasjon utgjør grunnlag for eventuelle tiltak og brukes i videre strategiprosesser, slik at organisasjonen kan lære og utvikles (Fitzgerald, 2007). I engelsk litteratur brukes begrepet performance management om prestasjonsstyring. Ferreira og Otley (2009) definerer prestasjonsstyringssystemer som «formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management». Prestasjonsstyringssystemer skal hjelpe organisasjonen å nå sine mål ved å implementere en valgt strategi.

Broadbent og Laughlin (2009) utleder i sin artikkel *Performance management systems: A conceptual model* to typer rasjonaliteter som kan prege prestasjonsstyringssystemer. En kommunikativ rasjonalitet har prestasjonsindikatorer og midler som bestemmes i en interaktiv diskurs, som fører til at systemet har høyere sjans for å oppnå aksept og eierskap blant organisasjonens medlemmer og interessenter (Broadbent & Laughlin, 2009). Instrumentell rasjonalitet fører på den andre siden til mer teoretiske utledninger av indikatorer og midlene som anses å føre til god prestasjon, og et slikt prestasjonsstyringssystem kan føre til fremmedgjøring og motstand (Broadbent & Laughlin, 2009). De underliggende rasjonalitetene vil ifølge forfatterne føre til to typer prestasjonsstyringssystemer. Relasjonelle systemer springer ut av en kommunikativ rasjonalitet og preges av mål-middel-diskusjoner mellom interessenter og et fokus på langsiktig overlevelse og bærekraft (Broadbent & Laughlin, 2009). Transaksjonelle systemer knyttes til den instrumentelle rasjonaliteten og har en høy spesifisitet i mål og de middel som er nødvendige for å nå målene, og er mer kortsiktig og kvantitativt rettet enn relasjonelle systemer (Broadbent & Laughlin, 2009). Broadbent og Laughlin (2009) presiserer at transaksjonelle og relasjonelle styringssystemer må ses som ytterpunkter i et kontinuum der de fleste organisasjoner vil befinne seg et sted mellom de to idealtypene. I denne oppgaven vil evalueringsmodellen diskuteres opp mot en kommunikativ rasjonalitet og et transaksjonelt prestasjonsstyringssystem.

2.2.2 Prestasjonsmåling og -styring i scenekunstheltet

Prestasjonsmåling i kunst-sektoren er et omdiskutert tema på grunn av kunstens komplekse karakter. Det medfører vurderinger rundt hva som skal måles og hvordan det kan måles på beste måte. Baumol og Bowen (1966) diskuterte produktivitet i scenekunst allerede i 1966 i sin bok *Performing Arts – The Economic Dilemma*. De argumenterer for at kunstens natur gjør produktivitetsgevinster vanskelig. Det kunstneriske produktet er til syvende og sist et resultat av kunstnerens arbeid, og tekniske nyvinninger vil derfor ikke kunne øke effektiviteten i kunstfeltet på samme måte som i andre bransjer (Baumol & Bowen, 1966, s. 390). Et teaterstykke eller en symfonikonsert kan ikke gjøres mer produktiv ved å redusere antall skuespillere eller musikere, fordi det vil gå ut over kvaliteten (Knardal, 2020). Med andre ord vil kostnadene bestemt komme til å øke idet lønnskostnader øker og nettopp disse kostnadene er sentrale for kunstproduksjon.

I 2015 leverte Riksrevisjonen en rapport om *Kostnadseffektiv drift og økonomistyring i scenekunstselskapene* som omfattet de seks scenekunstselskapene som er helt eller delvis eid av staten. På oppdrag fra KUD vurderte de hvorvidt selskapene hadde kostnadseffektiv drift og god økonomistyring, og hvordan KUD følger opp den økonomiske utviklingen. Rapporten har tre hovedfunn (Riksrevisjonen, 2015):

- Scenekunstselskapene har ikke lagt godt nok til rette for kostnadseffektiv drift.
- Kulturdepartementet har en lite helhetlig oppfølging av scenekunstselskapenes kostnadseffektivitet.
- Kulturdepartementet utnytter ikke de styringsmulighetene departementet har som eier, i oppfølgingen av scenekunstselskapene.

Det bemerkes at selskapenes kunstneriske valg har betydning for ressursutnyttelsen, men det konkluderes likevel med at administrative og økonomiske styringssystemer kan undersøkes uten å inkludere de kunstneriske valg. Riksrevisjonen oppfordrer både KUD og scenekunstselskapene til å rydde opp i rapporteringskravene og fastsette mer konkrete mål til kostnadseffektiv drift, uten at begrepet kostnadseffektivitet defineres og uten at det eksemplifiseres hvordan slike mål kan utformes.

Dette er en av hovedkritikkene i Bjørnenak (2016) notat *Kostnadseffektivitet og god økonomistyring i scenekunstselskapene*. Notatet er utarbeidet på oppdrag fra NTO, og er delvis en kommentar til Riksrevisjonen rapport fra 2015. Bjørnenak er enig i at kostnadseffektivitet bør være et mål for scenekunstselskapene, men argumenterer for at det

ikke finnes gode mål på effektivitet, som er det Riksrevisjonen etterlyser i sin rapport. Han belyser i denne sammenheng forskjellen mellom produktivitet og effektivitet. Produktivitet handler om hvor mye innsatsfaktorer som går med til å produsere en enhet av output, mens effektivitet dreier seg om vi når målene (Bjørnenak, 2016, s. 5). Kostnadseffektivitet måles i mange tilfeller som kostnader i prosent av inntekter, men dette er ikke et godt mål for scenekunst, fordi målet er å få mest mulig kunstnerisk aktivitet for de tilgjengelige midlene, og den kunstneriske kvaliteten kan ikke måles på grunnlag av for eksempel publikumstall. Videre gir Bjørnenak (2016) noen anbefalinger for hva som er god økonomistyring i scenekunstorganisasjoner. Han understreker viktigheten av først å definere hva som faktisk er problemet, og hvilke verktøy som kan brukes for å bedre situasjonen (s. 9). Bjørnenak påpeker i likhet med Riksrevisjonen at langsiktig planlegging virker å være en utfordring for feltet. Forslag til bedring av styringssystemer innebærer å innta et mer dialogbasert perspektiv, både når det gjelder evaluering av selskapene, og i forbindelse med sammenligning av selskaper, der fokuset bør være på å utveksle erfaringer og lære av hverandre over tid.

Nørreklit (2011) trekker på Kasper Holten, direktør ved Den Kongelige Opera i København, sine betraktninger rundt ledelse og måling av kunstnerisk aktivitet. Holten uttaler følgende:

How does one measure a good opera performance? If we were to do the measuring, it would be one where people weep. ... say you could design a machine which could measure the quality of an opera performance, then on some evenings, I am sure it would say fantastic. Yes, but, I would say, I didn't shed a single tear, and on other evenings it would say no, too many things went wrong, and she didn't sing the top C very well, and I don't know what. And I must say that I cried inconsolably during her death scene. And I know which performance I would rather see. To measure the quality of an opera performance, we would have to install a hydrometer among the audience so as to be able to measure any increases in humidity (gjengitt i Nørreklit, 2011, s. 276-277).

Holten tar en humoristisk tilnærming til danske myndigheters prestasjonsmålings-krav, og presenterer det som nærmest absurd, men illustrerer likevel poenget godt. Kunstnerisk aktivitet handler ikke nødvendigvis om teknisk korrekthet, men å berøre publikums følelser. Holten avviser dermed bruken av en nytte- og markedstilpasset måling av kunst, idet slike modeller er avskåret fra det menneskelige aspektet ved kunstproduksjon. Videre argumenter

Nørreklit (2011) for at tradisjonelle normative styringsmodeller fratrar individet mulighet for refleksjon og autonomi, og derigjennom hindrer kreativitet og individualitet. Kritikken kan knyttes til et annet av Holtens poenger: «No good art ever came from democracy» (Nørreklit, 2011, s. 277). Med dette mener han at kunstens oppgave er å være original og utfordrende, heller enn et «konsumentprodukt». Med andre ord mener han at scenekunstorganisasjoner ikke skal basere seg på kjente publikumssuksesser, men bruke sitt spillerom til å presentere ny og annerledes kunst. Nørreklits artikkel belyser utfordringer ved å bruke tradisjonelle prestasjonsmålingssystemer i scenekunstorganisasjoner og presenterer Holtens dialektiske synspunkter som en alternativ tilnærming.

Også Chiaravalloti og Piber (2011) har problematisert prestasjonsmåling i scenekunstheltet, og påstår at manglende aksept av utprøvde metoder gjør det vanskelig for feltet å se relevansen av og gevinsten i prestasjonsmåling, med det resultat at det ikke eksisterer en konstruktiv debatt om hvordan scenekunst kan administreres og organiseres på en god måte (Chiaravalloti & Piber, 2011, s. 241). Tidlige målinger av det norske scenekunstheltet har i stor grad vært basert på kvantitative rapporteringskrav, og Chiaravalloti og Piber (2011) kommenterer at manglende kobling mellom teori og praksis fører til at scenekunstheltets kompleksitet ikke fanges i kvantitative målemodeller.

Gstraunthaler og Piber (2012) undersøkte prestasjonsmåling og -styring i det de kaller kulturelle organisasjoner ut fra en analyse av to kunstmuseer, og de viser til fire generasjoner av målesystemer. Den første generasjonen av målesystem er utelukkende teknisk og kvantitativ og antar at måleparameterne gir et klart bilde av koblingen mellom mål og aktivitet (Gstraunthaler & Piber, 2012). Andre generasjons målesystemer har en mer beskrivende tilnærming og sammenligner resultater med organisasjonens mål og strategi, mens tredje generasjon introduserer ekspertvurderinger og med det et større innslag av subjektivitet (Gstraunthaler & Piber, 2012). Fjerde generasjons målesystemer går et steg lenger og legger til grunn en dialog mellom organisasjon og interessenter, med basis i at prestasjoner i kulturelle organisasjoner blir til i samhandlingen mellom organisasjonens aktører (Gstraunthaler & Piber, 2012). Forfatterne konkluderer med at fjerde generasjons målesystemer er best egnet til evaluering av kulturelle organisasjoner. Det begrunnes med at denne type organisasjoner gjerne preges av både økonomiske og kunstneriske mål og krav. For eksempel forventer offentlige tilskuddsmyndigheter både en fornuftig økonomistyring og at tilskuddsmottakere oppfyller kvalitative mål gjennom å levere kunst av høy kvalitet.

2.3 Ny-institusjonell teori

Økonomistyringslitteraturen er ofte normativ, det vil si at den beskriver hvordan systemene og styringen bør være. Imidlertid viser det seg at organisasjoner ofte tilpasser seg på andre måter, og dette diskuteres gjerne i institusjonell teori. Moderne organisasjonsteori har røtter i sosiologen Max Webers litteratur om rasjonalitet og byråkrati. Weber (1995) argumenterte for at det var konkurransen i det kapitalistiske markedet som drev behovet for effektivitet i organisasjoner. Dette strengt rasjonelle synet på organisasjoner ble utfordret med institusjonell teori.

Ny-institusjonell teori er opptatt av hva som gjør organisasjoner i et felt mer og mer like, uten at det nødvendigvis gjør dem mer effektive (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Et organisatorisk felt består av organisasjoner som sammen utgjør produsenter, forbrukere, regulerende myndigheter og andre som produserer lignende produkter eller tjenester (DiMaggio & Powell, 1983). Organisasjoner innen kunst og scenekunst utgjør følgelig et organisatorisk felt. DiMaggio og Powell (1983) søker å forklare homogeniteten i etablerte organisatoriske felt gjennom tre isomorfe mekanismer, som tvinger en organisasjon i en populasjon til å ligne andre organisasjoner som møter de samme betingelsene i omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983, s. 149). Isomorfisme kan drives av press, usikkerhet eller normer. Tvangsmessig isomorfisme stammer fra formelt og uformelt press fra andre organisasjoner og kulturelle forventninger i samfunnet (DiMaggio & Powell, 1983). Mimetisk isomorfisme drives av usikkerhet. Det pekes på en tendens til at organisasjoner former seg selv etter andre organisasjoner de anser å ha mer suksess og høyere legitimitet i feltet (DiMaggio & Powell, 1983). Den tredje kilden til isomorfisme er normer, som stammer fra profesjonalisering. Profesjonalisering er en prosess som drives av utdanning og profesjonelle nettverk, og utsettes i likhet med organisasjoner for tvangsmessig og mimetisk isomorfisme. Gjennom å rekruttere innad i et organisatorisk felt og sosialisere individer inn i en bestemt forventning om klesdrakt, oppførsel og talemåter, reproduseres slike standarder for ulike profesjoner (DiMaggio & Powell, 1983). Forfatterne poengterer at organisasjoner ikke bare konkurrerer om ressurser og kunder, men er avhengige av politisk makt og legitimitet for å overleve.

Meyer og Rowan (1977) argumenterer for at organisasjoner blir mer og mer like fordi de tilpasser seg omgivelsenes krav om formell organisering. De hevder at profesjoner,

retningslinjer og programmer utarbeides sammen med produkter og tjenester, og utgjør en pakke vi forstår som rasjonell. Dermed drives organisasjoner til å adoptere slike anerkjente myter på bakgrunn av legitimitet, uavhengig av hva det gjør for organisasjonens produktivitet (Meyer & Rowan, 1977). Legitimitet er sentralt hos både Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983). Til tross for fokuset på legitimitet, har det manglet en allmenn definisjon av begrepet. Suchman (1995) anerkjente behovet og kom med denne definisjonen: «a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system» (s. 574) . Legitimitet bygger altså på at en aktivitet er anerkjent som riktig, og krever således ikke at det aktuelle systemet bidrar til effektivitet. Selznick (1996) kommenterer at legitimitet ses som et organisatorisk «imperativ» i den nye institusjonalismen, og er en kilde til treghet, samtidig som det rettferdiggjør bruken av enkelte praksiser og organisasjonsformer.

Videre argumenterer Meyer og Rowan (1977) for at rasjonaliserende og legitimerende myter ikke alltid stemmer overens med de krav som settes innad i organisasjonen. For å unngå denne konflikten skjer ofte en dekobling; organisasjonen adopterer standardiserte, legitimerende, formelle strukturer, men unngår å implementere dem på det operasjonelle nivået (Busch & Ramstad, 2006; Meyer & Rowan, 1977). Dekobling kan føre til at organisasjoner i et organisatorisk felt er like i formell struktur, men ulike i faktisk aktivitet.

2.4 Institusjonelle logikker

Ny-institusjonell teori har fokusert på hva som gjør organisasjoner mer og mer like, gjennom Meyer og Rowan (1977) beskrivelse av rasjonelle myter, og videre i DiMaggio og Powells (1983) isomorfe prosesser i organisatoriske felt. Begge disse teoriene hevder at legitimitet er en viktigere årsak til innføring av strukturer og aktiviteter enn en rasjonell vurdering av om endringene fører til høyere effektivitet. Innføringen av begrepet institusjonelle logikker medfører et annet fokus. Ulike institusjonelle logikker påvirker individer og organisasjoner på flere nivåer, fra markeder og industrier til interorganisatoriske forhold og organisatoriske felt (Thornton & Ocasio, 2012). Handlinger blir formet av logikker, men aktører har mulighet til å influere og endre institusjonelle logikker, i kontrast til den tidligere ny-institusjonelle teorien hvor aktørene i større grad er underlagt de rådende forhold på makronivå. Dermed kan vi si at institusjonelle logikker i større grad tar hensyn til forskjeller mellom organisasjoner, idet

individer og organisasjoner både blir påvirket av og kan påvirke logikkene, og derigjennom hvilke aktiviteter som anerkjennes.

Begrepet institusjonelle logikker ble introdusert av Alford og Friedland i 1985 for å beskrive de motstridende praksiser og ideer som ligger til grunn i moderne organisasjoner (Thornton & Ocasio, 2012). Institusjonelle logikker defineres senere av Thornton og Ocasio (1999, s. 804) som «the socially constructed, historical pattern of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality». Ifølge denne definisjonen kobler institusjonelle logikker arbeid og kunnskaper og sosialt konstruerte institusjonelle praksiser og regelstrukturer (Thornton & Ocasio, 2012). Definisjonen inkluderer strukturelle, normative og symbolske dimensjoner i institusjoner.

Institusjonelle logikker er både formelle og uformelle, og definerer en virkelighetsoppfatning av hva som er legitim oppførsel i ulike organisatoriske felt (Thornton & Ocasio, 1999). På den måten kobles institusjoner og handlinger; for å forstå individers og organisasjoners handlinger må vi se dem i en sosial og institusjonell kontekst som regulerer handling og handlingsrom, og gir muligheter for endring (Thornton & Ocasio, 2012). Institusjonelle logikker påvirker individer og organisasjoner gjennom kollektive identiteter. Kollektive identiteter dannes gjennom sosial interaksjon og kommunikasjon mellom medlemmer i en sosial gruppe (se også White, 1992), og innebærer individets kognitive, moralske og følelsesmessige binding til andre medlemmer av den sosiale gruppen (Polletta & Jasper, 2001, s. 285).

2.4.1 Kompleksitet

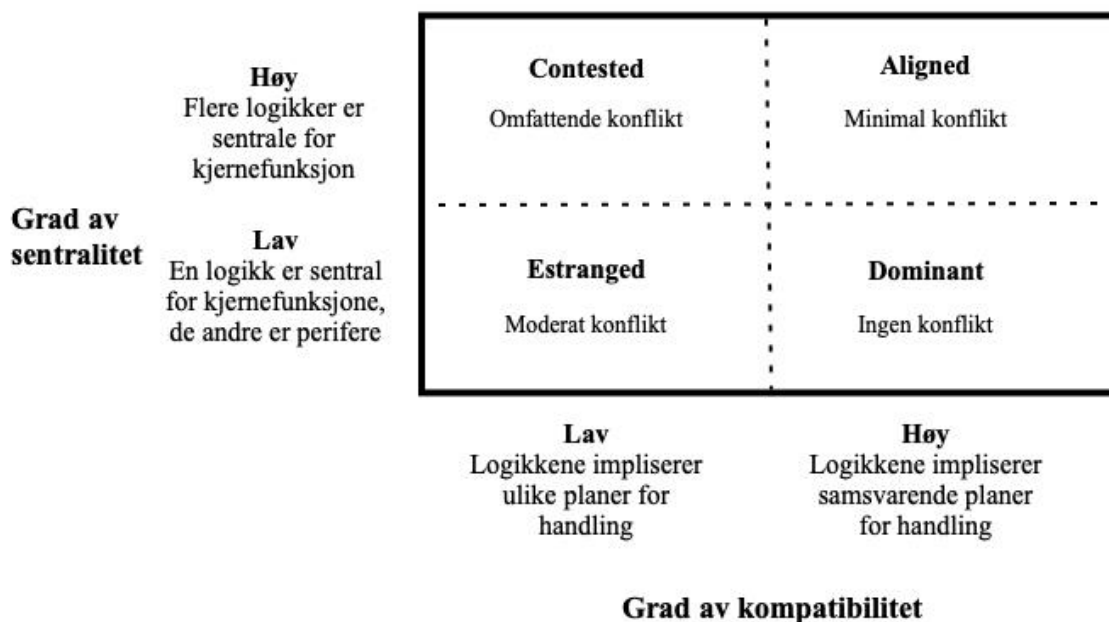
Det har lenge vært anerkjent, av blant annet Thornton og Ocasio (2012), at organisasjoner påvirkes av ulike institusjonelle logikker. Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta og Lounsbury (2011) ser i sin artikkel *Institutional complexity and organizational responses* på hvordan organisasjoner preges av og reagerer på påvirkning fra ulike institusjonelle logikker og andre faktorer, som de samlet betegner som institusjonell kompleksitet. Der understrekes viktigheten av å identifisere alle aktuelle logikker, i tillegg til bevissthet rundt kilden til og graden av ulikhet mellom logikker. Pache og Santos (2010) argumenterer for at logikkene kan implisere ulike mål eller ulike handlinger for å oppnå mål, og hevder at mål er et uttrykk for kjerneverdier som vanskelig kan utfordres, og dermed vil påvirke organisasjonens respons.

Kjennetegn ved det organisatoriske feltet organisasjonene er en del av vil også påvirke hvordan institusjonell kompleksitet gjør seg gjeldende. Vanlige faktorer som differensierer ulike felt innebærer hvor lenge feltet har eksistert, antallet aktører, forholdet mellom aktørene, tilstedeværelse av offentlige myndigheter, fagorganisasjoner, media og andre interessenter (Greenwood et al., 2011). Det antydes at «modne» felt, som har eksistert over tid, i mindre grad preges av kompleksitet, idet eventuelle spenninger mellom logikker og andre faktorer er blitt håndtert på et tidligere tidspunkt. Greenwood et al. (2011) poengterer imidlertid at denne stabiliteten fordres av et tydelig og forutsigbart forhold mellom institusjonelle logikker i feltet. Forutsigbarheten i modne felt gir organisasjoner mulighet til å utvikle passende interne strukturer og praksiser som håndterer og reagerer på institusjonell kompleksitet.

Organisasjoners respons på institusjonell kompleksitet har betydning for legitimitet og derigjennom tilgang til kritiske ressurser (Greenwood et al., 2011). Håndtering av ulike krav og logikker som impliserer ulike handlingsprogrammer kan i ytterste fall kreve en prioritering der noen interesser går på bekostning av andre.

Besharov og Smith introduserte i 2014 et rammeverk som søker å forklare hvorfor multiple logikker i en organisasjon noen ganger fører til konflikter og andre ganger ikke. Artikkelen kan knyttes til forskjellen mellom ny-institusjonell teori og institusjonelle logikker, idet forfatterne anerkjenner ulikhet mellom organisasjoner og deres håndtering av ulike logikker. De karakteriserer organisasjoners heterogenitet ut fra begrepene *compatibility* og *centrality*. *Compatibility*, eller *kompatibilitet*, defineres som «the extent to which the instantiations of logics imply consistent and reinforcing organizational actions» (Besharov & Smith, 2014, s. 367). *Centrality*, eller *sentralitet*, defineres som «the degree to which multiple logics are each treated as equally valid and relevant to organizational functioning» (Besharov & Smith, 2014, s. 369). *Kompatibilitet* sier dermed noe om samsvaret mellom ulike logikker og handlingene de oppfordrer til. *Sentralitet* beskriver forholdet mellom de ulike logikkene og hvor sentrale de er i organisasjonen. Høy *sentralitet* oppstår når flere logikker er fremtredende i organisasjonens kjerneaktivitet, mens lav *sentralitet* betyr at en logikk er dominerende og andre logikker er mer perifere (Besharov & Smith, 2014). Med disse begrepene som grunnlag utviklet Besharov og Smith (2014) en matrise som kategoriserer organisasjoner i fire typer: *contested*, *estranged*, *aligned* og *dominant*.

Institusjonelle logikker og kompleksitet



Figur 1: Rammeverk for institusjonelle logikker, tilpasset fra Besharov og Smith (2014).

Lav kompatibilitet og høy sentralitet resulterer i en *contested* organisasjon der aktører møter ulike mål og verdier, og dessuten ulike strategier og handlingsmønstre for å oppnå disse målene (Besharov & Smith, 2014). I tillegg er høy sentralitet uttrykk for at flere logikker kjemper om dominans, slik at kjerneaktiviteten er omstridt. I denne type organisasjoner forventes konfliktnivået å være omfattende og vanskelig å løse, idet medlemmene utsettes for ulike forventninger om hva som er viktige mål og hvordan man skal oppnå disse målene. I en *estranged* organisasjon er det lav kompatibilitet og lav sentralitet. Også her oppstår det usikkerhet rundt hvilke mål som skal nås og på hvilken måte de best kan nås, men lav sentralitet lar en logikk dominere kjerneaktiviteten og være styrende for handling. Konfliktnivået beskrives her som moderat, idet den dominerende logikken klargjør organisasjonens misjon, strategi og aktiviteter ved en eventuell konflikt (Besharov & Smith, 2014).

Kombinasjonen høy kompatibilitet og høy sentralitet gir ifølge Besharov og Smith (2014) en *aligned* organisasjon der konfliktnivået forventes å være minimalt. Selv om flere logikker konkurrerer om å dominere kjerneaktiviteten, er kompatibiliteten høy, slik at de ulike logikkene impliserer likeartede mål for organisasjonen. Den siste typen organisasjon kalles

dominant, og har høy kompatibilitet og lav sentralitet. Organisasjonen påvirkes av en dominerende logikk, som forsterkes av de perifere logikkene som alle impliserer konsistente mål. Konfliktnivået forventes her å være så og si fraværende, fordi den høye kompatibiliteten fører til at perifere logikker ikke utfordrer den dominante logikkens mål for organisasjonen (Besharov & Smith, 2014).

Besharov og Smith (2014) poengterer at organisasjoner er dynamiske og i endring, og at kompatibilitet og sentralitet kan påvirkes fra felt-, organisasjons-, og individuelt nivå. Kompatibilitet influeres av antall organisasjoner og forholdet mellom dem, rekruttering og sosialisering, og individenes tilknytning til ulike logikker (Besharov & Smith, 2014). Makt og struktur blant et felts aktører, organisasjoners visjon og misjon, avhengighet og individers makt er faktorer som påvirker sentraliteten i logikker (Besharov & Smith, 2014).

2.4.1.1 Kompleksitet i scenekunstheltet

Institusjonell kompleksitet er aktuelt i denne studien fordi forskere hevder at kunst-organisasjoner preges av flere ulike logikker (Amans, Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2015; Christiansen & Skærbæk, 1997). Disse har fått noe varierende karakteristikk og merkelapper, men Amans et al. (2015) presenterer en kunstnerisk, administrativ og politisk logikk. Innføringen av tre logikker følger Greenwood et al. (2011) som kritiserer tidligere forskning for å begrense seg til å se på to ulike logikker, noe de mener kan påvirke forståelsen av kompleksitet og lede til ugyldige og ikke-generaliserbare konklusjoner.

Den kunstneriske logikken assosieres med verdier som følsomhet, inspirasjon, kreativitet, fantasi, originalitet og smak, og anses å være den dominerende logikken i organisasjoner innenfor kunstfeltet (Amans et al., 2015, se også; Chiapello, 1998 og; Daigle & Rouleau, 2010). Det presiseres at det ikke bare er kunstnere som preges av denne logikken, men også andre medlemmer av kunst-organisasjoner.

Det er en administrativ logikk i spill, som springer ut av Webers begrep om rasjonalitet og moderne kapitalisme. Ifølge Weber (1995) ligger formell forvaltning og et beregnelig rettsvesen til grunn for sikker kalkulasjon, som igjen gjør det mulig å oppnå profitt. I scenekunstheltets tilfelle er ikke streben etter profitt sentral som i Webers kapitalisme, men det er heller ikke rom for særlig underskudd. Selv om den kunstneriske logikken er i fokus, må også kunstorganisasjoner styres som en bedrift. Administrativ logikk forbindes med

effektivitet, kontroll, regelmessighet, forutsigbarhet, kalkulasjon og måling (Amans et al., 2015). Budsjett nevnes som et verktøy formet av administrativ logikk, på grunn av dets anvendelse i oppnåelse av effektivitet og kontroll. Scenekunstinstitusjoner er tett knyttet til myndighetene gjennom tilskuddsordninger og krav som følger av disse. Amans et al. (2015) presenterer det franske kunstfeltet, som i likhet med norske scenekunstinstitusjoner må utarbeide budsjett i forkant, og rapportere på bruken av tilskuddsmidlene i etterkant. I tilskuddsordningen ligger det dermed en aksept og innsynstilgang fra institusjonenes side, idet myndighetene skal kunne kontrollere at midlene brukes i henhold til nasjonale scenekunstmål og økonomistyringsreglement.

Forholdet mellom institusjoner og myndigheter preges av en politisk logikk, som omfatter verdier som ansvarlighet, demokrati, formelle byråkratiske prosesser og troen på at tilskuddsyterens forventninger skal tilfredsstilles (Amans et al., 2015). Den politiske logikken fører ifølge Amans et al. (2015) med seg en «tvangsmessig budsjettering», og vil dermed prege bruken av budsjettet, fordi det er pålagt fra tilskuddsmyndighetene.

Alle de tre logikkene kan bidra til å forme scenekunst-aktørenes atferd. Christiansen og Skærbæk (1997) argumenterer i en studie av Det Kongelige Teater i København for at ulike logikker kan stå i et konfliktfylt forhold til hverandre, og at innføring av styringssystemer kan oppleves som en trussel mot kunstens selvstendighet. I scenekunstfeltet er flertallet av organisasjonene avhengig av tilskudd fra Kulturdepartementet, fylkeskommuner og kommuner, slik at disse aktørene står i en posisjon som gjør det mulig å introdusere en politisk logikk, og dermed øke sentraliteten i feltet og organisasjonene.

3. Forskningsdesign og metodevalg

Denne studien er i hovedsak basert på kvalitative intervjuer med aktører i scenekunstheltet. I metodekapittelet vil jeg gjøre rede for metodiske valg som er tatt i forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen. Jeg diskuterer først vitenskapsteoretisk forankring og deretter forskningsdesign, datainnsamling og -analyse. Til slutt redegjør jeg for etiske og kvalitetsmessige aspekter ved studien.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Vitenskap dreier ifølge Tranøy (1986) seg om en «systematisk og sosialt organisert søken etter, ervervelse og produksjon av, og forvaltning og kommunikasjon av kunnskap og innsikt» (s. 59). Definisjonen innebærer både ontologiske og epistemologiske spørsmål. Ontologi betyr virkelighetslære og dreier seg om hva som finnes og man kan vite noe om (Nyeng, 2017; Tjora, 2017). Epistemologi betyr kunnskapslære, og handler om hvordan vi kan utvikle kunnskap og hva som begrunner den (Nyeng, 2017). Metode defineres videre som en fremgangsmåte for å frembringe kunnskap (Tranøy, 1986, s. 127), og metodiske valg vil dermed avhenge av forskerens ontologiske og epistemologiske standpunkt. Vitenskapelig forskning er aldri helt objektiv, men er intersubjektiv, med bakgrunn i faglig tradisjon (Nyeng, 2017). Det innebærer at «virkeligheten» er formet av måten vi måler den på.

Et vanlig skille går mellom positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming. Positivismen bygger på en tro på objektiv og verdinøytral empiri, med fokus på kvantitative data, som kan brukes til å avdekke kausale årsaks mekanismer (Nyeng, 2017). Den fortolkende tradisjonen ser den sosiale virkeligheten som ustabil og i kontinuerlig utvikling, gjennom menneskets utvikling (Jacobsen, 2005). I en tolkende posisjon må forskeren stille seg åpen og deltakende til det man forsker på, i motsetning til positivismens ideal om objektivitet og avstand mellom forsker og det som blir forsket på. Fenomenologi er en filosofi som fokuserer på hvordan fenomener fremtrer i menneskers bevissthet, hvordan vi oppfatter, gjør vurderinger og utvikler følelser (Nyeng, 2017; Tjora, 2017). I denne studien har jeg et fenomenologisk utgangspunkt fordi jeg søker å beskrive menneskers opplevelser, og avdekke det som tas for gitt og dermed ligger til grunn for ens opplevelse av verden. Bruken av dybdeintervjuer er en anerkjent metodisk tilnærming for å fremskaffe denne empirien, og jeg har derfor valgt det som hovedmetode i min undersøkelse. Sosial konstruktivisme er en vitenskapsteoretisk

posisjon som bygger på fenomenologien. Her ser man på sosiale konstrukter, som er en utbredt mental forestilling som styrer handling i hverdagspraksis (Nyeng, 2017).

Handlingsmønster og «tatt-for-gitt»-heter som avdekkes i fenomenologi og sosial konstruktivism kan knyttes til fenomenet institusjonelle logikker, som former aktørers handlingspraksiser uten at aktørene nødvendigvis er bevisst prosessen.

3.2 Forskningstilnærming

Metodelitteratur skiller mellom induktiv, deduktiv og abduktiv tilnærming til teoriutvikling (Bell, Bryman & Harley, 2019; Nyeng, 2017; Tjora, 2017). En deduktiv tilnærming går fra teori til empiri, det vil si at man utarbeider hypoteser og samler inn data på grunnlag av tidligere teoretiske antakelser (Bell et al., 2019). Induktive prosesser starter med innsamlet empiri, som deretter brukes som et grunnlag for å utlede teorier om virkeligheten (Bell et al., 2019). De to første tilnærmingene ses ofte som ytterpunkter på en skala, og i praksis er undersøkelser sjelden rent induktive eller rent deduktive. Den abduktive tilnærmingen er et alternativ med økende popularitet. Abduktive prosesser starter med spørsmål som springer ut fra empiri man har observert. Man forsøker så å finne en forklaring på det aktuelle fenomenet med en kombinasjon av teori og empiri (Bell et al., 2019). En abduktiv slutning vil være den mest troverdige forklaringen man finner på det man observerer (Nyeng, 2017). I denne studien har jeg valgt en abduktiv tilnærming, fordi jeg anser det som formålstjenlig ikke å benytte en streng tilnærming, men være åpen mot både teori og empiri.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet danner et rammeverk for innsamling og analyse av data (Bell et al., 2019). Det første metodiske valget som ble tatt var bruk av kvalitativ forskningsmetode. I kvalitativ forskning stiller man spørsmål ved hva som blir tatt for gitt av medlemmer i samfunnet, og hvordan slik sosial orden oppstår (Tjora, 2017). Et kvalitativt design er i dette tilfellet hensiktsmessig fordi informantene vil kunne komme inn på forhold som jeg som forsker ikke har forutsett. Jeg har dermed valgt kvalitativ forskningsmetode for å kunne undersøke hvordan styring i scenekunstheltet oppleves av de deltagende aktører i en setting hvor informantene har mulighet til å komme med egne synspunkter og erfaringer.

Saunders, Lewis og Thornhill (2009) skriver om ulike forskningsformål. Utforskende studier stiller åpne spørsmål med formål å få innsikt i et tema, og er formålstjenlig dersom forskeren

ønsker en klarere forståelse av et fenomen (Saunders et al., 2009). Litteratursøk og intervju med «eksperter» er typiske metoder som brukes i utforskende studier. Formålet med beskrivende studier er å få en nøyaktig beskrivelse av situasjoner, hendelser eller personer (Saunders et al., 2009). Utforskende og beskrivende formål kan gjerne kombineres. Det er nødvendig å ha et klart bilde av et fenomen i forkant av datainnsamling, og denne innsikten har jeg søkt gjennom lesning av relevant litteratur (Saunders et al., 2009). Formålet med denne oppgaven er å beskrive og undersøke periodiske evalueringers rolle i det norske scenekunstheltet, og den kan dermed betegnes som en blanding av beskrivende og utforskende forskning.

3.4 Datainnsamling

Datagrunnlaget for oppgaven består i en stor del primærdata, som vil si at forskeren selv samler inn datamaterialet. Primærdataen er hentet inn ved å gjennomføre dybdeintervjuer ved tre ulike teater, samt Norsk teater og orkesterforening, og Kulturdepartementet. Denne suppleres med sekundærdata, som er samlet inn av andre (Jacobsen, 2005).

3.4.1 Utvalg

Utvalg av informanter i kvalitative studier gjøres ofte på bakgrunn av en antakelse om at informanten kan uttale seg på en reflektert måte om temaet (Tjora, 2017). Utforskende studier søker ofte bredde i data og ønsker å intervju informanter som representerer ulike organisasjoner innenfor et tema, som er tilfelle i min studie. Jeg har intervjuet representanter fra tre ulike regionale teatre, Norsk Teater- og Orkesterforening og Kulturdepartementet. For å avgrense scenekunstheltet noe, valgte jeg å fokusere på teater, og dermed utelate orkester, opera- og danseinstitusjoner. Informantene fra teaterinstitusjonene er valgt på ledelsesnivå, med bakgrunn i en antakelse om at det sannsynligvis er teatrenes ledelse som har best grunnlag for å uttale seg om forholdet til Kulturdepartementet og arbeidet med periodiske evalueringer. Jeg var opptatt av at både direktør og teatersjef skulle være representert, på grunn av at jeg antok deres rolle og perspektiv kunne være ulike. En svakhet ved dette utvalget er at ansatte ved lavere nivåer i teatrene ikke har fått mulighet til å uttale seg om opplevelsen av styring i teatrene. Det er ikke nødvendigvis slik at aktiviteten i teatrene foregår på den måten lederne gir uttrykk for i intervjuene, det finnes en mulighet for at formell styring er dekket fra den daglige aktiviteten.

For å rekruttere informantene benyttet jeg e-post-invitasjoner. Aktuelle respondenter ble valgt ut fra hvilke teaterinstitusjoner som er oppført på Kulturdepartementets budsjettpost 71, under kapittel 323 Musikk- og scenekunst. Det innebærer regioninstitusjoner som per dags dato finansieres med 70 prosent fra staten og 30 prosent på regionen. Når det gjelder informantene fra Norsk Teater- og Orkesterforening (NTO) og KUD gikk jeg ut fra forslag fra veileder og fikk videre hjelp av informantene til å foreslå andre aktuelle respondenter. Antall respondenter er et utfordrende spørsmål. I denne studien er antallet begrenset av oppgavens omfang i tid og ressurser. Jeg har likevel forsøkt å få en bredde i respondenter ved å intervju fra tre ulike teater, i tillegg til en representant fra interesseorganisasjonen NTO, som har tett kontakt med hele feltet og dermed kan gi et bilde på hvordan feltet som helhet opplever forholdet til KUD. Det var også viktig for meg å intervju en representant fra departementet for å utforske hvordan myndighetene opplever forholdet til scenekunstheltet og i mitt tilfelle regionale teaterinstitusjoner. Samlet mener jeg informantene gir et helhetlig bilde på temaet for undersøkelsen, spesielt når det gjelder forholdet mellom teaterinstitusjoner og KUD.

3.4.2 Dybdeintervju

Dybdeintervjuer er ifølge Tjora (2017) den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Målet med dybdeintervjuer er å få et innblikk i hvordan informanten opplever et fenomen, gjennom en samtale der informanten får tid til å reflektere over meninger og erfaringer (Tjora, 2017). Jeg ønsket i mine intervjuer å undersøke hvordan respondentene opplevde gjennomføring av periodiske evalueringer. Samtlige respondenter kom også med mer overordnede refleksjoner rundt forholdet mellom teatrene og KUD, noe jeg ga de rom til å gjøre. I et dybdeintervju får man frem informantens subjektive opplevelse, og i et sosialkonstruktivistisk perspektiv er man ute etter hvordan respondentene skaper mening med sin virkelighet, men dataene kan også brukes for å sette erfaringer inn i større sammenhenger (Tjora, 2017). Dybdeintervjuets kvalitet beror på tilliten mellom forsker og informant, jeg var derfor opptatt av å gi informanten rom til å reflektere og komme med lange, utfyllende svar. For å legge til rette for denne tilliten lot jeg informantene foreslå hvor intervjuene skulle gjennomføres, og jeg reiste til NTO og KUDs kontor i Oslo. Formålet med dette var å skape trygge rammer for informantene.

Dybdeintervjuer deles vanligvis opp i tre hoveddeler – oppvarming, refleksjon og avrundning. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en semistrukturert intervjuguide. Et semistrukturert intervju innebærer at intervjueren har en intervjuguide med spørsmål eller tema man vil

komme innom, men er kun løselig knyttet til rekkefølgen og bruker intervjuguiden som et utgangspunkt i en samtale-lignende situasjon (Bell et al., 2019). Strukturen ga meg mulighet til å la informantene snakke noenlunde fritt og stille oppfølgingsspørsmål på interessante utsagn, samtidig som jeg hadde oversikt over hva jeg ville innom i løpet av intervjuet i intervjuguiden.

Intervjuguiden for teateransatte ligger i vedlegg 1, og for NTO i vedlegg 2 og KUD i vedlegg 3. Guiden starter med noen oppvarmingsspørsmål om informantens arbeid og oppgaver, for å sette i gang samtalen og gjøre respondenten trygg. Deretter følger refleksjonsspørsmål, som handler om temaet jeg undersøker, prestasjonsmåling av scenekunst. Hoveddelen av intervjuguiden består av en del spørsmål og oppfølgingsspørsmål, som jeg brukte i ulik grad alt etter som hvor mye informanten reflekterte og utdypet sine svar. Jeg opplevde at flere av informantene besvarte flere spørsmål i samme uttalelse, slik at jeg mest brukte intervjuguiden som en sjekklister over tema. I avrundingen stilte jeg noen mer generelle spørsmål rundt forholdet mellom teatrene og KUD, og ga så informantene mulighet til å komme med avsluttende kommentarer dersom de hadde noen.

Intervjuene ble tatt opp og senere transkribert i sin helhet. Transkribering presenteres av Jacobsen (2005) som den første analysefasen, hvor datamaterialet beskrives. Det var nyttig å ta opp intervjuene, fordi jeg kunne konsentrere meg om det respondenten sa, og være til stede i samtalen. Det anbefales å transkribere relativt raskt etter gjennomføringen av intervjuet, fordi man husker informantens kroppsspråk, ansiktsuttrykk og lignende (Tjora, 2017). En fordel ved at forskeren selv både gjennomfører intervju, transkriberer og analyserer, er at man ikke mister denne visuelle informasjonen underveis, men kan huske tilbake til hvordan situasjonen opplevdes (Tjora, 2017).

I tabellen under vises en oversikt over informanter, intervjusted og -varighet.

Respondent	Dato	Sted	Varighet
Økonomi- og driftssjef (tidl. direktør), teater 1	30.01.20	Respondentens kontor	1 t 27 min
Spesialrådgiver, NTO	24.02.20	Respondentens kontor	40 min
Seniorrådgiver, KUD	26.02.20	Møterom i departementet	26 min
Direktør, teater 2	02.03.20	Mitt kontor, HHIT	1 t 6 min
Teatersjef, teater 3	26.03.20	Teams	1 t 13 min

Tabell x: Informantoversikt

3.4.3 Dokumenter som tilleggsdata

I de fleste studier vil det finnes aktuelle dokumenter som kan skaffe relevant informasjon ut over det man har gjort med egen datagenerering (Tjora, 2017). Som bakgrunnsinformasjon leste jeg en rekke offentlige dokumenter som NOU-er, budsjetter, proposisjoner og stortingsmeldinger. I studier av tema som omfattes av politiske prosesser vil offentlige dokumenter representere tidsbilder, mens dybdeintervjuene får fram personlig opplevelser og refleksjoner rundt det (Tjora, 2017). Jeg utforsket også NTOs internettside, fordi foreningen kommenterer aktuelle saker i scenekunstheltet, og lager innspill og notater til Stortinget. Så orienterte jeg meg i de ferdige evalueringsrapportene og egnevalueringene rapportene brukt i de periodiske evalueringene. I tillegg fikk jeg innsyn i en del tilskuddsbrev gjennom KUD. I disse dokumentene fant jeg mye nyttig informasjon som grunnlag til intervjuguiden og kontekstbeskrivelsen i empiri-kapittelet. Det var viktig for meg å sette meg inn i hvordan tilskuddsordningen fungerer, og få et inntrykk av scenekunstheltet som helhet, slik at jeg kunne stille forberedt på intervju og ha relevante diskusjoner med informantene. Dokumentene er brukt som supplement til intervjudataene, og er derfor ikke analysert eksplisitt.

3.5 Dataanalyse

Kvalitativ analyse har som mål å gjøre det mulig for leseren å få økt kunnskap om forskningens tema uten selv å måtte gå gjennom den dataen som er generert i undersøkelsen

(Tjora, 2017). Som nevnt begynner analysen ifølge Jacobsen (2005) med transkribering. Andre fase innebærer en systematisering og kategorisering som hjelper med å få oversikt over informasjonen (Jacobsen, 2005). Da jeg hadde gjennomført og transkribert alle intervjuene, foretok jeg en kategorisering ved å markere utsagn i ulike farger. Jeg hadde en abduktiv tilnærming og laget kategorier både ut fra intervjuets teoretiske tema og respondentenes fokus. Kategoriseringen forenklet datamaterialet slik at jeg fikk oversikt og kunne sammenligne hva de ulike informantene uttalte om forskjellige temaer. Etter systematisering vil man begynne å fortolke data (Jacobsen, 2005). I denne tredje fasen så jeg etter sammenheng i dataene, og endte opp med empirikapittelet.

3.6 Kvalitet og etikk

Når vi skriver om kvalitet innenfor kvalitativ forskning brukes ofte begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Jeg vil i det videre redegjøre for disse kriteriene i arbeidet med denne studien samt beskrive hvordan jeg tok hensyn til anonymitet.

3.6.1 Forskningens kvalitet

Gyldighet knyttes til hvorvidt svarene som er funnet i studien faktisk er svar på spørsmålene som stilles (Tjora, 2017). Tjora (2017) snakker om kommunikativ gyldighet, som testes i dialog med forskersamfunnet. I praksis innebærer dette å forholde seg bevisst til eksisterende teorier og tidligere forskning innenfor samme tema. Dette er også den viktigste kilden til gyldighet, idet det fører til at forskningen er forankret i annen relevant forskning og gjennomføres innenfor rammene av faglighet (Tjora, 2017). Underveis i prosjektet har jeg forholdt meg til tidligere forskningsartikler og satt meg inn i temaet, og ser at mye av det jeg har funnet er i samsvar med tidligere studier. I tillegg vil jeg hevde at innspill fra faglige veiledere styrker gyldigheten av min studie. Gyldigheten kan også styrkes ved å redegjøre for valg av datagenereringsmetode, utforming av spørsmål og bruk av teoretisk grunnlag, noe jeg forsøker å gjøre i dette metode-kapittelet (Tjora, 2017).

Pålitelighet handler om sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2017). Det er ifølge Tjora (2017) viktig å være bevisst sin egen posisjon i forskningen, hva man eventuelt har til felles med informantene, samt hvordan dette kan prege forskningsarbeidet. Tjora (2017) hevder at personlig interesse for eget forskningstema er «regelen heller enn unntaket» (s. 237), og videre at det ikke behøver å være et problem, så lenge forfatteren redegjør for

egen posisjon og hvilken informasjon som kommer frem gjennom datagenerering og hva som er forskerens egne analyser. Jeg valgte å gjennomføre et forskningsprosjekt i scenekunstheltet ut fra egen interesse, og det har jeg gjennom hele prosjektet vært bevisst på, fordi det er en risiko at arbeidet kan bli farget av min egen posisjon i de aktuelle spørsmålene. Opptak og transkribering styrker påliteligheten ved at jeg kan legge frem direkte sitater, slik de ble uttalt av informantene. Transparens er et krav knyttet til presentasjon av forskning, og kan ses som et middel til pålitelighet (Tjora, 2017). Transparens innebærer å legge frem hvordan studien er gjennomført, hvilke valg som er tatt, hvordan datamaterialet er analysert, og målet er å gi leseren et så grundig innblikk i forskningen at de kan ta stilling til forskningens kvalitet.

Generaliserbarhet betegner studiens relevans ut over de enheter som er undersøkt (Tjora, 2017). Mens generalisering i kvantitative undersøkelser bygger på statistiske mål, krever generaliserbarhet i kvalitativ forskning en mer diskusjonsbasert tilnærming. Naturalistisk generalisering er en type generalisering hvor forskeren redegjør for situasjonen som er undersøkt, slik at leseren selv kan vurdere om funnene har gyldighet utover den konkrete studien (Tjora, 2017). Tjora (2017) argumenterer imidlertid for at det er vanskelig å gi en god nok beskrivelse til at en slik generaliseringsvurdering er mulig, og trekker derfor frem moderat generalisering som et alternativ. Moderat generalisering overlater til forskeren selv å beskrive i hvilke situasjoner resultatene kan være gyldige (Tjora, 2017). Til tross for et begrenset utvalg antar jeg likevel at studien forteller noe om opplevelsen til andre regionale teaterinstitusjoner i Norge, som har samme type vilkår og er bundet til å oppfylle samme nasjonale kulturpolitiske mål. På den annen side vil jeg påpeke at målet med studien ikke nødvendigvis har vært å generalisere funnene, men heller gi et bilde av hvordan periodiske evalueringer av scenekunstinstitusjoner har fungert, og derigjennom peke på aktuelle momenter å vurdere før neste evalueringsrunde.

3.6.2 Forskningsetikk

Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2007). Ifølge personopplysningsloven skal alle forsknings- og studentprosjekter som innebærer behandling av personopplysninger meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (Ringdal, 2007). Jeg sendte inn en oversikt over studien for å få tillatelse til å gjennomføre intervjuene (vedlegg 4). Informantene ble forelagt et informasjonsskriv med beskrivelse av prosjektet, intervjusituasjonen, og behandling av data. Med underskrift ble informert samtykke hentet inn skriftlig, med unntak av intervjuet på Teams, som av praktiske

årsaker ble gjennomført med muntlig samtykke. Informantene ble informert om at intervjuet ville bli tatt opp og transkribert. For å sikre anonymitet ble informantens navn utelatt i transkripsjonen og den ferdige studien, og erstattet med stilling og type organisasjon. Navnene ble oppbevart adskilt fra transkripsjonen og opptakene ble slettet etter prosjektets slutt. For å sikre at informantene kjente seg igjen i egne uttalelser tilbød jeg sitatsjekk når jeg visste hvilke sitater jeg ville bruke i empirikapittel og analyse. Dette ble ønsket av flere respondenter og bidro i min studie til å styrke tilliten mellom meg som forsker og informantene. I forbindelse med sitatsjekk ønsket informantene å konkretisere språket i sitatene ved å fjerne eller omskrive muntlige fraser. Sitatene som presenteres i empirikapittelet er reviderte versjoner. Det vil si at språket kan være justert, men meningsinnholdet er det samme som i de direkte sitatene fra transkripsjonen.

4. Kontekst og bakgrunn

I dette kapitlet presenteres konteksten for oppgaven, scenekunstheltet og de økonomiske vilkårene i feltet. Jeg beskriver hva scenekunstheltet består av og hvilke avgrensninger jeg har valgt i min oppgave. Deretter presenteres grunnlaget for prestasjonsevaluering av scenekunstheltet gjennom Statens økonomistyringsreglement og Stortingets mål for scenekunstheltet samt evalueringsmodellen som ble brukt i periodiske evalueringer i perioden 2012-2019. Modellen har en to-sidig tilnærming gjennom sammenstilling og analyse av objektive data, og en kvalitetsvurdering basert på ønskevistmodellen. Til slutt introduseres armlengdeprinsippet, som ligger til grunn for styring av norske scenekunstinstitusjoner.

4.1 Scenekunstheltet og økonomiske vilkår

Scenekunst er i denne sammenheng et samlebegrep for teater, opera og dans. Det norske scenekunstheltet består ifølge Hylland og Kleppe (2019) av en håndfull nasjonale institusjoner, et tjuetalls regional- og landsdelsinstitusjoner, mer enn 150 frie scenekunstgrupper, samt et antall private teatre, programmerende scener og festivaler for scenekunst. I denne oppgaven har jeg avgrenset grunnlaget til teaterinstitusjoner, og gjennomført intervjuer med tre ulike region/landsdelsteater, som har delt finansiering mellom staten og regionen. Per i dag fordeles tilskuddet etter en 70/30-regel, med 70 prosent på staten og 30 prosent på regionen. Offentlige driftstilskudd utgjorde i 2018 ca. 80 prosent av NTOs medlemmers totale inntekter (NTO, 2018). Statlig finansiering og støtte anses som en nødvendig forutsetning for scenekunst i Norge, og begrunnes blant annet med at moderate egeninntektskrav bidrar til å holde billettprisene på et nivå som gjør scenekunst tilgjengelig for alle (Kultur- og kirke departementet, 2008).

I 2015 innførte regjeringen en avbyråkratiserings- og effektivitetsreform (ABE-reformen). Målet med reformen er å gi statlige virksomheter insentiver til å bli mer effektive, og den gjelder alle statlige virksomheter som mottar driftsbevilgninger over statsbudsjettet (Finansdepartementet, 2014). I praksis innebærer dette at teatrene ikke får fullt ut kompensert for lønns- og prisvekst i tilskuddene, og reformen har dermed en direkte effekt på deres økonomiske vilkår.

Departementet skal etter Statens økonomistyringsreglement § 4 oppfylle følgende styringsprinsipper:

Alle virksomheter skal:

- a) fastsette mål og resultatkrav innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet
- b) sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås, ressursbruken er effektiv og at virksomheten drives i samsvar med gjeldende lover og regler, herunder krav til god forvaltningsskikk, habilitet og etisk adferd
- c) sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlig beslutningsgrunnlag

Departementene skal i tillegg fastsette overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomheter, jf. § 7.

Styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet.

§ 7 omhandler tilskuddsbrevet som følger tilskuddet, som skal inneholde tildelt beløp, mål, styringsparametre og krav til rapportering. Tilskuddsbrevet formidler altså KUDs forventninger og forutsetninger som ligger til grunn for tilskuddet, og ordningen fordrer dermed at institusjonene redegjør for og rapporterer på bruken av tilskuddene til KUD. Tilskuddsbrev og budsjettmøter ble innført som styringsverktøy for Kulturdepartementet på 1990-tallet, og omfatter en rapportering som i stor grad består av kvantitative produksjons- og publikumsmål (NOU 2013:4). Denne typen styring har møtt kritikk for ikke å egne seg til å fange opp en scenekunstorganisasjons prestasjon.

4.2 Scenekunstpolitiske mål

I Stortingsmelding 32 (2007-2008) *Bak kulissene* legger Kulturdepartementet frem følgende mål for tilskudd til scenekunst:

Høy kunstnerisk kvalitet, som er mangfoldig, nyskapende og utfordrende og som når hele befolkningen og forvalter kulturarven. Dette hovedmålet skal nås gjennom:

1. Et profesjonelt tilbud av teater-, opera-, danse-forestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet

- Sterke institusjoner med tydelige oppdrag
 - Gode rammer for den frie kunsten
 - Gode ordninger for gjestespill og turneer
2. Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse
 - Gode vilkår for nyskapende scenekunst
 - Støtte utviklingen av et Dramatikkens Hus
 - Bredt samarbeid og utveksling av scenekunst med utlandet
 3. Nå hele befolkningen
 - Klare strategier i institusjonene for å nå et bredere publikum
 - Styrke produksjon og formidling av forestillinger rettet mot barn og unge
 - Styrke formidlingen av scenekunst til områder med lav dekning
 4. Større mangfold
 - Større andel kunstnerisk personale med minoritetsbakgrunn
 - Nå ut til et større publikum blant minoritetsbefolkningen
 - Sikre jevn rekruttering av kvinner og menn innen alle områder av scenekunsten
 5. Effektiv ressursutnyttelse
 - Bredt og systematisk samarbeid mellom institusjonene
 - Systematisk evaluering av resultater av kvalitativ, kvantitativ og økonomisk art
 - God forvaltning av bygningsmassen

Disse målene ligger til grunn for de periodiske evalueringene, og er utgangspunkt for egevalueringen som teatrene gjennomfører selv. Kulturmeldinga av 2018 presenterer nye nasjonale kulturpolitiske mål. De nye målene legges ved som vedlegg 5, da det hovedsakelig er målene ovenfor som har ligget til grunn i perioden denne studien fokuserer på.

4.3 Prestasjonsevaluering

Måling av scenekunstinstitusjonene har som nevnt vært basert på rapportering av kvantitative indikatorer, men i *Bak kulissene* (2008) ble det varslet innføring av kvalitativ prestasjonsmåling, som resulterte i de periodiske evalueringene denne oppgaven ser på. Det hevdes samtidig at innføring av slike evalueringer kan redusere kravene til årlig rapportering (Kultur- og kirke departementet, 2008, s. 187). Innføring av kvalitativ evaluering kan ses med bakgrunn i Statens økonomistyringsreglement, som sier at KUD skal sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås. I samarbeid med NTO ble det i 2012 utviklet en evalueringsmodell til

bruk i de periodiske evalueringene. Evalueringene ble gjennomført av et panel av fagfeller med både kunstnerisk og økonomisk kompetanse, som ble oppnevnt av KUD. Panelene har bestått av regissører, dramaturger, skuespillere og andre med teaterfaglig kompetanse, samt økonomer med erfaring fra scenekunstheltet. Underveis i evalueringsperioden gikk departementet bort fra selv å være sekretariat, og satte evalueringene ut på anbud. Da ble evalueringene gjennomført av en evalueringsgruppe fra vinnende tilbyder, samt et kunstnerisk fagfellepanel som ble oppnevnt av KUD. Panelet skal evaluere teatrenes prestasjon de fire siste år, og arbeidet med evalueringen har som regel foregått fra høst til tidlig sommer.

Utgangspunktet for prosessen er et egenevalueringsskjema som er utarbeidet fra de scenekunstopolitiske målene i forrige delkapittel, og Ønskekvist-modellen (vedlegg 6). Jeg gjør leseren oppmerksom på at det har vært noen variasjoner i egenevalueringsskjemaet mellom ulike evalueringsrunder. Det vedlagte skjemaet er hentet fra den første evalueringsrunden, *Kvalitet for alle penga?* (2013). Egenevalueringen består av rapportering på endel kvantitative indikatorer, blant annet antall forestillinger i ulike kategorier, antall produksjoner, antall publikum, i tillegg til vurderinger av egen måloppnåelse, kvalitet og effektiv ressursutnyttelse. Teatrenes egne refleksjoner er deretter utgangspunkt for møter mellom det oppnevnte panelet og teatrets ledelse. I tillegg til dialog med teatrene, får panelet gjennom møtene et inntrykk av fysiske og geografiske omgivelser, samt mulighet til å overvære forestillinger i evalueringsperioden. Evalueringsrapportene varierer i utforming, men inneholder et sammendrag av teatrets egenevaluering og panelets vurdering av organisatoriske aspekter samt den kunstneriske aktiviteten.

Ønskekvist-modellen er en sentral del av evalueringsmodellen, og jeg anser det derfor som nyttig å presentere denne noe mer detaljert fordi evalueringen er utgangspunkt for intervjuene som presenteres i neste kapittel. Modellen ble utviklet i Århus kommune i Danmark i et forsøk på å lage en evalueringsmodell som kunne brukes til å vurdere kvaliteten i performativ kunst. Poenget med ønskekvistmodellen er å etablere et «samtalerom om kunstnerisk kvalitet», og det poengteres at den ikke er ment å brukes som et grunnlag for omgjøring til kvantitative uttrykk (Langsted, Hannah & Rørdam Larsen, 2003, s. 143). Samtalerommet skal springe ut av de tre begrepene villen, kunnen og skullen. I de periodiske evalueringene er begrepene byttet ut med de norske ordene vilje, evne og relevans (Bø et al., 2013), og jeg vil derfor bruke disse i det videre.

Vilje handler om en kunstnerisk uttrykks- og kommunikasjonsvilje, og kan ses på som kunstnerens engasjement for å formidle noe til et publikum (Langsted et al., 2003). Det påpekes også fallgruver knyttet til vilje, som en «krampaktig» eller «privat» vilje, hvis drives av at kunstneren ønsker å bli berømt. Dette blir problematisert av Kvarv (2004), som mener det er vanskelig å trekke grenser mellom hvilken type motivasjon som driver kunstneren og om det er en motsetning mellom ønsket om å bli berømt og det å levere kunst av høy kvalitet.

Evne er et begrep for ferdigheter som kreves i kunsten og erverves gjennom utdanning, mesterlære og praksis over tid (Langsted et al., 2003). Videre brukes profesjonalisme om evne, for å understreke at vurdering av kunst må gjøres av «kjennere», for eksempel andre kunstnere, for å sikre forståelse for kompleksiteten i kunstnerisk utøvelse. Et interessant aspekt ved evne er møtet mellom tradisjonelt og nytt, idet kunstnerisk evne ikke er en statisk størrelse, men må vurderes i lys av omgivelser og samtid.

Relevans handler om at kunsten skal være sosialt og psykologisk relevant i sin samtid. Kunsten skal tilføre noe nytt og annet, og «ta oss med dypt inn i oss selv – og utenfor oss selv», som forfatterne skriver (Langsted et al., 2003, s. 152).

Ønskekvist-modellen er altså brukt for å evaluere den kunstneriske kvaliteten hos teatrene, og er derfor bakgrunnen for respondentenes uttalelser om evaluering av kvalitet i neste kapittel.

4.4 Armlengdeprinsippet

Paragraf 100 i Norges Grunnlov sier at «Ytringsfridom skal det vere» (Grl., 1814, § 100). Ytringsfriheten er bakteppet for diskusjonen om kunstens frihet og derunder armlengdeprinsippet. Armlengdeprinsippet viser i kulturpolitisk sammenheng til at «politiske organer bør ikke gripe inn i kunstneriske beslutninger» (Mangset, 2012, s. 5). Det innebærer i praksis at politiske organer ikke skal bestemme hvilke teaterforestillinger som skal settes opp, hvilke musikkstykker som skal spilles, og hvilke kunstnere som skal ansettes. Opprettholdelse av armlengdeprinsippet gir kunsten mulighet til å presentere alternative perspektiv og tenkemåter, med andre ord være relevant i samtiden (Kulturdepartementet, 2018; Langsted et al., 2003). Således kan armlengdeprinsippet komme til syne i en evaluering som tar utgangspunkt i Ønskekvist-modellen. Armlengdeprinsippet omtales som

kulturpolitikken grunnlov, og har vært tillagt stor vekt i kulturpolitikken som vokste frem etter andre verdenskrig (Kulturdepartementet, 2018).

Mangset (2012) argumenterer for at man ikke kan utgå fra armlengdes avstand som et fastsatt prinsipp, men heller se det som en dimensjon mellom stor kunstfaglig autonomi og sterk kulturpolitisk styring. Han hevder videre at myndighetenes styring gjennom tilskuddsforvaltning oppfattes som legitim, men det finnes eksempler på at scenekunstheltet har reagert på at føringene i tilskuddsbrev har blitt for konkret. Utfordringen er dermed å finne balansen mellom overordnede kunstpolitiske prioriteringer og konkrete kunstneriske valg (Mangset, 2012).

Armlengde-debatten kan også knyttes til de periodiske evalueringene denne oppgaven er opptatt av. En kan spørre seg om en vurdering av kunstnerisk kvalitet kan komme på kollisjonskurs med armlengdeprinsippet. Dette er et tema som blir tatt opp i intervjuene i neste kapittel.

4.5 Oppsummering scenekunstheltet

Dette kapittelet har presentert konteksten for de periodiske evalueringene oppgaven omhandler, og danner dermed et bakteppe for de empiriske dataene i neste kapittel. Undersøkelsen er gjennomført blant regionale teaterinstitusjoner som mottar tilskudd fra Kulturdepartementet. Tilskuddet utgjør en stor del av teatrenes økonomiske rammer, og har siden 2015 vært omfattet av ABE-reformen, som skal gi incentiver til mindre byråkrati og høyere effektivitet i statlige virksomheter. KUD skal ifølge Statens økonomistyringsreglement blant annet sikre oppnåelse av mål- og resultatkrav og effektiv ressursutnyttelse. I 2008 varslet KUD innføring av kvalitativ prestasjonsmåling av scenekunstinstitusjoner, som et tillegg til årlig rapportering på kvantitative indikatorer. Evalueringene skulle gjennomføres av et fagfellepanel med kunstnerisk og økonomisk kompetanse, og baseres på dialog med teatrene.

Det ble i 2012 utviklet et egevalueringsskjema på bakgrunn av Stortingets scenekunstpolitiske mål. Teatrenes svar på egevalueringen var utgangspunkt for samtalene med fagpanelet. Den kunstneriske kvaliteten ble evaluert ut fra den danske Ønskekvis-modellen, som baserer seg rundt begrepene villen, kunnen og skullen, eller vilje, evne og

relevans. Intervjuene i neste kapittel omhandler denne evalueringsprosessen. Det norske scenekunstheltet preges av armlengdeprinsippet, som skal sikre kunstnerisk frihet. Prinsippet har vært tillagt politisk vekt siden andre verdenskrig, men er fremdeles gjenstand for diskusjon.

5. Empiri

I dette kapitlet presenteres den empiriske studien med vekt på de periodiske evalueringene. Kapitlet er strukturert ut fra gangen i evalueringsprosessen. Presentasjonen bygger hovedsakelig på intervjudata, men den er delvis supplert med informasjon fra dokumentstudier. Først diskuterer jeg hvordan evalueringsmodellen ble utviklet og hva som var formålet med evalueringene. Så beskriver jeg bruken av evalueringsmodellen og hvordan informantene opplever at evalueringen har kunnet se effektiv ressursutnyttelse og kvalitet i sammenheng. Til slutt ser jeg på hvilke implikasjoner evalueringresultatene har fått. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av studiens hovedfunn i tre hovedpunkter.

5.1 Formål med, utvikling og gjennomføring av periodiske evalueringer

Kulturdepartementet forvalter tilskudd til et antall scenekunstinstitusjoner, noe som ifølge seniorrådgiver i KUD sine uttalelser fra intervju innebærer å behandle søknader og fordele tilskudd, kontrollere hvordan tilskuddet blir brukt, og ha en dialog med tilskuddsmottakerne. Hen uttaler videre at grunnlaget for de periodiske evalueringene som startet opp i 2012 er at departementet «ønsker å innhente god nok kunnskap om institusjonene departementet forvalter. Kunnskap om blant annet hvordan institusjonene arbeider for å oppnå de statlige kulturmålene og i hvor stor grad disse målene nås».

På bakgrunn av dette ble evalueringsmodellen utviklet av KUD i dialog med NTO. Institusjonene deltok ikke direkte i prosessen, men ble representert av NTO, som ser som sitt oppdrag å være «bransjefellesskapets» stemme. Ifølge informantene fra NTO og KUD kom forslaget om å bruke Ønskekvisten opp i dialogen mellom dem. KUD utarbeidet så egevalueringsskjemaet, hvorpå NTO kom med innspill og kommentarer. Det understrekes at for både NTO og KUD har det vært et poeng å måle de kvalitative aspektene ved scenekunst, og informanten fra NTO uttaler at kjerneaktiviteten i denne typen organisasjon ikke kan fanges opp av kvantitative målinger.

Når det gjelder teatrenes egen oppfatning av hva formålet med evalueringen er, mener to av respondentene fra teatrene at det handler om å se på om teatrene gjør det de skal med pengene

de mottar. Direktøren ved teater 2 legger mer vekt på at hen tror det handler om å skape refleksjoner innad i organisasjonene, og sette fokus på viktigheten av å ha en strategi og målsetninger. Det virker dermed som at det finnes ulike oppfatninger av hva evalueringen skal besvare, noe som bekreftes av spesialrådgiver i NTO med følgende utsagn: «når vi har hatt det oppe til diskusjon på seminarer så kommer det nesten alltid en diskusjon om hva disse evalueringene er til for ... mange opplever en usikkerhet tror jeg i forhold til hva Kulturdepartementet skal bruke disse evalueringene til».

Utsagnet over fra spesialrådgiveren i NTO vitner om at teatrene ikke opplever klarhet rundt hvilket formål evalueringen skal tjene til, og dermed heller ikke føler eierskap til den. Det er også rimelig å anta at en slik eierskapsfølelse kan være vanskelig å oppnå all den tid evalueringen faktisk er et pålegg fra tilskuddsmyndighet og derigjennom en forutsetning for å motta videre tilskudd.

Det er ifølge seniorrådgiveren fra KUD ikke et poeng å iverksette direkte tiltak på bakgrunn av evalueringsresultatet. Prosessen og resultatet er snarere tenkt å være et grunnlag for selvrefleksjon:

Vi bruker ikke evalueringsrapportene som et grunnlag for verken å redusere eller øke det statlige tilskuddet til en institusjon. Evalueringene har vist seg å fungere som en bevisstgjøring hos virksomhetene. De får anledning til å tenke over hva slags prosesser de har innad, hvordan de jobber for å innfri kulturmålene, hvordan ressursbruken er og hvordan de jobber for å nå et publikum.

Det legges altså vekt på bevisstgjøring hos institusjonene selv samt innhenting av kunnskap fra departementets side. Dette er det uttalte formålet med periodiske evalueringer fra KUD.

Evalueringsmodellen legger opp til dialog og kvalitativ vurdering av effektiv ressursutnyttelse og kunstnerisk kvalitet, til forskjell fra den årlige rapporteringen som er mer kvantitativt rettet. Både KUD og NTO har i intervju understreket at evalueringen bør gjøres av fagfeller med både teaterfaglig og økonomisk kompetanse. Informanten fra NTO kommenterte at de fleste har opplevd fagpanelet som veldig lyttende, men at noen har «følt seg litt overkjørt av den kunstneriske ekspertisen som har sittet i det panelet ... siden det er et stort spenn i

kvalitetsbegrepet så kan det fort bli en dominant stemme, som rett og slett går ut fra et litt annet kvalitetsbegrep da, enn det institusjonen eller den kunstneriske ledelsen selv har».

Utsagnet illustrerer hvor viktig dialogen er, og hvordan en lite funksjonell dialog kan gjøre evalueringprosessen utfordrende. En av respondentene kommenterte også dette direkte:

Det er vanskelig for meg å uttale meg om en sak jeg ikke var involvert i, men oppfattet jeg det riktig var det uttalelser som ble beskrevet i rapporten som ikke var kommet fram på intervjuene eller hadde blitt tatt opp på intervjuene underveis i dialogen. Hvor det kom fra vet jeg ikke.

En annen respondent kommenterte derimot at hen syntes det opplevdes balansert, og at selv om det var ting i rapporten man ikke kjente seg helt igjen i, «er det jo sånn det er å bli evaluert, de må jo beskrive det se ser». Intervjudataene tyder altså på at både dialogen og resultatet av den oppleves på ulike måter.

5.1.1 Oppsummering formål med, utvikling og gjennomføring av periodiske evalueringer

Det uttalte formålet fra KUD med periodiske evalueringer i scenekunstheltet, har vært å skape en bevisstgjøring rundt interne prosesser i scenekunstorganisasjonene, med hensyn til både kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse. Informanter fra teatrene, samt NTO, uttrykker en usikkerhet i forhold til hvorfor evalueringene ble gjennomført og hva de skulle brukes til. Evalueringsmodellen ble utformet i samarbeid mellom KUD og NTO, som representerte scenekunstorganisasjonene i prosessen. De periodiske evalueringene ble gjennomført gjennom dialog mellom fagpanel og teaterledelse. Samtalene tok utgangspunkt i en egevaluering utarbeidet av teatret selv. Funnene tyder på at de fleste har opplevd dialogen som konstruktiv og god, men det presenteres også uttalelser som viser at enkelte har følt seg overkjørt av fagfellene i evalueringspanelet.

5.2 Evaluering av effektiv ressursutnyttelse og kunstnerisk kvalitet

Poenget med de periodiske evalueringene har vært å se på både den driftsmessige og kvalitetsmessige måloppnåelse, med andre ord se på effektiv ressursutnyttelse i sammenheng med kvalitet. Informanten fra NTO kommenterte at det kanskje har glippet litt på nettopp det

med å se ressursutnyttelse i sammenheng med kvalitet, og at den økonomiske biten har blitt vurdert på et ganske overordnet plan. Samtidig roses evalueringene for forsøket på å koble de ressursutnyttelse og kvalitet:

Selve utgangspunktet for evalueringene som er å vurdere økonomi og kvalitet i sammenheng er veldig bra, også var det interessant å se i forhold til rapporten som Riksrevisjonen kom med, hvor de kommer til helt andre resultater enn det evalueringene har gjort, hvor evalueringene jevnt over har konkludert med god ressursutnyttelse, var Riksrevisjonen veldig mye mer kritisk. De så jo ikke på økonomisk ressursutnyttelse i kvalitativ sammenheng og så helt bort fra at selve motivasjonen for god ressursutnyttelse er best og mest mulig kunst innenfor begrensede rammer (spesialrådgiver, NTO).

Teatersjefen ved teater 3 omtaler også Riksrevisjonens rapport og kommer med betraktninger rundt prestasjonsevaluering av scenekunst:

Disse tidligere evalueringene er et tegn på at man kanskje mangler et begrepsapparat for å evaluere kunstnerisk virksomhet og kunstneriske bransjer. Og det er jo også nettopp noe slike evalueringer kan sette søkelyset på; finnes det et adekvat språk for å faktisk formidle hva det er man finner når man går inn og ser på denne typen organisasjoner?

Teatersjef ved teater 3 fortalte videre at ABE-reformen har stor påvirkning på teatrets økonomiske rammer, fordi lønn er den største utgiftsposten i budsjettet. I kapittel 5.3.2 presenteres utsagn som tyder på at informanter fra teatrene tror ABE-reformen kan være et resultat av fokuset på effektivitet i de periodiske evalueringene. Det understrekes imidlertid at dette er antakelser, og ikke noe som er kommunisert fra KUD. Innføringen av ABE-reformen kan ifølge informantene skifte balansen mellom økonomi og kunst og mener kunsten blir skadelidende: «... regjeringen argumenterer med at alle kan spare litt mer, alle kan effektivisere litt mer, ... på et eller annet tidspunkt så er det noe som ryker, for du kan ikke over et langt tidsrom effektivisere teaterproduksjon» (teatersjef, teater 3). Videre forteller hen at det i alle organisasjoner er rom for å effektivisere gjennom å se på omorganisering, digitalisering, deling av oppgaver og forbedring av rutiner. Med uttrykket «noe ryker», menes at til slutt vil effektivitetskravet bety for eksempel færre produksjoner, reduksjon av turnevirksomhet, færre skuespillere, og kutt i bruk av musikere til fordel for innspilt musikk. Teatersjefen argumenterer for at dette ikke kan kalles kostnadseffektiv drift, fordi «det er ikke

sånn kostnadseffektivitet virker inn i teaterfeltet». Disse uttalelsene problematiserer også bruken av begrepet «effektivitet» i evalueringen.

Dette skjæringspunktet fører til et dilemma mellom å tilpasse seg for å kunne rapportere gode tall, og å oppfylle samfunnsoppdraget, som faktisk innebærer variasjon i produksjoner, antall skuespillere, målgruppe og så videre. Uttalelsene viser at teatrene nå opplever konkrete konsekvenser av ABE-reformen, og at det går ut over den kunstneriske aktiviteten og oppfyllelsen av Stortingets mål for scenekunsten.

De første evalueringene ble gjennomført av fagfellepanel med sekretariat fra KUD, mens de siste rundene ble satt ut på anbud. Dette begrunnes av seniorrådgiver i KUD med at «vi vil ha en armlengdes avstand, vi vil ikke være den som egentlig gjør vurderingene av institusjonene, det må fagfellene gjøre», i tillegg til at departementet mener eksterne oppdragsgivere har bedre forutsetninger for å gjennomføre evalueringene på en metodisk hensiktsmessig måte. Det har imidlertid vært ulike reaksjoner på det å legge evalueringene ut på anbud. Spesialrådgiveren i NTO kommenterte spesielt evalueringen av Stavanger Symfoniorkester, Nordnorsk Opera og Symfoniorkester, Brageteateret og Haugesund Teater, som ble utført av Oslo Economics. NTO har også kritisert denne evalueringen i sitt innspill til statsbudsjettet for 2020. Problemet ser ut til å være at evalueringen blir oppdelt i sin vurdering av kvalitet og ressursutnyttelse, og oppfyller dermed ikke formålet med de periodiske evalueringene. NTO uttaler at «fremtidige evalueringer må derimot organiseres på en måte som legger til rette for at kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse sees i tett sammenheng» (Norsk Teater- og Orkesterforening, 2019, s. 40).

Alle respondentene ga uttrykk for at det var enklere å evaluere det økonomiske aspektet enn det kunstneriske. Seniorrådgiver i KUD uttaler imidlertid følgende om evaluering av den økonomiske delen av teatrenes drift:

Å vurdere ressursbruken ved institusjoner som mottar statsstøtte er en utfordring. Det pekes det på også i flere av evalueringene. Evaluator står fritt til å utvikle metoder for å evaluere ressursbruken ved institusjonene. Disse institusjonene er non-profit organisasjoner. Med det statlige tilskudd følger det et oppdrag om å lage og tilby scenekunst av høy kvalitet til publikum. Dette skal skje innenfor de rammer som er gitt. Det settes ikke et mål om inntjening utover dette.

Utsagnet tyder på at KUD mener den økonomiske vurderingen kunne vært gjort på en bedre måte, uten at det utdypes hvordan departementet mener det kunne blitt gjort.

Når det kommer til vurdering av teatrenes kunstneriske kvalitet, var det et par punkter som gikk igjen hos flere respondenter. For det første understrekes det hvor vanskelig det er å vurdere et fenomen som oppstår i øyeblikk mellom kunstner og publikum. Følgende uttalelse fra direktør ved teater 2 illustrerer poenget:

Å evaluere kunstnerisk kvalitet er svært vanskelig. Det som er lett å måle er økonomi, publikum og antall forestillinger. Videre er det fryktelig vanskelig å sette opp parameter på opplevelse, følelser, hva det gjør med mennesker. Kanskje har du en forestilling som har endret en persons liv, hvordan måler du det? En teateropplevelse kan gi et menneske livsgnist, livslyst, gode refleksjoner, kanskje så langt at en endrer holdninger og gjøremål i sitt liv. Ofte blir teateropplevelser bare målt på det som er målbart, og det er fryktelig vanskelig når du holder på med kunst og holder på med ting som blir en subjektiv oppfatning. Men er det mulig egentlig å måle noe annet? Hvordan kan man måle opplevelse som inkluderer mange fagfelt, som f.eks lys, lyd, kostyme, scenografi, tekst/manus, regi, skuespillertalent, musikk?

Det andre poenget underbygger det første ved å vise at hver produksjon og hver eneste forestilling er unik, og at det dermed krever mye for å kunne vurdere et teaters kunstneriske kvalitet som helhet. Informanten fra NTO uttalte at de har fått tilbakemeldinger fra teatrene på at de skulle ønske at panelene hadde fulgt dem over lengre tid og sett flere forestillinger.

Teatersjefen ved teater 3 utdyper:

det er vanskelig å vurdere for eksempel det kunstneriske ved et teater hvis man har sett ei forestilling, og ellers baserer seg på omtaler, bilder, plakater og så videre. Da er det veldig vanskelig å få tak på helheten i det kunstneriske uttrykket, omfanget og nedslaget over flere sesonger. Eller kanskje enda viktigere; om vi har truffet det publikummet vi skal spille for med de kunstneriske valgene vi har tatt.

5.2.1 Oppsummering evaluering av effektiv ressursutnyttelse og kunstnerisk kvalitet

Evalueringene roses for forsøket på å koble effektiv ressursutnyttelse og kunstnerisk kvalitet, men uttalelsene fra informantene i denne undersøkelsen tyder på at dette ikke har vært udelt vellykket. Særlig problematiseres bruken av begrepet «effektivitet». Fra teatrenes side gis det uttrykk for at det økonomiske aspektet har vært vurdert mest inngående. Samtidig gir informanten fra KUD uttrykk for at dette kunne vært gjort på en bedre måte, uten at det utdypes videre. Informantene fra teatrene peker på praktiske utfordringer med evaluering av kunst, idet de mener panelene har sett for få forestillinger til å ha et godt grunnlag for å vurdere teatrenes kunstneriske kvalitet.

5.3 Konsekvenser av periodiske evalueringer

Innledningsvis ble det presentert sitater fra informantene som tyder på at de periodiske evalueringene ikke har fått direkte konsekvenser for teatrene, fordi det ikke var formålet med gjennomføringen av dem. I dette delkapittelet vil jeg utforske hvilke implikasjoner evalueringene kan ha gitt.

5.3.1 Tilbakemelding på evalueringsresultat

I kapittel 5.1 presenteres sitat fra KUD som tyder på at departementet ikke er opptatt av å bruke evalueringsrapportene som beslutningsgrunnlag, men heller som et verktøy for å øke sin kunnskap om scenekunstheltet, og skape bevisstgjøring innad i teatrene. For at prestasjonsmålingen skal inngå i et system som legger til rette for læring og utvikling, bør det likevel brukes videre i arbeidet med organisasjonen (Fitzgerald, 2007). Ifølge informanten fra KUD blir evalueringsresultatet tatt opp i teatrets neste budsjettmøte, hvor departementet gjennom dialog formidler hva det ønsker videre av organisasjonen. Informantene fra teatrene virker ikke å ha et klart inntrykk av hva denne tilbakemeldingen har bestått i, eller hva den har resultert i når det gjelder styring av scenekunstinstitusjonene. Teatersjefen ved teater 3 uttalte at «jeg har i veldig liten grad et inntrykk av hva de legger vekt på, for de har ikke formidlet det til oss direkte, og det har heller ikke vært noen dialog med oss i etterkant av evalueringen». Videre sier hen at «jeg kan også tenke meg at det er noe som også har et element av formalitet, altså at man skal evaluere disse her institusjonene man har med og gjøre».

De andre respondentene ga også uttrykk for at tilbakemelding og implikasjoner for departementets styring er uklar, og brukte ord som « tror, sikkert, har inntrykk av » når de svarte på spørsmål om dette. Flere har inntrykk av at evalueringsrapportene har blitt brukt som grunnlag for å endre de årlige rapporteringskravene. Drifts- og økonomisjef ved teater 1 uttalte for eksempel følgende:

Ikke direkte styring, men vi har blitt bedt om for eksempel å kartlegge og beskrive vårt samfunnsansvar for eksempel, det kom sikkert fra det (evalueringen), og mangfold, og endel slike ting. Jeg tror nok at den raideren (tilskuddsbrevet) vi fikk var påvirket av den prosessen, at det har kommet noe ut av den evalueringen der. (Parenteser lagt til av forfatter).

Direktøren ved teater 2 har et lignende inntrykk: « Om det har blitt gjort endringer i form av rapporteringer i kjølvannet av evalueringsrapportene, det kan jeg tenke meg, men jeg har ikke svaret på hva det innebærer » og videre at « teatret må svare opp (i sin årlige rapportering) på egne målsettinger og måloppnåelse. Dette berører mye av det teatrene og har svart opp i evalueringsrapportene, dog var den mye mer detaljert. Rapporteringsformer er nå stadig i endring, både faste årlige og øvrige » (parentes lagt til av forfatter). Uttalelsene fra informantene tyder på at teatrene også etter endt evaluering sitter med en usikkerhet rundt hva evalueringen skal brukes til. Spesialrådgiver i NTO oppsummerer på følgende måte:

Igjen at det fremdeles er den lille forvirringen fra institusjonene selv rundt hva er egentlig departementets mål, og det har jo også litt å gjøre med at dette er underadministrerte institusjoner som jobber hele tiden opp mot produksjon, sånn at de har begrensede ressurser å frigjøre til den typen egnevalueringer og rapporteringer. Da er det forståelig at man vil vite hva hensikten er.

Videre kommenterte informanten fra NTO på den generelle kommunikasjonen mellom departementet og teatrene, og fortalte at institusjonene ønsker at dialogen skal være tettere, heller enn mer fjern fordi tett dialog gjør ting forutsigbart og skaper forståelse mellom institusjonene og KUD. Uttalelsene fra informantene tyder på at KUD er forsiktige med å gi spesifikke tilbakemeldinger og sette krav, fordi man er opptatt av armlengdeprinsippet. Informantene fra teatrene og NTO virker derimot å mene at tett dialog ikke nødvendigvis går ut over armlengdeprinsippet.

5.3.2 Evalueringsresultat og økonomiske implikasjoner

Informanten fra departementet var tydelig på at evalueringen ikke ble gjennomført for å vurdere de enkelte teatrenes tilskudd: «vi bruker heller ikke evalueringene i forbindelse med budsjettvurdering for å se på om noen skal få økt tilskudd eller ikke, sånn sett, fordi målet er ikke å se på hvordan vi fordeler midlene». Ingen av informantene opplevde heller at evalueringsrapporten ble brukt som grunnlag for justering av tilskudd. Informanten fra NTO knyttet dette til prinsippet om armlengdes avstand: «i forhold til den kunstneriske friheten så tenker jeg at det er viktig at de evalueringene ikke ligger til grunn for tilskuddsfordeling, men at man gjør som i dag, at det er mer noe som er ment for å danne et kunnskapsgrunnlag».

Et annet aspekt ved dette punktet kan knyttes til teatrenes egenart og mulighet til å legge egne strategier og målsetninger. De nye målene for scenekunstheltet som ble presentert i kulturmeldingen fra 2018 ligger ifølge uttalelser fra seniorrådgiver i KUD til grunn for hele kulturområdet, «også er det opp til institusjonene selv å lage mål som de skal innfri». Det utdypes senere at egenarten alltid er det styrende, og at evalueringspanelene har tatt utgangspunkt i denne for at teatrene skal bli mer bevisst sin egen profil og hvilke valg de tar i den forbindelse. Informanten fra NTO uttalte følgende: «Tenker at de kvalitative evalueringene har vært fine nettopp fordi de tar utgangspunkt i og synliggjør institusjonenes egenart fremfor et mer standardisert rapporteringssystem redusert til tall». Med disse uttalelsene som bakgrunn kan det argumenteres for hvor viktig det er at evalueringresultatet ikke får direkte økonomiske konsekvenser, fordi det kunne ført til at teatrene ikke opplevde at friheten til å sette egne mål var reell.

Alle respondentene kom inn på ABE-reformen i sine intervjuer, og to av dem satte ABE-reformen i sammenheng med evalueringen, som vises gjennom følgende uttalelse fra økonomi- og driftssjefen ved teater 1: «du kan si at den ABE-reformen, det at vi er avkortet med en halvprosent av prisstigningen hvert år, det kan nok være et utslag av effektivitetskapittelet». Direktør ved teater 2 sa at «ABE – reformen handler om et felles løft for den nasjonale økonomien i Norge i sin helhet. Regjeringen har satt i gang tiltak for å spare og det har også alle kulturfeltene og øvrige tilskuddsmottakere fått merke. Det betyr at tilskuddene ikke veier opp mot den pris- og lønnsveksent som har vært de siste 6 årene. Dette gir institusjonene tøffere rammer til å kunne oppnå sine samfunnsoppdrag og målsetninger».

Uttalelsene viser at dette er antakelser fra informantenes side, det er ikke kommunisert fra KUD at ABE-reformen kan kobles til de periodiske evalueringene.

Informantenes uttalelser kan dermed tyde på at det ikke gjøres direkte og konkrete justeringer av tilskudd som følge av de periodiske evalueringene, men at innskrenking av økonomiske rammer ligger i den mer generelle utviklingen av økonomien og derigjennom tilskuddsordningen.

5.3.3 Evalueringsresultat og kunstneriske implikasjoner

Informantenes uttalelser tyder på at KUD holder avstand fra teatrenes kunstneriske valg. De periodiske evalueringene som nå er gjennomført skulle for første gang vurdere teatrenes kunstneriske kvalitet, og det kan tenkes at det kan utfordre prinsippet om armlengdes avstand. På tross av at målet var å vurdere kunstnerisk kvalitet, var informanten fra KUD opptatt av å understreke at evalueringen ikke skulle gå ut over nettopp armlengden:

Et sentralt kulturmål er at institusjoner som mottar statsstøtte lager og tilbyr scenekunst av høy kunstnerisk kvalitet. Departementet har ingen mening om hva som er god kvalitet eller ikke. Det er feltet selv som vurderer hva som er høy kunstnerisk kvalitet. Derfor ble det også satt ned ekspertgrupper/evalueringspanel med fagfeller i forbindelse med evalueringsarbeidet.

Det bekreftes av samtlige informanter at de opplever KUDs praktisering av armlengdeprinsippet som tilfredsstillende:

Vi føler ikke at den kontrollen har gjort det vanskeligere for oss å sette opp spesielle ting altså, det må være mer for at de vil skaffe seg en oversikt over hva som egentlig skjer ute i kulturnorge, uten hensikt å styre det (økonomi- og driftssjef, teater 1).

Det kan virke som vurderingen av kunstnerisk kvalitet er ment å være på et overordnet nivå, og handle mest om hvorvidt teatrene oppfyller Stortingets scenekunstmål om blant annet tilbud til barn og unge, nå ut til et mangfoldig publikum og å sette opp nyskrevet dramatik. En slik overordnet vurdering virker ikke å oppleves begrensende av teatrene, og informanten fra NTO mener det er fint å vurdere kvalitet som et diskusjonsgrunnlag og ha en dialog rundt det, heller enn å definere kvalitet som sådan. En av informantene utdyper:

... man må jo kunne si noe om kunstnerisk aktivitet, det kan ikke bli sånn at vi ikke kan si noe om det kunstneriske på noe som helst generelt plan. Så da tenker jeg også at det er viktig å velge et relevant språk, og si noe om hva slags målgruppe, tematikk, type produksjoner man har, om det balanserer godt, om man har et helhetlig flettverk av produksjoner hvis man ser det over fire år (teatersjef, teater 3).

5.3.4 Oppsummering konsekvenser av periodiske evalueringer

Usikkerhet rundt formålet med evalueringene gjenspeiles også i uttalelser fra NTO og teaterinformanter med hensyn til tilbakemelding og oppfølging etter endt evaluering. Det fremkommer i denne undersøkelsen ingen konkrete tiltak eller konsekvenser med bakgrunn i evalueringresultatene. Informantene fra teatrene spekulerer imidlertid i at trangere økonomiske vilkår, som ABE-reformen, kan være begrunnet i evalueringenes fokus på effektivitet. Vurderingen av kunstnerisk kvalitet oppleves ikke av informantene i denne studien å ha gått ut over den kunstneriske friheten, og armlengdeprinsippet synes overholdt. Funnene tyder på at teatrene er åpne for en diskusjon rundt kunstnerisk kvalitet, og at dette kan gjøres uten å gå på bekostning av armlengden.

5.4 Oppsummering av den empiriske studien

Med utgangspunkt i presentasjonen av den empiriske studien i underkapitlene over oppsummerer jeg i følgende hovedpunkter som jeg vil analysere nærmere i neste kapittel.

- **Periodiske evalueringers rolle i å øke kunnskap og bevisstgjøring**

Empirien i delkapittel 5.1 om utforming av og formål med evalueringen utgjør grunnlaget for å beskrive evalueringsmodellen. Formålet med periodiske evalueringer i scenekunstheltet har vært å skape en bevisstgjøring rundt interne prosesser i scenekunstorganisasjonene, med hensyn til både kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse, samt å gi KUD kunnskap til å kunne forvalte scenekunstinstitusjonene på en god måte. Evalueringsmodellen har en tosidig tilnærming med sammenstilling av kvantitative indikatorer, samt en dialogbasert tilnærming til vurdering av kunstnerisk kvalitet. Dialogen mellom fagpanel og teaterledelse muliggjør en mer nyansert vurdering enn de årlige rapporteringskravene, og gir departementet et innblikk i styring av komplekse organisasjoner.

- **Periodiske evalueringers rolle i balansen mellom kunst og administrasjon**

Delkapittel 5.2 presenterer funn vedrørende gjennomføringen av evalueringen og hvordan informantene opplever at evalueringen faktisk har kunnet evaluere både effektiv ressursutnyttelse og kunstnerisk kvalitet. Funnene viser at man har forsøkt å gjøre dette ved å kombinere resultatrapporteringer, teatrenes egen vurdering av måloppnåelse, og Ønskekvist-modellen som diskusjonsgrunnlag for kvalitetsbegrepet. Metoden har jevnt over opplevdes formålstjenlig, men det gis ingen tydelige svar på hvorvidt man har lyktes med å se ressursutnyttelse og kvalitet i sammenheng. Det påpekes også av flere informanter at det fremdeles ikke eksisterer et godt språk for å evaluere scenekunst, hvor særlig rapporten fra Riksrevisjonen trekkes frem som eksempel på dette. Selv om de periodiske evalueringene anvender et annet språk enn Riksrevisjonen, tyder funnene på at det mangler begreper for å koble driftsmessig og kvalitetsmessig oppnåelse. Informantenes uttalelser tyder heller på at ressursutnyttelse og kvalitet også i denne evalueringrunden er vurdert ganske adskilt.

- **Periodiske evalueringer har uklare implikasjoner**

Uttalelser fra informantene kan tyde på at det er lite eierskapsfølelse fra teaterledelsens side når det gjelder evalueringene. I delkapittel 5.3 om konsekvenser av evalueringen presenteres uttalelser fra informantene som beskriver oppfølgingen av evalueringens resultater. Videre legges det frem utsagn som forteller om informantene har opplevd konkrete konsekvenser av evalueringens resultat. Til sammen utgjør dette grunnlaget for å hevde at evalueringen har uklare implikasjoner. I sammenheng med at det hersker usikkerhet rundt evalueringens formål, er det også noe uklart hva resultatet av evalueringene fører til. Manglende tilbakemelding trekkes frem av flere informanter, og det gis heller ingen konkrete eksempler på tiltak fra KUDs informant. Informantene oppgir at de tror økonomiske tiltak, som ABE-reformen, kan komme av evalueringene, men de er ikke sikre. Alle informantene er imidlertid tydelige på at evalueringene ikke har gått ut over armlengdeprinsippet.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere hovedfunnene fra empirikapittelet opp mot teoretiske konsepter, for å svare på problemstillingen «*Hvilke roller spiller periodiske evalueringer i det norske scenekunstheltet?*». Kapittelet er strukturert etter hovedfunnene som er presentert over. Funnene presenteres i tre bolker som følger empirikapittelet og gangen i evalueringprosessen. Kunnskapsøking og bevisstgjøring knyttes til formålet med og utformingen av evalueringsmodellen. Periodiske evalueringers rolle i balansen mellom kunst og administrasjon diskuteres ut fra hva som kom frem i evalueringresultatet og hvordan informantene opplevde evalueringen av kunstneriske og administrative aspekter. De periodiske evalueringenes rolle som styringsverktøy diskuteres ut fra de uklare implikasjonene som ble identifisert på bakgrunn av opplevd oppfølging i etterkant av evalueringene.

6.1 Periodiske evalueringers rolle i å øke kunnskap og bevisstgjøring

Utgangspunktet for innføringen av periodiske evalueringer av scenekunstinstitusjoner var et ønske om å hente inn kunnskap om hvordan teatrene arbeider for å oppnå statlige scenekunstopolitiske mål og at teatrene gjennom denne prosessen ble bevisstgjort på sine egne interne prosesser. KUD er underlagt Statens økonomistyringsreglement, som blant annet sier at tilskuddsmyndighet skal fastsette mål og resultatkrav, sikre at disse oppnås, at tilskuddsmottakere har effektiv ressursbruk, og sørge for å besitte tilstrekkelig informasjon for å kunne ta forsvarlige beslutninger. På bakgrunn av dette kan en ut fra institusjonell teori tolke prestasjonsevaluering av scenekunst som et resultat av tvingende isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Den kvalitative tilnærmingen vitner om et ønske fra KUD om å utvide og nyansere sin styringsinformasjon, noe Ejiogu et al. (2018) setter i sammenheng med muligheten til å ta beslutninger og gjennomføre tiltak på bakgrunn av innhentet informasjon. Dette vil jeg komme tilbake til i delkapittel 6.3.

Når det gjelder teatrene oppfatning av hvorfor disse evalueringene ble satt i gang, synes det fra uttalelsene i intervjuene å ha et element av formalitet. Det refereres til at KUD «sikkert» ønsker å få kunnskap om hvordan teatrene bruker pengene de blir tildelt. Dette er i tråd med Amans et al. (2015), som beskriver politisk logikk som preget av ansvarlighet, demokrati, formelle byråkratiske prosesser og fokus på å oppfylle tilskuddsyterens forventninger.

Uttalelsene i denne undersøkelsen indikerer at den politiske logikken i det norske scenekunstheltet kan beskrives ut fra de samme verdiene som Amans et al. (2015) har i sin studie av det franske scenekunstheltet. På tross av at teatrene selv ikke har en klar oppfatning av formålet sammenlignet med det informantene fra KUD uttaler, har gjennomføringen av evalueringene etter mine funn vært preget av lite motstand. Informantene uttaler at evalueringene har vært «nyttige» og at det har vært fint å få et nytt perspektiv på interne prosesser. Informanten fra KUD uttalte også at de fleste teatrene opplevde at det var fint å få en ekstern evaluering. Den manglende motstanden kan knyttes til at også teatrene er underlagt et formelt press, fra KUD (DiMaggio & Powell, 1983). Det offentlige tilskudd utgjør en svært stor andel av teatrenes totale inntekter, og dermed eksisterer det et avhengighetsforhold mellom institusjonene og KUD. Partene har også vært knyttet til hverandre over lengre tid. Ei kunstmelding fra 1976 la grunnlaget for støtteordninger og tettere forhold mellom departement og scenekunstorganisasjoner, og tilskuddsbrev og årlige rapporteringskrav har eksistert siden 1990-tallet (Kulturdepartementet, 2018; NOU 2013:4). På bakgrunn av dette kan scenekunstheltet kalles et modent felt (Greenwood et al., 2011), hvor partenes relasjoner har vokst frem og blitt definert over tid, slik at KUDs styring av tilskuddsmottakerne oppfattes som legitim. Dermed er det også i dette forholdet en tvangsmessig isomorf mekanisme som gjør seg gjeldende, da teatrene i stor grad er nødt til å godta de påleggene KUD kommer med for å motta videre tilskudd (DiMaggio & Powell, 1983). På denne måten spiller de periodiske evalueringene en rolle i å tydeliggjøre KUD som makthaver i scenekunstheltet (Ejiogu et al., 2018).

Utviklingen av en ny type evaluering kan også ses i sammenheng med Bjørnenaks (2016) anbefalinger for god økonomistyring i scenekunstheltet. Hans utgangspunkt er at det bør defineres et problem før det gjøres endringer i styringssystemet, slik at nye tiltak etableres som et verktøy for å løse det definerte problemet. I et innlegg for Norsk Teaterlederforums høstseminar i 2016 etterlyser Knardal (2016) en mer utfyllende begrunnelse for hvorfor de periodiske evalueringene gjennomføres og hva de skal brukes til. Uttalelsene i min undersøkelse tyder på at utgangspunktet for kvalitative evalueringer var en erkjennelse av at det tradisjonelle rapporteringssystemet ikke favnet alle dimensjoner i en scenekunstorganisasjon. Riksrevisjonen (2015) hevder i sin rapport at scenekunstselskapene ikke legger godt nok til rette for kostnadseffektiv drift. Det kommer imidlertid ikke frem om KUD anså at institusjonene på statsbudsjettet leverte dårlige resultater, økonomisk eller kunstnerisk, og at dette var årsaken til iverksettelsen av de periodiske evalueringene. Dermed

kan funnene tyde på at innføringen av periodiske evalueringer i større grad ser ut til å være motivert av å oppfylle Statens økonomistyringsreglement enn at KUD oppfattet at teatrene hadde for dårlige interne prosesser. Med andre ord er dette uttrykk for at tvangsmessig isomorfisme er en sentral faktor her, både mellom KUD og statlig regelverk, og mellom KUD og teatrene som ble evaluert (DiMaggio & Powell, 1983).

Selve utformingen av evalueringsmodellen ble gjort i dialog mellom KUD og NTO. Scenekunstorganisasjonene var ikke direkte involvert i denne prosessen. NTO har imidlertid tett kontakt med teatrene, og formidler sine medlemmers perspektiver i kommunikasjon med KUD. En interaktiv utviklingsprosess som dette tyder på at det ligger en kommunikativ rasjonalitet i bunn for modellen. Kvalitativ prestasjonsmåling kan også knyttes til Gstraunthaler og Piber (2012), som presenterer fire generasjoner av målesystemer. Ifølge forfatterne er et fjerdegenerasjons målsystem best egnet til å evaluere kulturelle organisasjoner. Et slikt system skal basere seg på dialog og inkludere både eksperter og organisasjonen som evalueres (Gstraunthaler & Piber, 2012). Denne tilnærmingen skal favne om de ulike mål og krav en kulturell organisasjon preges av. Evalueringsmodellen som ligger til grunn for de periodiske evalueringene kan karakteriseres som et fjerdegenerasjons målsystem, idet utformingen er basert på egnevaluering og dialog med fagfeller. Et fjerdegenerasjons målsystem er i tråd med Bjørnenak (2016) sine anbefalinger om å innnta et dialogbasert perspektiv i styringen av scenekunstorganisasjonene.

Kommunikativ rasjonalitet fører ifølge Broadbent og Laughlin (2009) til et relasjonelt prestasjonsstyringssystem som innebærer mål-middel-diskusjoner og fokus på langsiktig overlevelse. Modellen for de periodiske evalueringene kan karakteriseres som et relasjonelt målsystem, idet evalueringen baseres på dialog mellom teatrene og evalueringspanelet. Det at man i evalueringsprosessen diskuterer måloppnåelse over fire år, er et uttrykk for fokus på langsiktighet og formålsrasjonalitet. Ønskekvistmodellen gir også mulighet til å diskutere hvilke midler som kan anvendes for å oppnå kunstneriske mål. En dialogbasert evaluering vil komme til å være mer subjektiv enn en rent kvantitativ måling, inneholde personlige meninger og ha et politisk element (Gstraunthaler & Piber, 2012). Ønskekvist-modellens tre kvalitetsbegreper vilje, evne og relevans, er ment å være utgangspunkt for et samtalerom om kunstnerisk kvalitet (Langsted et al., 2003). Hensikten med Ønskekvisten er altså ikke å definere indikatorer for kunstnerisk kvalitet, men å legge til rette for en diskusjon rundt kvalitetsbegrepet.

Utfallet av en evaluering etter Ønskekvist-modellen avhenger dermed av en konstruktiv dialog hvor alle deltakere får lagt frem sine synspunkter, det vil si at hverken evalueringspanelet eller teatret selv har definisjonsmakt, men heller diskuterer ut fra en felles forståelse av begrepene vilje, evne og relevans. Av empirikapittelet kom det fram at de fleste har opplevd dialogen med fagpanelet som konstruktiv og god, men det finnes variasjoner mellom de ulike evalueringrundene. Det viser at dialogbasert evaluering inneholder et subjektivt innslag, slik Gstraunthaler og Piber (2012) påpeker i sin beskrivelse av fjerdegenerasjons målesystemer. Subjektiviteten i vurderingen gjør evalueringsmetoden sårbar, nettopp fordi vurderingen avhenger av en balansert dialog hvor alle perspektiver får plass.

En evaluering gjort av et fagpanel har potensial til å avdekke annen informasjon enn den årlige rapporteringen som teatrene utformer selv. Kleppe, Mangset og Røyseng (2010) finner at en teatersjef i rapporteringen til KUD er opptatt av hvilke rapporteringsområder som er viktige, og at man til en viss grad «gjør seg fine» for departementet. Dette er også Ejiogu et al. (2018) inne på i sin artikkel om økonomistyringens rolle i offentlig sektor.

Egenevalueringsskjemaet i de periodiske evalueringene setter krav til at teatrene beskriver hvordan de arbeider for å oppnå de scenekunstopolitiske målene, og gir derigjennom KUD utfyllende informasjon om det samme. At egenevalueringen deretter er gjenstand for fagpanelets vurdering, og resulterer i en evalueringsrapport med panelets synspunkter, kan spesielt bidra til bevisstgjøring hos teatrene rundt hvordan de arbeider internt, og hvordan de etter panelets vurdering kan forbedre prosessene. Med andre ord kan panelet som tredjepart avdekke problemstillinger som teatrene selv ikke har reflektert over, og aspekter som eventuelt har blitt underrapportert i den årlige rapporteringen. Ifølge uttalelser fra informantene har en slik bevisstgjøring også vært tilfelle, og utformingen av evalueringsmodellen ser i så måte ut til å ha vært vellykket med tanke på formålet.

På bakgrunn av denne diskusjonen kan evalueringsmodellen karakteriseres som en interessent-modell, idet den kombinerer finansielle og ikke-finansielle mål for å fange kompleksiteten i en scenekunstorganisasjon (Fitzgerald, 2007). I tråd med Fitzgerald (2007) er evalueringsmodellen koblet til strategi gjennom at teatrene må redegjøre for hvordan de arbeider for å oppnå Stortingets kulturpolitiske mål. På samme måte er de også knyttet til både interne og eksterne mål. Evalueringsmodellen ser ut til å være utformet i tråd med eksisterende litteratur og forskning på prestasjonsevaluering av scenekunst. Det kan i

institusjonell teori være et uttrykk for det som kalles mimetisk isomorfisme, idet KUD og NTO ser ut til å ha lent seg på anbefalinger fra tidligere erfaring med prestasjonsevaluering av scenekunst (DiMaggio & Powell, 1983).

Med andre ord kan funnene i denne undersøkelsen tyde på at formelle, statlige krav om styring av tilskuddsmottakere har ført til en vurdering hos KUD om hvorvidt de hadde god nok styringsinformasjon til å oppfylle Statens økonomistyringsregelverk. Informanten fra KUD uttalte at et mål med evalueringene var å hente inn «god nok» kunnskap om hvordan institusjonene arbeider, dette kan tolkes som et uttrykk for at informasjonen i den årlige rapporteringen ikke opplevdes tilfredsstillende fra KUDs side. Denne usikkerheten har så blitt håndtert ved å referere til tidligere forskning og anbefalinger, som har resultert i den periodiske evalueringsmodellen, for å kunne oppfylle målet, som var å øke kunnskapsgrunnlaget til KUD og bevisstgjøre teatrene på interne prosesser. Dermed tyder funnene i undersøkelsen på at innføringen av periodiske evalueringer og utformingen av evalueringsmodellen er uttrykk for både tvingende og mimetisk isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Hva kan så denne kunnskapsøkingen og bevisstgjøringen bidra til? Spørsmålet er med andre ord hvilken rolle har de periodiske evalueringene ut fra formålet med og utformingen av evalueringsmodellen? Scenekunstorganisasjonene mottar betydelige økonomiske ressurser over statsbudsjettet. Dermed kan man se periodiske evalueringer som et verktøy for å legitimere tilskuddsordningen, idet den kaster lys over hva som oppnås med de tildelte ressursene. Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) hevder at legitimitet er viktig i det moderne samfunnet. Selznick (1996) går så langt som å kalle legitimitet et imperativ, noe som understreker viktigheten. Ønsket om legitimitet kan dermed rettferdiggjøre bruken av prestasjonsmåling fordi det, som Selznick (1996) poengterer, er en anerkjent metode for styring i det moderne samfunnet. Ved å synliggjøre oppnådde resultater får de periodiske evalueringene en viktig rolle i å legitimere KUD som myndighet med betydelige økonomiske midler, og derigjennom rettferdiggjøre tilskuddsordningen (Selznick, 1996; Suchman, 1995).

De periodiske evalueringene kan gjennom synliggjøring av resultater også bidra til å legitimere teatrene som institusjoner i samfunnet, noe som ble påpekt av fagpanelet i den første evalueringsrunden (Bø et al., 2013). Denne studien tar ikke tak i hvorvidt evalueringene

faktisk har økt teatrenes legitimitet i samfunnet, og det er et interessant tema for videre forskning. Teatre ligner mer på en non-profit organisasjon enn en tradisjonell profittmaksimerende virksomhet, og styres av sitt samfunnsoppdrag. Det er ifølge styringskravene fra KUD ikke rom for underskudd over tid, slik at det blir viktig å holde godt i økonomistyringen for å ikke overskride vedtatte budsjetter. Den sentrale målsetningen er å produsere mest mulig kunst med høy kvalitet gitt de økonomiske rammene, et mål som vanskelig kan kvantifiseres. Med andre ord skal teatrenes utnytte tilskudd og egeninntekter på en optimal måte for å produsere kunst. Teatrene kan følgelig ikke legitimere sin virksomhet gjennom å vise til økonomisk profitt, slik andre typer produksjonsbedrifter kan, fordi dette ikke er en målsetning i scenekunstheltet. Scenekunstorganisasjoner er dermed avhengig av legitimitet og godt omdømme for å etablere en anerkjent posisjon i samfunnet. Ifølge Suchman (1995) handler legitimitet om at noen aktiviteter anses som riktige i et sosialt system. I prestasjonsstyringslitteraturen finner vi at formell prestasjonsevaluering vurderes å være et godt verktøy for å øke prestasjon, for eksempel peker Fitzgerald (2007) på at organisasjoner med formelle prestasjonsstyringssystemer presterer bedre enn organisasjoner uten slike formelle systemer. Dermed bidrar de periodiske evalueringene til å legitimere teatrenes drift fordi et slik formelt evalueringssystem er en anerkjent praksis i det moderne samfunnet (Suchman, 1995).

6.2 Periodiske evalueringers rolle i balansen mellom kunst og administrasjon

I forrige delkapittel argumenterte jeg for at evalueringsmodellen i de periodiske evalueringene er utformet i tråd med anbefalinger fra tidligere forskning på prestasjonsmåling av scenekunst, og at det er et uttrykk for blant annet mimetisk isomorfisme. De periodiske evalueringene roses av informantene i denne studien nettopp for å ta tak i problematikken ved å evaluere scenekunstorganisasjoner etter tradisjonell prestasjonsstyringsteori. Sentrale argumenter er at «tradisjonell» prestasjonsmålingspraksis ikke evner å fange opp scenekunstorganisasjoners komplekse karakter (Baumol & Bowen, 1966; Chiaravalloti & Piber, 2011; Gstraunthaler & Piber, 2012; Nørreklit, 2011). Teatrene har ikke et mål om profittmaksimering, men de skal produsere mest mulig kunst med de ressursene som er tilgjengelige, og skjæringspunktet mellom kunstneriske og økonomiske hensyn er et sentralt spenningsområde i oppnåelsen av dette. Et teater trenger både menneskelige og materielle ressurser for å oppnå sine mål. Modellen i de periodiske evalueringene skal bidra til en mer

helhetlig vurdering av måloppnåelse, gjennom å være utformet som en interessent-modell, med både kvalitative og kvantitative indikatorer (Fitzgerald, 2007).

Kunstnerisk kvalitet ble vurdert ved hjelp av Ønskekvistmodellen og dens kjernebegreper vilje, evne og relevans. Flere av respondentene gir i intervjuene uttrykk for at de ikke opplever at den kunstneriske kvaliteten er evaluert like tydelig som økonomiske og driftsmessige spørsmål. Dette begrunnes med at det er vanskelig å evaluere kunstnerisk kvalitet, særlig på et tynt grunnlag, som informantene i denne undersøkelsen mener panelet har hatt. Uttalelsene er i tråd med perspektivet til Kasper Holten (gjengitt i Nørreklit, 2011). En av mine informanter understreker i likhet med Holten at scenekunst er øyeblikkskunst som skapes i samspillet mellom aktørene på scenen og publikum i salen. Informantenes uttalelser kan ses som uttrykk for den kunstneriske logikken i det norske scenekunstheltet. Amans et al. (2015) beskriver kunstnerisk logikk som preget av følsomhet, inspirasjon, kreativitet, fantasi, originalitet og smak. I denne undersøkelsen finner jeg at den kunstneriske logikken i det norske scenekunstheltet også kan beskrives ut fra disse verdiene. Begreper som «form» og «uttrykk» kan knyttes til kreativitet, fantasi og originalitet. Flere respondenter trekker også frem følelser og refleksjon, og hvordan kunsten kan forandre et menneskes liv, som jeg mener kan kobles til det Amans et al. (2015) kaller inspirasjon. I tillegg vil jeg på bakgrunn av evalueringsrapportene og intervjuene legge til begrepet identitet. Jeg har studert region- og landsdelsteater, og jeg vil argumentere for at flere i sin kunstneriske profil er opptatt av sin geografiske tilknytning (se for eksempel Brantzeg, Hasti, Tombre & Velure, 2014; og PROBA, 2019). Det kan blant annet komme til uttrykk gjennom å bruke lokalskrevet dramatik, eller å tilpasse kjente stykker til sin lokale kontekst, som igjen peker tilbake på kreativitet og fantasi.

Samlet kan mine funn og Holtens kommentarer argumentere for at det ikke finnes en fullstendig tilfredsstillende måte å evaluere scenekunst på, spesielt med tanke på at den oppleves på subjektivt grunnlag. På bakgrunn av dette vil jeg hevde at Ønskekvistmodellen har en formålstjenlig tilnærming til evaluering av scenekunst, idet den åpner for en mer overordnet vurdering av kunstnerisk kvalitet. Evaluator skal ifølge Langsted et al. (2003) vurdere hvordan institusjonenes kunstneriske uttrykk stemmer overens med dens mål, og hvorvidt de tilgjengelige kunstneriske ressursene utnyttes på en god måte. Det innebærer også å se på om teatret har en tydelig profil, eller om repertoaret preges av tilfeldigheter. Denne måten å evaluere på er i tråd med uttalelser fra teatersjefen som ble intervjuet i denne

undersøkelsen. Hen sier blant annet at kunstnerisk evaluering bør se på kunstnerisk «omfang, uttrykk og nedslag», og hvorvidt det er et «helhetlig flettverk» av produksjoner over tid. I tillegg legger Ønskekvisten til rette for at institusjonene får vist frem sin identitet, som jeg ovenfor argumenterte for var en viktig del av den kunstneriske logikken i det norske scenekunstheltet. Dermed knyttes både Ønskekvistmodellen og uttalelsene i denne undersøkelsen til oppnåelse av statlige mål for scenekunst. En diskusjon med utgangspunkt i Ønskekvisten vil kunne si noe om hvorvidt teatrene har oppfylt mål som å nå hele befolkningen, bidra til mangfold og ha effektiv ressursutnyttelse (se kapittel 4.2 og 4.3). Ved å ha et overordnet perspektiv og samtidig trekke inn ressursutnyttelse, evner de periodiske evalueringene å balansere kunstneriske og administrative hensyn i evalueringen av kunstnerisk kvalitet.

Når det gjelder vurderingen av det økonomiske ved teaterdriften, tyder uttalelsene fra informanten fra KUD på at dette er utfordrende i og med at profitt ikke er et overordnet mål. Informantene fra teatrene mente at det økonomiske var tydeligere evaluert enn det kunstneriske, men sammenstilt med uttalelsen fra KUD synliggjøres en utfordring i å definere hva som er god økonomistyring i en scenekunstorganisasjon. Med andre ord kan det se ut som det oppstår usikkerhet når målet ikke lenger er høyest mulig profitt, slik det tradisjonelt ofte har vært ved prestasjonsevaluering. Ejiogu et al. (2018) hevder at styring kan brukes som et verktøy for å innføre markedsprinsipper i offentlig sektor, men funnene i denne undersøkelsen tyder på at det har vært utfordrende å gjøre dette gjennom de periodiske evalueringene. Dette på grunn av at økonomistyringen i et teater er kompleks og ikke sikter mot profittmaksimering. Refleksjoner rundt evaluering av økonomistyring kan knyttes til en administrativ logikk. Administrativ logikk beskrives av Amans et al. (2015) av verdier som effektivitet, kontroll, forutsigbarhet, kalkulasjon og måling. Direktørene jeg intervjuet trakk i likhet med Amans et al. (2015) frem budsjett som et sentralt verktøy, og ga uttrykk for å være opptatt av kostnadskontroll, fordi inntektene oppleves som mer usikre og vanskeligere å forutse.

Utfordringer med begrepsapparat ble nevnt av informanter i denne undersøkelsen, spesielt gjaldt dette det uttalte målet «effektiv ressursutnyttelse». Riksrevisjonen ble kritisert av Bjørnenak (2016) for å fokusere på effektiv ressursutnyttelse uten å definere hva det består i eller beskrive hvordan dette eventuelt skulle måles på en god måte. Bjørnenaks kommentarer kan tolkes som at han mener Riksrevisjonen i sin evaluering på en ukritisk måte har gått ut fra

tradisjonelle, normative økonomisyringsbegreper som ikke uten videre kan anvendes på alle typer organisasjoner. Med andre ord kan vi si at prestasjonsevaluering som institusjonell myte står sterkt (Meyer & Rowan, 1977). Videre hevder Bjørnenak (2016) at det ikke finnes gode, gjennomførbare mål på effektivitet i scenekunst. I de periodiske evalueringene vurderes effektiv ressursutnyttelse ut fra teatrenes egne evaluering, årsmeldinger og møtene med teatrene, som er en utvikling fra å basere effektivitetsvurderinger på nøkkeltall. Dette kan ses som en utvikling i tråd med Chiaravalloti og Piber (2011), som peker på at rent kvantitative målinger ikke er tilstrekkelig koblet til praksis, og dermed ikke vil kunne fange opp kompleksiteten i en scenekunstorganisasjon. Rapportene har jevnt over konkludert med at teatrene har god økonomistyring og er flinke til å utnytte tilgjengelige ressurser til å produsere kunst av høy kvalitet (se for eksempel PROBA, 2019).

En av informantene i denne undersøkelsen hevder imidlertid at det blir feil å forutsette kontinuerlig effektivisering, spesielt i sammenheng med at man de seneste årene har opplevd trangere økonomiske rammer i forbindelse med ABE-reformen. Flere informanter uttaler at de tror ABE-reformen kan være et resultat av effektiviserings-kapittelet i de scenekunstopolitiske målene og dermed de periodiske evalueringene. Uttalelsen fra teatersjefen bygger på at man i teaterproduksjon ikke kan «effektivisere» i det uendelige, fordi det på et visst punkt vil begynne å gå ut over kunstens kvalitet. Dette kommenteres også i evalueringsrapportene fra tidsperioden etter at ABE-reformen ble innført.

Argumentene er i tråd med Baumol og Bowen (1966), som hevdet at det ikke er mulig å oppnå produktivitetstgevinster i scenekunstproduksjon, på samme måte som man kan i for eksempel samlebåndproduksjon. En forestilling med innspilt musikk kan ikke kalles effektiv på grunn av at den er billig. Hvis forestillingen ville holdt høyere kvalitet med ekte musikere tilstede, er den ikke effektiv. En slik vurdering vil dermed skille «effektiv» ressursutnyttelse fra kunstnerisk kvalitet, idet teaterproduksjon ikke handler om å sette opp stykker på billigst mulig måte, men å skape mest mulig kunst av de tilgjengelige økonomiske ressursene. Uttalelsene om begrepet effektivitet kan tyde på at evalueringsmodellen ikke balanserer kunstneriske og administrative aspekter i effektivitetsvurderingen, fordi kravet om effektivisering oppleves å gå på bekostning av målet om høy kunstnerisk kvalitet og oppfyllelsen av de statlige kulturmålene. Prestasjonsevaluering skal ifølge Ferreira og Otley (2009) styre organisasjoner mot sine mål, men det ser ut fra disse funnene ut som at det er utfordrende fordi målene kan gå på bekostning av hverandre.

De periodiske evalueringene skulle ifølge informanten fra NTO evaluere effektiv ressursutnyttelse i sammenheng med kunstnerisk kvalitet. I delkapittel 6.1 viste jeg at evalueringsmodellen er utformet i tråd med forskningslitteratur på området, og jeg har i dette delkapittelet vist at Ønskekvistmodellen oppfordrer til å trekke ressursutnyttelse inn i kvalitets-diskusjonen. Uttalelsene i denne studien tyder på at evalueringene har evnet å vurdere både økonomi og kvalitet, til en viss grad. Det ser imidlertid ut som det fremdeles mangler noe i koblingen mellom de to aspektene, noe som også er bemerket av NTO i etterkant av de periodiske evalueringene (Norsk Teater- og Orkesterforening, 2019). Uttalelsene i denne studien tyder på at de periodiske evalueringene i noen tilfeller har hatt en balanserende rolle i skjæringspunktet kunst og administrasjon. Dette gjelder spesielt vurderingen av kunstnerisk kvalitet. På den annen side kan det virke som at målet om effektivitet og vurderingen av dette av noen oppleves ubalansert, og at det er kunsten som lider i denne delen av evalueringen.

6.3 Periodiske evalueringers rolle som styringsverktøy

Tidligere i diskusjonen introduserte jeg koblingen mellom informasjonsgrunnlag og tiltak fra myndighetene (Ejiogu et al., 2018). Fitzgerald (2007) peker også på at evalueringresultater bør brukes i videre styring for å kunne bidra til læring og utvikling. Til tross for KUDs uttalelser om at evalueringen blir tatt opp og diskutert på budsjettmøte, virker informantene fra teatrene å være usikre på hva denne tilbakemeldingen har bestått i. Informanter hevder de ikke har opplevd konkrete konsekvenser eller tiltak på bakgrunn av evalueringresultatet. Et gjentatt eksempel blant informantene er at man «tror» ABE-reformen kan være begrunnet i effektivitets-målet, men dette er altså ikke bekreftet av KUD. Det kan derfor tenkes at evalueringene har et større læringspotensial enn det som er blitt utnyttet, fordi tilbakemeldinger fra KUD virker å være uklare (Fitzgerald, 2007). Samtidig kan dette ses i sammenheng med at formålet med evalueringene først og fremst var å skape bevisstgjøring hos teatrene, ikke å bruke resultatene som grunnlag for konkrete tiltak, slik Fitzgerald (2007) er opptatt av.

Med andre ord kan vi si at det ser ut til å være en dekobling mellom gjennomføring og oppfølging av evalueringene. Det er i tråd med dekoblingen Meyer og Rowan (1977) antar kan finnes mellom adopsjon av formelle, legitimerende strukturer og det å implementere dem i praksis, på det operasjonelle nivået. Dekoblingen styrkes ved at det ikke følger

tilskuddsmessige konsekvenser av måloppnåelse, slik at det ikke er direkte sammenheng mellom prestasjon og økonomiske vilkår. Dekobling kan være en metode for å håndtere ulike krav en organisasjon møter (Meyer & Rowan, 1977). Dekoblingen kan knyttes til utsagnet fra informanten fra NTO om at teatrene bruker sine ressurser målrettet mot produksjon. Det kan dermed tenkes at uklarhet rundt KUDs mål med evalueringene ikke motiverer teatrene til å implementere evalueringensresultatene i sin operasjonelle drift. Det er viktig å poengtere at informantene har opplevd evalueringene som «nyttige», og at alle informantene i denne studien forteller at evalueringensresultatet er gjennomgått internt, men det er likevel vanskelig å konkludere med at evalueringene har påvirket intern styring da det ikke er konkrete eksempler å vise til. Ejiogu et al. (2018) argumenterer for at styringssystemer kan drive organisatorisk endring og forme virkelighetsforståelse, men manglende oppfølging kan svekke evalueringens formende kraft. Dermed vil jeg hevde at de periodiske evalueringene har spilt en noe uklar rolle, idet teatrene virker å være usikre på hva de egentlig skal brukes til.

I det videre vil jeg diskutere mulige årsaker til at de periodiske evalueringene har fått en noe uklar rolle i scenekunstheltet. Informanten fra KUD sine uttalelser om armlengdeprinsippet kan tolkes som en begrunnelse for vag eller manglende tilbakemelding, fordi man vil unngå å legge seg i teatrenes kunstneriske valg. Uttalelsene i denne studien tyder også på at armlengdeprinsippet oppleves overholdt. I så måte skiller funnene seg fra armlengdedebatten på 2010-tallet, hvor flere aktører i feltet reagerte på at KUD stilte krav om at teatrene måtte redegjøre for sin plan for å markere ulike markeringsår (Lyngstad, 2012). Ut fra den debatten skulle en kanskje tro at en evaluering av kunstnerisk kvalitet også ville føre til reaksjoner, men uttalelsene i denne undersøkelsen tyder ikke på at det er tilfelle.

Armlengdeprinsippet kan ut fra institusjonell teori karakteriseres som en materiell praksis som former aktørenes virkelighetsforståelse (Thornton & Ocasio, 1999). På bakgrunn av uttalelsene om armlengdeprinsippet i denne studien vil jeg hevde at prinsippet om armlengdes avstand er sentralt i bevisstheten både hos teatrene selv, NTO og KUD. Prinsippet virker dermed å være en viktig faktor som styrer handlingene til aktører i det norske scenekunstheltet. På den annen side ønsker teatrene ifølge uttalelser fra seniorrådgiver i NTO en nærere dialog med KUD heller enn en fjernere. Dette begrunnes med at en tett dialog vil øke forståelsen mellom partene. En kan derfor spørre seg om evalueringensresultatene kunne vært brukt til mer konkret oppfølging uten at det hadde blitt oppfattet som brudd på armlengden. På bakgrunn av armlengdens sterke posisjon i det norske scenekunstheltet vil jeg

diskutere institusjonell kompleksitet for å beskrive forholdet mellom de ulike logikkene, som også kan forklare den utydelige rollen til de periodiske evalueringene.

I teorikapittelet presenterte jeg institusjonell kompleksitet. Jeg har i diskusjonen identifisert en politisk, kunstnerisk og administrativ logikk i det norske scenekunstheltet. I tråd med Pache og Santos (2010) vil jeg argumentere for at kunstnerisk og administrativ logikk innebærer ulike mål, som uttrykk for ulike kjerneverdier. Eksempelvis kan man si at fantasi og kreativitet oppmuntrer andre mål og handlinger enn kalkulasjon og kostnadskontroll. I tillegg er teatrene underlagt en politisk logikk gjennom tilskuddsordningen, som legitimerer innføringen av periodiske evalueringer.

Tidligere forskning har funnet at institusjonell kompleksitet kan føre til konflikter i forbindelse med styringssystemer (Christiansen & Skærbæk, 1997). Uttalelsene i denne undersøkelsen tyder imidlertid ikke på et høyt konfliktnivå i det norske scenekunstheltet i forbindelse med innføring av periodiske evalueringer. Hovedmålet for teatre er kunstnerisk aktivitet, og den kunstneriske logikken er dominerende. Feltet har dermed lav sentralitet (Besharov & Smith, 2014). Selv om de ulike logikkene i utgangspunktet impliserer ulike mål, tyder uttalelser i denne undersøkelsen på at de likevel sameksisterer, idet den kunstneriske logikken står som den viktigste. På bakgrunn av uttalelsene fra teaterinformantene om at de periodiske evalueringene ikke har gått ut over den kunstneriske friheten, ser det ikke ut til at evalueringene har utfordret forholdet mellom den kunstneriske og administrative logikken. Dermed kan det argumenteres for at kompatibiliteten i feltet er høy.

Lav sentralitet og høy kompatibilitet beskriver i Besharov og Smiths (2014) terminologi en dominant organisasjon. Dette skal ifølge forfatterne føre til ingen konflikt, og når jeg i mine funn ser et lavt konfliktnivå, vil jeg argumentere for at dette kan begrunnes ut fra prinsippet om armlengdes avstand og dets posisjon i det norske scenekunstheltet, som jeg har diskutert ovenfor. I tillegg vil jeg trekke frem at scenekunstheltet er et modent felt, slik at man kan anta at eventuelle konflikter er håndtert tidligere (Greenwood et al., 2011). Samtidig tyder funnene på at den kunstneriske logikken har konkurranse av den administrative og politiske, særlig i senere tid, hvor informantene gir uttrykk for at ABE-reformen innskrenker kunstneriske muligheter gjennom trangere økonomiske rammer. Dermed ser vi at stabiliteten i et modent felt kan utfordres ved at forholdet mellom de ulike logikkene endres.

En andre årsak til evalueringenes uklare rolle kan være fokuset på egenart. Teatrene i scenekunstheltet er alle underlagt de samme kulturpolitiske målsetninger og resultatkrav. Disse formelle kravene er som diskutert i kapittel 6.1 uttrykk for en tvangsmessig isomorfisme, som ifølge DiMaggio og Powell (1983) fører til at organisasjoner i et felt blir mer like hverandre. Informantene i denne undersøkelsen hevder imidlertid at dette ikke er tilfelle i det norske scenekunstheltet. De periodiske evalueringene tar utgangspunkt i teatrenes profil, som kan knyttes til det jeg i min diskusjon av kunstnerisk logikk kaller identitet. Informanten fra NTO understreker at den kvalitative typen evaluering som de periodiske evalueringene har vært gir teatrene mulighet til å vise frem sin egenart. Informanten fra KUD trekker frem at de statlige kulturpolitiske målene er overordnet, og at teatrene utformer egne målsetninger på bakgrunn av dette, slik at de selv kan vurdere hvordan de vil arbeide for å nå både egne og statlige mål. Funnene viser at den kunstneriske logikken, i tråd med Amans et al. (2015), påvirker alle aktører i feltet, ikke bare de profesjonelle kunstnerne. Det kan sies å være en dekobling mellom de statlige kravene og teatrenes kunstneriske arbeid idet armlengdeprinsippet overholdes. Rapporteringskrav og periodisk evaluering utgår fra samme kriterier for hele scenekunstheltet, og former således rapporteringsstrukturen til organisasjonene. Samtidig er det ifølge mine funn rom for å utvikle egenart i repertoar, slik at teatrene opprettholder egne profiler når det gjelder kunstneriske valg.

7. Konklusjon

I dette kapittelet gir jeg et sammendrag av studiens viktigste bidrag i forhold til problemstillingen «*Hvilke roller spiller periodiske evalueringer i det norske scenekunstheltet?*». Formålet med studien var å undersøke hvilken rolle evalueringene har hatt, og dermed å kunne bidra til et informasjonsgrunnlag for videreutvikling av prestasjonsevaluering i scenekunstheltet.

Det første hovedfunnet omhandler formålet med de periodiske evalueringene. For å vurdere kunstnerisk kvalitet benyttet KUD seg av Ønskekvisit-modellen, som er utformet som et samtalerom basert på de tre begrepene vilje, evne og relevans (Langsted et al., 2003). Evalueringsprosessen startet med at teatrenes svarte på et egevalueringsskjema, som senere ble grunnlag for samtaler mellom et fagpanel og teatret. Fagpanelet som ekstern evaluator og uavhengig tredjepart introduserer et nytt perspektiv. Samlet sett har evalueringsmodellen gjennom sin dialogutforming ført til at man har fått økt kunnskap om hvordan teatrene jobber og i hvilken grad de faktisk oppfyller de statlige kulturmålene. Informasjonen som fremkommer i evalueringsrapportene spiller en rolle i å legitimere KUD som tilskuddsmyndighet og teatrene som mottakere av offentlige tilskudd, gjennom å vise hvordan tilskuddene blir brukt og å synliggjøre kunsten som produseres av scenekunstinstitusjonene.

Det andre funnet viser at informantene mener at de periodiske evalueringene har spilt en rolle i å synliggjøre sentrale utfordringer med å evaluere scenekunstinstitusjoner. Spesielt problematiseres bruken av begrepet effektivisering som mål, da det oppleves som at kontinuerlig effektivisering går på bekostning av kunstnerisk kvalitet og oppfyllelsen av statlige kultur mål. De periodiske evalueringene gir incentiver til en diskusjon i det norske scenekunstheltet rundt hvordan scenekunstorganisasjonene kan måles på en god måte. Det vises gjennom notater fra NTO sentralt og uttalelser i denne undersøkelsen som viser at aktørene i feltet har reflektert rundt problematikken som følge av disse evalueringene. Det kan virke som evalueringen av kunst og økonomi forblir noe adskilt, til tross for at evalueringsmodellen har oppmuntret til en samlet evaluering. Med andre ord kan resultatene fra de periodiske evalueringene ut fra informantenes vurderinger i denne studien sies å utfordre prestasjonsevaluering som institusjonell myte (Meyer & Rowan, 1977). Samlet kan denne studien utfordre en generell antakelse om at alt kan måles. Dette gjelder i størst grad den kunstneriske kvaliteten, og hva kunsten bidrar med ut over det rent faglige.

Informantenes uttalelser indikerer at evalueringene har fått en noe uklar rolle i etterkant av de periodiske evalueringene. Det har i studien vært vanskelig å avdekke noen konkrete konsekvenser eller tiltak på grunnlag av evalueringsresultatet. I delkapittel 6.1 argumenterte jeg for at innføringen av periodiske evalueringer befester KUDs maktposisjon i scenekunstheltet. På bakgrunn av diskusjonen over kan jeg imidlertid argumentere for at dekobling mellom evalueringene og konkrete implikasjoner, styrker teatrenes posisjon i forholdet til KUD, fordi evalueringsresultatene ikke brukes til å gjennomføre konkrete tiltak. Armlengdeprinsippet som materiell praksis kan brukes som årsak til at de periodiske evalueringene har en uklar rolle som beslutningsgrunnlag.

Uttalelsene i min studie tyder på at KUD er bevisste på å ikke legge seg i teatrenes kunstneriske valg, og dette kan være en årsak til at KUD velger å ikke følge opp de periodiske evalueringene med justering av tilskudd eller andre konkrete tiltak.

Alle informantene i studien opplever at evalueringene har vært positive i den forstand at prosessen har ført til at teaterledelsen tar et steg tilbake og ser på interne prosesser og får råd om hvordan man eventuelt kan forbedre disse. Evalueringenes viktigste rolle kan derfor sies å ha vært å fremskaffe kunnskap om hvordan scenekunstinstitusjonene arbeider med økonomistyring og hvordan de velger å gå frem for å oppfylle de statlige kulturmålene. Denne informasjonen bidrar til å legitimere både KUD og institusjonene selv som aktører i samfunnet. Videre ligger det potensiale i å se på hvordan aktørene i feltet videre kan utvikle metoder for å evaluere økonomi og kunst i sammenheng, med andre ord kan evalueringene være en diskusjonsstarter i scenekunstheltet. Til slutt har de periodiske evalueringene synliggjort og understreket armlengdeprinsippet's sterke posisjon i det norske scenekunstheltet.

7.1 Videre forskning

Denne undersøkelsen har tatt for seg periodisk evaluering av regionale teater, og har et utvalg bestående av rådgivere i KUD og NTO, og personer i lederstillinger innenfor teatrene. Videre studier burde inkludere også nasjonale institusjoner, samt opera, musikk- og danseinstitusjoner. I tillegg ville det vært interessant å utvide informantutvalget med personer fra fagpanelene som har gjennomført evalueringen for å utforske hvordan de opplevde det, samt intervju ansatte på flere nivåer for å avdekke hvordan de har opplevd de periodiske evalueringene og følgene av dem. Det vil også være interessant å utvide området for undersøkelser ved for eksempel å inkludere andre interessenter som presse, media og

publikum. På denne måten vil man kunne få et innblikk i hvilken rolle de periodiske evalueringene har ut over KUD og teatrene selv, og hvordan media eventuelt har presentert disse evalueringene for omgivelsene.

Videre blir det interessant å se hvordan KUD vil gjennomføre prestasjonsevaluering av scenekunstheltet i tiden fremover, da det på nåværende tidspunkt ikke er avgjort om de periodiske evalueringene skal fortsette på samme måte. Fremtidig utvikling av KUDs styringspraksis vil kunne åpne opp for flere interessante forskningstema innenfor det norske scenekunstheltet.

Litteraturliste

- Amans, P., Mazars-Chapelon, A. & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.03.001>
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12. utg.) McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (1988). *Management control in nonprofit organizations* (4. utg.). Homewood: Irwin.
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1966). *Performing arts - the economic dilemma*. England: The M.I.T. Press.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bjørnenak, T. (2016). *Kostnadseffektivitet og god økonomistyring i scenekunstselskapene*. Hentet fra <http://www.nto.no/novus/upload/tab1/Tall%20og%20statistikk/Kostnadseffektivitet%20og%20god%20%C3%B8konomistyring%20i%20scenekunstselskapene.pdf>
- Brantzeg, M., Hasti, A., Tombre, J. & Velure, H. (2014). Ny giv i teatret - hva må til? En evaluering av Det Norske Teatret, Nordland Teater og Trøndelag Teater. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/kunstavdelingen/rapporter_utredninger/v-0968b_ny_giv_i_teatret-hva_ma_til.pdf
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- Busch, T. & Ramstad, L. S. (2006). Modernisering av offentlig sektor: Endring, legitimitet og løse koblinger. *Beta*, 20(1), 51-63. Hentet fra http://www.idunn.no/beta/2006/01/research_note_modernisering_av_offentlig_sektor_endring_legitimitet_og_lose
- Bø, O. E., Bache-Wiig, A., Hasti, A. & Velure, H. (2013). *Kvalitet for alle penga?* Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/kulturvern/avdelingen/hoering_pliktavleveringsloven/hovedrapport.pdf

- Chiapello, È. (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Editions Métailié.
- Chiaravalloti, F. & Piber, M. (2011). Ethical Implications of Methodological Settings in Arts Management Research: The Case of Performance Evaluation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(4), 240-266.
<https://doi.org/10.1080/10632921.2011.628210>
- Christiansen, J. K. & Skærbæk, P. (1997). Implementing budgetary control in the performing arts: games in the organizational theatre. *Management Accounting Research*, 8(4), 405-438. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/mare.1997.0045>
- Daigle, P. & Rouleau, L. (2010). Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 13-30.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Ejiogu, A., Ambituuni, A. & Ejiogu, C. (2018). Accounting for accounting's role in the neoliberalization processes of social housing in England: A Bourdieusian perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 102053.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.07.002>
- Ferreira, A. & Otle, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Finansdepartementet. (2014). *Gul bok* (Prop. 1 S (2014–2015)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-1-S-20142015-/id2005477/?ch=1>
- Fitzgerald, L. (2007). Performance measurement. I T. Hopper, R. W. Scapens & D. Northcott (Red.), *Issues in management* (3. utg., s. 223-241). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Grl. (1814). Kongeriket Noregs grunnlov (LOV-1814-05-17). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1814-05-17-nm>

- Gstraunthaler, T. & Piber, M. (2012). The Performance of Museums and Other Cultural Institutions. *International Studies of Management & Organization*, 42(2), 29-42.
<https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420202>
- Hylland, O. M. & Kleppe, B. (2019). *Scenens kunst - gjennomgang av scenekunstmrådet*. Telemarksforskning. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/cfbf10748aa5474f8b8e7641052752c8/scenens-kunst---gjennomgang-av-scenekunstmradet---260219.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost : the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kleppe, B., Mangset, P. & Røyseng, S. (2010). *Kunstnere i byråkratisk jernbur? Kunstnerisk arbeid i utøvende kunstinstitusjoner* (TF-rapport nr. 262). Hentet fra
https://www.researchgate.net/publication/43047288_Kunstnere_i_byrkratisk_jernbur_Kunstnerisk_arbeid_i_utovende_kunstinstitusjoner
- Knardal, P. S. (2016, 3.11.2016). *Beethovens lange armer... Periodiske evalueringer hvem? hvordan? hvorfor??* Innlegg presentert ved Norsk Teaterlederforums høstseminar. Abstract hentet fra
<http://www.nto.no/novus/upload/tab1/Tall%20og%20statistikk/Sammendrag%20presntasjon%20knarbakk.pdf>
- Knardal, P. S. (2020). Orchestrating institutional complexity and performance management in the performing arts. *Financial Accountability and Management*.
<https://doi.org/10.1111/faam.12223>
- Kultur- og kirke departementet. (2008). *Bak kulissene* (32). Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/a02688e496c44600816c0d99b8b2d6b7/no/pdfs/stm200720080032000dddpdfs.pdf>
- Kulturdepartementet. (2018). *Kulturens kraft - kulturpolitikk for framtida* (Meld. St. 8 (2018–2019)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-8-20182019/id2620206/>
- Kulturdepartementet. (2019). *Proposisjon til Stortinget for budsjettåret 2020* (Prop. 1 (2019–2020)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20192020/id2671450/?ch=1>
- Kvarv, S. (2004). Ønskekivistmodellen: kunstnerisk kvalitet i performativ kunst: Recension. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift* 7(1), 130-136.

- Langsted, J., Hannah, K. & Rørdam Larsen, C. (2003). *Ønskekvist-modellen: Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst* (1. utg.). Århus: Klim.
- Lyngstad, T. (2012, 20.02.2012). Kunsten i kulturpolitikens klamme klemme. *Scenekunst.no*. Hentet fra <http://www.scenekunst.no/sak/kunsten-i-kulturpolitikens-klamme-klemme/>
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mangset, P. (2012). En armlengdes avstand eller statens forlengede arm? Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/styrer_raad_utvalg/kulturutredningen/mangset_armlengdes_avstand.pdf
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Hentet fra www.jstor.org/stable/2778293
- Norsk Teater- og Orkesterforening. (2019, 18.06.2019). Innspill til statsbudsjettet 2020. Hentet fra http://www.nto.no/novus/upload/tab1/Politikk%20-%20offentlig/Statsbudsjett/Innspill%20til%20statsbudsjettet%202020_NTO.pdf
- NOU 2013:4. (2013). *Kulturutredningen 2014*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/1e88e03c840742329b9c46e18159b49c/no/pdfs/nou201320130004000dddpdfs.pdf>
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforl.
- Nørreklit, H. (2011). The art of managing individuality. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 265-291. <https://doi.org/10.1108/11766091111162089>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *The Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. Hentet fra www.jstor.org/stable/25682424
- Pettersen, I. J., Magnussen, J., Nyland, K. & Bjørnenak, T. (2008). *Økonomi og helse* (2. utg.) Cappelen Akademisk Forlag.
- Polletta, F. & Jasper, J. M. (2001). Collective Identity and Social Movements. *Annu. Rev. Sociol.*, 27(1), 283-305. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.283>

PROBA. (2019). *Rom for trinn og tale*

Evaluering av Teater Innlandet, Turnéteatret i Trøndelag, Carte Blanche og Dansens Hus

(PROBA rapport 2019 - 06). Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/evaluering-av-teater-innlandet-turneteatret-i-trondelag-carte-blanche-og-dansens-hus/id2669144/>

Riksrevisjonen. (2015). *Undersøkelse av kostnadseffektiv drift og økonomistyring i scenekunstselskapene* (3:2 (2015-2016)). Hentet fra

<https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2015-2016/undersokelse-av-kostnadseffektiv-drift-og-okonomistyring-i-scenekunstselskapene/>

Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig metode og kvantitativ forskning*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed. utg.). Essex: Pearson Education.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277. <https://doi.org/10.2307/2393719>

Statens økonomistyringsregelverk. (2003). *Reglement for økonomistyring i staten*
Bestemmelser om økonomistyring i staten. Hentet fra

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement_for_okonomistyring_i_staten.pdf

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>

Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

<https://doi.org/10.1086/210361>

Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2012). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 99-129). London: SAGE Publications.

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Tranøy, K. E. (1986). *Vitenskapen - samfunnsmakt og livsform*. Oslo: Universitetsforl.

Weber, M. (1995). *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd*. Oslo: Gyldendal.

White, H. C. (1992). *Identity and control : a structural theory of social action*. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Vedlegg 1 Intervjuguide teater

Del 1: Innledning

1. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
2. Hva er din nåværende stilling, og hvor lenge har du hatt denne stillingen?
3. Har du hatt andre stillinger i organisasjonen tidligere?
4. Hva er dine arbeidsoppgaver?

Del 2: Styringssystemet

5. Hvilke strategier har dere?
6. Hvem har laget strategiene?
7. Hvor ofte utarbeides nye strategier?
8. Når det lages strategier, hvor stor frihet har teatret i forhold til statens krav til scenekunstinstitusjoner?
9. Når en strategi er laget, gjennom hvilke kanaler kommuniseres den ut over i organisasjonen?
10. Hvilke kortsiktige mål og planer har dere?
11. Hvordan kobles kvantitative og kvalitative mål?
12. Hvordan kobles kvalitative, kunstneriske mål og planer til konkrete årsbudsjett?
13. I departementets modell er den kunstneriske evalueringen basert på ønskekvist-modellen. På hvilken måte evaluerer dere den kunstneriske aktiviteten internt?
 - a. På hvilken måte vet du at de kunstneriske målene for en periode er nådd?
 - b. På hvilken måte belønnes måloppnåelse innenfor det kunstneriske arbeidet?
14. På hvilken måte evalueres regnskapet opp mot budsjettet
 - a. På hvilken måte belønnes måloppnåelse i forhold til budsjett?
15. Når nytt budsjett skal lages, hvordan kobles erfaringene fra forrige periode til det nye budsjettet?

Del 3: Evaluering for Kulturdepartementet

Bakgrunn

16. Hva er din forståelse av begrunnelsen for å innføre slike periodiske evalueringer?

- a. På hvilken måte ble institusjonene informert om nye evalueringsmodellen?
- 17. Hva oppfatter du er formålet med evalueringene?
- 18. Opplevde du at institusjonene ble involvert i utformingen av evalueringsmodellen?

Egenevalueringsskjema

- 19. Hvem besvarte egnevalueringsskjemaet?
- 20. Hvordan ble dette gjort?
- 21. I hvilken grad mener du at evalueringsskjemaet kan evaluere teatrets virksomhet?
 - a. I hvilken grad er evalueringsskjemaet koblet til den kunstneriske delen av teaterdrifta?
 - b. I hvilken grad er evalueringsskjemaet koblet til den økonomiske delen av teaterdrifta?
- 22. Angående mål 5 om effektiv ressursutnyttelse: Hva forstår du med «effektiv ressursutnyttelse» i forbindelse med teater?
- 23. Hvem fra teatret deltok i møter med evalueringsutvalget?
- 24. Opplevde du at evalueringsutvalget hadde størst fokus på den kvantitative eller kvalitative siden ved driften
 - a. På hvilken måte fikk du denne oppfatningen?

Bruk av evalueringsrapporten

Internt:

- 25. Hvem av teatrets ansatte har gjennomgått evalueringsrapporten?
 - a. På hvilken måte er resultatet formidlet ut til teatrets ansatte?
 - b. På hvilken måte oppfatter du ansattes reaksjon på evalueringen?
- 26. Opplever du at evalueringsresultat har påvirket den økonomiske driften av teatret?
 - a. Kan du gi eksempler på dette?
- 27. Opplever du at evalueringen har påvirket kunstproduksjonen i teatret?
 - a. Kan du gi eksempler på dette?
- 28. Opplever du at evalueringen kan bidra til den interne styringen?
 - a. Kan du gi eksempler på at slik bruk av evalueringen?
 - b. Hvilke indikatorer mener du kan brukes i intern styring?
- 29. Har teatret brukt resultatet til sammenligning?
 - a. Hvilke indikatorer er eventuelt sammenlignet?

Eksternt (fra KUD):

21. På hvilken måte opplever du at Kulturdepartementet har brukt resultatet av evalueringen
 - a. På hvilken måte er dette kommunisert fra departementet til teatret?
22. Oppfatter du at Kulturdepartementet har brukt evalueringen som grunnlag for vurdering og justering av tilskudd?
23. Hvilke indikatorer/mål oppfatter du at Kulturdepartementet legger størst vekt på? (kvantitative eller kvalitative)

Evalueringen som helhet

24. I hvilken grad mener du at indikatorene bidrar til det du oppfatter som formålet med evalueringen?
 - a. Opplever du at evalueringen har gitt den informasjonen du hadde sett for deg?
25. Hvordan vurderer du resultatet av og informasjonen fra evalueringen i forhold til ressursene som kreves for å gjennomføre den?
26. I hvilken grad mener du evalueringen gir et resultatbilde som måler både kvalitet og drift?

Del 4: Avslutning

27. Hvor stort handlingsrom mener du teatret har i forhold til å være statsfinansiert?
 - a. Opplever du at handlingsrommet begrenses av Kulturdepartementets kontroll med institusjonene? (kunstnerisk eller økonomisk handlingsrom)
28. Dagens evalueringsmodell er relativt ny og har et større fokus på vurdering av kunstnerisk kvalitet enn tidligere evalueringsordninger. Hva tenker du om at et statlig departement kontrollerer kunstfeltet gjennom slike evalueringer?
29. Er det noe du vil tilføye som vi ikke har vært innom?

Vedlegg 2 Intervjuguide Norsk Teater- og Orkesterforening

Del 1: Innledning

1. Hva er din stilling i NTO?
2. Hvilke arbeidsoppgaver innebærer stillingen?
3. Hva er NTO's hovedoppgaver?
4. På hvilken måte sørger NTO for at disse oppgavene oppfylles?
 - a. På hvilken måte kommuniserer NTO med scenekunstinstitusjonene?

Del 2: Prestasjonsevaluering

5. Hva oppfatter du som begrunnelsen for innføringen av periodiske evalueringer av scenekunstinstitusjoner på vegne av Kulturdepartementet?
6. Opplever du at scenekunstheltet har en klar forståelse for formålet med evalueringene?
7. I hvilken grad er deres forståelse sammenfallende med departementets formål?
8. På hvilken måte ble evalueringsmodellen utarbeidet?
 - a. Hvem deltok i prosessen?
 - b. Hvor lang tid ble brukt?
9. Tenker du at institusjonene kunne vært involvert på en annen måte i prosessen?
 - a. På hvilken måte?
10. I hvilken grad mener du evalueringen kan vurdere den økonomiske delen av institusjonenes drift?
11. I hvilken grad mener du evalueringen kan vurdere den kunstneriske delen av institusjonenes drift?
12. På hvilken måte mener du evalueringsskjemaet kobler økonomiske og kunstneriske vurderinger?
13. Den nye evalueringsmodellen fokuserer i større grad enn tidligere på kunstnerisk kvalitet. Hva tenker du om at staten gjennom departementet evaluerer kunstfeltet på denne måten?
14. Oppfatter du at evalueringene endrer institusjonenes atferd?
 - a. Kan du eventuelt gi eksempler hvor dette har skjedd?
15. På hvilken måte tenker du institusjonene kan beholde og utvikle sin egenart?
16. I hvilken grad mener du indikatorene bidrar til formålet med evalueringen?
 - a. Opplever du at evalueringen har gitt den informasjonen du hadde sett for deg?

17. Hva oppfatter du er scenekunstheltets holdning til evalueringene?
 - a. Finner feltet dem nyttige?
 - b. Har NTO fått innspill til endring og tilpasning av evalueringen?
18. Hvordan vurderer du resultatet av og informasjonen fra evalueringene i forhold til ressursene som kreves for å gjennomføre dem?
19. Tenker du at man kunne fulgt opp institusjonene på en annen måte?

Del 3: Avslutning

20. Hvor stort handlingsrom mener du institusjonene har i forhold til å være statsfinansiert?
21. Opplever du at KUD begrenser institusjonenes handlingsrom på noen måte?
 - a. Kan du evt. gi eksempel på at dette har skjedd?
22. Hva tenker du om scenekunstens økonomiske vilkår i årene fremover?
23. Er det noe du vil tilføye som vi ikke har vært innom?

Vedlegg 3 Intervjuguide Kulturdepartementet

Del 1: Innledning

1. Hva er din stilling i Kulturdepartementet?
2. Hvilke arbeidsoppgaver innebærer stillingen?
3. Hva er Kulturdepartementets oppgaver som tilskuddsyter til scenekunstheltet?
4. På hvilke måter formidler KUD sine forventninger til scenekunstheltet?

Del 2: Periodiske evalueringer

5. Hva er formålet med periodiske evalueringer av scenekunstheltet?
6. Opplever du at scenekunstheltet har en klar forståelse for formålet med evalueringene?
7. Hvordan ble mål og resultatindikatorer utviklet?
 - a. Hvem deltok i prosessen?
 - b. Eventuelt: Tenker du at institusjonene kunne vært involvert på annen måte?
8. I hvilken grad mener du evalueringen kan vurdere den økonomiske delen av institusjonenes drift?
9. I hvilken grad mener du evalueringen kan vurdere den kunstneriske delen av institusjonenes drift?
10. På hvilken måte mener du evalueringen kobler økonomiske og kunstneriske indikatorer?
11. Vurderer staten institusjonenes kunstneriske kvalitet på andre måter enn gjennom evalueringen?
12. Hva tenker du om at departementet kontrollerer kunstnerisk kvalitet hos institusjonene?
13. Gjøres det vurderinger av hvorvidt mål og indikatorer skal endres fra år til år?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
14. Mener du at noen indikatorer vektlegges mer enn andre?
15. Gjøres det sammenligninger av ulike institusjoner?
 - a. Hvilke indikatorer brukes som sammenligningsgrunnlag?
 - b. Hva er i så fall formålet med sammenligning?
16. Brukes resultatet av evalueringene til å vurdere størrelsen på tilskudd?
 - a. Er det andre faktorer som spiller inn i vurderingen av størrelsen på tilskudd?
17. Kan du gi eksempler på beslutninger som tas på grunnlag av evalueringen?

18. Opplever du at evalueringene endrer institusjonenes atferd?
 - a. Kan du eventuelt komme med eksempler på dette?
19. Hva oppfatter du er scenekunstheltets holdning til evalueringene?
20. Tenker du man kunne fulgt opp institusjonene på annen måte?
21. På hvilken måte tenker du institusjonene kan beholde og utvikle sin egenart?
22. I hvilken grad mener du indikatorene bidrar til formålet med evalueringen?
 - a. Har departementet fått den informasjonen det hadde sett for seg?
23. Hvordan vurderer du resultatet av og informasjonen fra evalueringene i forhold til ressursene som kreves for å gjennomføre dem?

Del 3: Avslutning

24. Hvilke tanker har du om scenekunstens økonomiske vilkår i årene fremover?
25. Har du noe du vil tilføye som vi ikke har vært innom?

Vedlegg 4 Meldeskjema NSD

12.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave, økonomistyring i scenekunstinstitusjoner

Referansenummer

978802

Registrert

03.02.2020 av Helle Bogen - hellebog@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Per Ståle Knardal, per.s.knardal@ntnu.no, tlf: 97891882

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Helle Aas Bogen, hellebogen@gmail.com, tlf: 99444705

Prosjektperiode

06.01.2020 - 28.05.2020

Status

05.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

05.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 05.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

12.5.2020

Melleskjema for behandling av personopplysninger

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUTEJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 5 Nasjonale kulturpolitiske mål

Hentet fra Kulturdepartementet (2018).

Samfunns mål

Eit levande demokrati der alle er frie til å ytre seg, og der mangfald, skaparkraft og kreativitet er høgt verdsett. Eit inkluderande samfunn der kunst og kultur av ypparste kvalitet inspirerer, samlar og lærer oss om oss sjølv og omverda.

Overordna kulturpolitiske mål

Eit fritt og uavhengig kulturliv som

- skaper kunst- og kulturuttrykk av ypparste kvalitet
- fremjar danning og kritisk refleksjon
- tek vare på og formidlar kulturarv
- skaper og formidlar eit kulturtilbod som blir opplevd som relevant, og som representerer befolkninga
- er tilgjengeleg for alle og oppmuntrar den enkelte til å oppleve og delta i kulturaktivitetar
- tilbyr møteplassar og byggjer fellesskap
- fornyar seg og viser evne til omstilling
- har internasjonal gjennomslagskraft og fremjar interkulturell forståing
- styrkjer norsk språk, dei samiske språka, dei nasjonale minoritetsspråka og norsk teiknspråk som grunnleggjande kulturberarar

Vedlegg 6 Egenevalueringsskjema periodiske evalueringer

Hentet fra Bø et al. (2013).

1. Scenekunst, mål 1: Et profesjonelt tilbud av teater- opera-, danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet

1.1 Tall de siste fem år for åtte resultatindikatorer under resultatmål 1.1 Formidle scenekunst på egen scene og på turné, satt sammen i én tabell.

Resultatindikatorer (årlig rapportering)
1.1.1 Totalt antall forestillinger
1.1.2 Forestillinger på egen scene/fast arena
1.1.3 Forestillinger på turne i Norge
1.1.4 Forestillinger i utlandet
1.1.5 Mottatte gjestespill
1.1.6 Transmisjoner
1.1.7 Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken

1.2 Mener teatret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

1.3 Oppsummering av rapportering den siste femårsperioden om samproduksjoner og samarbeid med andre scenekunstinstitusjoner og grupper.

1.4 Teatrets beskrivelse av sitt eget bidrag når det gjelder det overordnede målet om tilbud over hele landet.

1.5 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

2. Scenekunst, mål 2: Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

2.1 Tall de siste fem år for ni resultatindikatorer under resultatmål 2.1 Et allsidig repertoar, satt sammen i én tabell.

Resultatindikatorer (årlig rapportering)
2.1.1 Totalt antall produksjoner
2.1.2 Antall egne produksjoner
2.1.3 Antall uroppføringer
2.1.4 Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk

2.1.5 Antall produksjoner av utenlandsk samtidsdramatikk
2.1.6 Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge
2.1.7 Produksjoner av ny norsk koreografi
2.1.8 Produksjoner av ny utenlandsk koreografi

2.2 Mener teatret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

2.3 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen ut fra tabellen over.

2.4 Hvordan har teatret arbeidet i den siste femårsperioden for å utvikle ny norsk dramatikk?

2.5 Hvordan reflekterer teatret rundt forholdet mellom utvikling/fornyelse og publikumssuksess?

2.6 Hvordan arbeider teatret med egenevaluering som en del av den løpende virksomheten, eventuelt også i styresammenheng.

2.7 Egenvurdering av kvalitet.

Kort presentasjon av teatret: Hvordan vil dere kort beskrive teatret? Hva er teatrets viktigste kjennetegn, teatrets profil? Og hva er det viktig å fortelle om teatrets situasjon akkurat nå?

Evalueringsspørsmålene er utformet etter ønskekivistmodellen. Ønskekvistmodellen gjør sin vurdering av kunstnerisk kvalitet som et samspill mellom engasjement, evner og nødvendighet. En viktig begrunnelse for modellen er å skape et «samtalerom», en refleksjon over egen situasjon til beste for teatret og publikum.

Engasjement/vilje/kommunikasjon/ambisjoner/originalitet/drøm

1. Hva vil dere med teatret? Hvilke kunstneriske visjoner har dere for teatret? Hva er bestemmende for repertoarprofilen?

Eksempelvis: Hvordan kommer visjonene konkret til uttrykk i repertoaret? I de enkelte produksjonene? I øvrige kunstneriske aktiviteter ved teatret? Hva gjør dere for å bidra til å sikre en løpende utvikling av de kunstneriske visjonene? Er det barrierer i eller utenfor teatret som hindrer dere i å virkeliggjøre de kunstneriske planene og intensjonene fullt ut? Nevn gjerne eksempler på vellykkede og mindre vellykkede produksjoner som kan belyse spørsmålet.

2. Hva gjør dere for å opprettholde og styrke engasjementet innenfor teatret?

Eksempelvis: Hvordan samarbeider dere om den kunstneriske linjen og hvordan kommuniserer dere internt om kunstneriske valg? Hva gjør dere for å sikre en løpende utvikling av samarbeidet og samtalen internt? Finnes det prosesser for evaluering av og refleksjon om teatrets praksis? I hvilken grad og hvordan sikres de kunstnerisk ansatte ved teatret faglig påfyll og videre-/etterutdanning?

3. Hva gjør dere på teatret for å opprettholde og styrke engasjementet utad?

Eksempelvis: Hvilke ambisjoner har dere om utadrettet samarbeid? Lokalt? Regionalt? Nasjonalt? Internasjonalt? Hvilke lokale, regionale, nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere vil dere gjerne etablere tettere kontakt med? Hvilke konkrete initiativ tar dere til samarbeid? Med hvem? Om hva?

Evner/kunnskap/ferdigheter/håndverk/profesjonalitet/personlig preg/magi

4. Hvilke kunstneriske sjangere og aktiviteter satser dere på?

Eksempelvis: Endringer i de siste årene? Hvordan utfordrer, utvikler eller perfektionerer dere disse sjangrene og aktivitetene? Hvordan er satsingen på nettopp disse sjangrene og aktivitetene med på å markere teatrets profil? Hvordan harmonerer de siste års produksjoner med det som dere gjerne vil oppnå kunstnerisk?

5. Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har teatret?

Eksempelvis: Hvordan bruker dere denne kompetansen i forhold til teatrets forestillinger og aktiviteter? Hvilken kompetanse savner dere? Og hva betyr det for de kunstneriske mulighetene? Hva gjør dere for å sikre en løpende utvikling av kunstnerisk og annen faglig kompetanse? Hvordan utfyller styrets kompetanse eventuelt teatrets kompetanse her?

6. Hvordan synliggjør dere teatrets egenart?

Eksempelvis: Hvordan formidler dere teatrets særegne profil uten å gå på akkord med deres egne teaterfaglige krav og balanserer dette slik at dere kan bevare forventningen hos publikum og omverden? Strategier, tiltak?

Nødvendighet/relevans/samspill med tiden/dialog med publikum/mot/satsing/øyenåpnende effekt

7. Hvilke målgrupper har dere?

Eksempelvis: Hvorfor er nettopp disse målgruppene viktig for teatret? Hvordan arbeider teatret med å formidle sine aktiviteter til disse målgruppene? Hva gjør teatret

for å skape publikumsutvikling og for å nå nye målgrupper? Hvordan ser teatret på sin rolle når det gjelder å ta pulsen på samtida og sette dagsorden?

8. Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysiske og tilskuddsbrevbestemte rammene for teatret?

Eksempelvis: Hvilke muligheter og begrensninger gir rammene i forhold til å kunne realisere de kunstneriske ambisjoner og ideer som dere har? Hvilke kunstneriske utviklingspotensialer vil dere gjerne kunne utnytte bedre? Og hva krever det?

Hvilke vilkår og forandringer (økonomiske, politiske, kulturelle, estetiske mv.) innenfor deres felt påvirker teatrets kunstneriske relevans?

9. Hvordan vil dere karakterisere teatrets betydning og relevans i en kunstnerisk og samfunnsmessig kontekst?

Eksempelvis: Hvordan oppfatter og plasserer dere teatret i forhold til andre teatre og kulturlivet i det hele tatt, lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt? Hvordan vil dere vise og opprettholde teatrets kunstneriske relevans?

Særskilte problemstillinger

10. Er det andre problemstillinger dere gjerne vil ha belyst?

Arbeidet med denne egevalueringen

11. Hvordan har dere konkret arbeidet med denne egevalueringen?

Beskriv prosessen og hvem som har deltatt.

3. Scenekunst, mål 3: Nå hele befolkningen

3.1 Tall de siste fem år

3.1 Formidle scenekunst til et bredt publikum

<i>Resultatindikatorer (årlig rapportering)</i>
3.1.1 Totalt antall publikum
3.1.2 Publikum på billetterte arrangementer
3.1.3 Publikum på egen scene/fast arena
3.1.4 Publikum på turneforestillinger i Norge
3.1.5 Publikum i utlandet
3.1.6 Publikum på egne produksjoner
3.1.7 Publikum på mottatte gjestespill
3.1.8 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken; Grunnskolen

3.1.9 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken; Videregående skole

3.2 Tilbud til barn og unge

Resultatindikatorer (årlig rapportering)
3.2.1 Produksjoner rettet mot barn og unge
3.2.2 Forestillinger rettet mot barn og unge
3.2.3 Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge

3.3 Tilbud til andre særskilte grupper

Resultatindikatorer (årlig rapportering)
3.3.1 Produksjoner rettet mot særskilte grupper
3.3.2 Forestillinger rettet mot særskilte grupper
3.2.3 Publikum på forestillinger rettet mot særskilte grupper

3.2 Mener teatret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

3.3 Teatrets analyse og vurdering av tallene i tabellen.

3.4 Har teatret egne publikumsundersøkelser som kan belyse måloppnåelsen her?

4. Scenekunst, mål 4: Større mangfold

Hovedmålet om større mangfold har vært en del av tildelingsbrevet siden 2010. I tilskuddsbrevet for 2012 heter det: ”En inkluderende kultursektor er en sektor med muligheter til opplevelse og kunnskap, til deltakelse og til å utvikle sine skapende ressurser uavhengig av sosioøkonomisk, kulturell eller religiøs bakgrunn, alder eller nedsatt funksjonsevne.

Departementet har lagt til grunn at institusjonene selv utvikler nye måter å arbeide på for å ivareta hensynet til inkludering og mangfold gjennom sin ordinære virksomhet. Inkludering og kulturelt mangfold skal inngå som naturlig del av programmering, organisasjonsutvikling, rekruttering og publikumsarbeid og i institusjonens strategier på kort og lengre sikt. De enkelte institusjoner skal kartlegge sine brukergrupper. Institusjonene skal definere og arbeide for å nå nye målgrupper og rapportere om dette arbeidet.”

4.1 Hva innebærer kravet til mangfold og inkludering for dette teatret? Med utgangspunkt i den sammenhengen institusjonen befinner seg i: Hvilke målgrupper, hvilke

inkluderings- og mangfoldsperspektiv er særlig aktuelle – publikumsmessig og kunstnerisk?

4.2 Hvilke strategier, planer og tiltak finnes for inkludering og større mangfold? Hva har dette resultert i så langt? Hvilken rolle spiller styret i denne sammenhengen?

4.3 Kjønnbalanse. Tabell som viser utviklingen de siste fem år. Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

5. Scenekunst, mål 5: Effektiv ressursutnyttelse

5.1 Sammenstilling av rapportering de siste fem år på resultatmål 5.1 Sikre god økonomistyring og ressursutnyttelse, 5.2 Systematisk egenervaluering av resultater og måloppnåelse i henhold til strategiplan, 5.3 God forvaltning av bygningsmasse og teknisk utstyr og 5.4 Bredt og systematisk samarbeid mellom institusjonene

5.2 Videre spørsmål til egenervaluering av god ressursutnyttelse

- Når, og i hvilke sammenhenger, vurderes hva som vil være god ressursutnyttelse sett i forhold til de målene man arbeider mot? Samlet? For den enkelte produksjon?

Diskuteres alternative og mer ressurseffektive produksjonsmåter? Hvordan arbeider styre og ledelse med dette på strategisk nivå?

- Hvilke avveininger gjøres, og hvordan påvirker de kunstneriske målsettingene slike avveininger? Gi eksempler.

- Inngår evaluering av ressursutnyttelse som et fast punkt i den systematiske egenervalueringen? På årsbasis? For den enkelte produksjon?

- Hvilke egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse, finnes?
Eksempelvis: forhold mellom ressursbruk til de forskjellige deler av virksomheten (kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.

5.3 Hvordan har ressursbruken endret seg over tid? Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.