



"Kvalitet? Det er vel ingen som spør etter det"

En studie av oppfatninger om kvalitetsaspekter ved kulturhistoriske museer.

STV - 6900

Øyvind Alstad

*Mastergradsoppgave i ledelse
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Universitetet i Tromsø
Våren 2013*

| | |
|---|-----------|
| FORORD | |
| 1 INNLEDNING | 1 |
| 1.1 INNLEDENDE BETRAKTNINGER | 1 |
| 1.2 TEMA OG BAKGRUNN FOR OPPGAVEN | 1 |
| 1.3 OM MEG I EN SITUERT POSISJON | 2 |
| 2. PRAKSISTEORIER OG ARBEIDSHYPOTESER | 3 |
| 2.1 HVA ER MITT BLIKK? | 3 |
| 3. AVKLARINGER OG PROBLEMFOMULERINGER | 8 |
| 3.1 AVKLARINGER..... | 8 |
| 3.2 OPPGAVENS PROBLEMSTILLINGER | 9 |
| 4. METODE | 11 |
| 4.1 METODISKE REFLEKSJONER..... | 11 |
| 4.1.1 NARRATIVT GREP | 13 |
| 4.2 METODE..... | 14 |
| 4.2.1 Dokument og litteraturstudier | 14 |
| 4.2.2 Empiri og kildekritiske refleksjoner | 15 |
| 4.2.3 Metodisk prosessbeskrivelse..... | 15 |
| 5. TEORIGRUNNLAG | 17 |
| 5.1 INSTITUSJONELLE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONER..... | 17 |
| 5.2 INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONER..... | 19 |
| 5.3 NEW PUBLIC MANAGEMENT | 20 |
| 6. BEGREPER, DEFINISJONER OG AKTØRBESKRIVELSER | 21 |
| 6.1 HVA ER ET MUSEUM? | 21 |
| 6.2 MUSEENES DEFINERTE OPPGAVER – HOVEDFUNKSJONER | 22 |
| 6.3 KVALITET – DEFINISJONER OG REFLEKSJONER..... | 22 |
| 6.3.1 Allmenne definisjoner | 22 |
| 6.3.2 Kvalitetsbegrep i kulturfeltet..... | 25 |
| 7. IDENTIFIKASJON AV ASPEKTER SOM KAN PÅVIRKE KVALITETSOPPFATNINGER 27 | |
| 7.1 HISTORIE OG IDEOLOGI | 27 |
| 7.1.1 Kort historisk overblikk..... | 27 |
| 7.1.2 New museum theory..... | 27 |
| 7.1.3 Kultur og kulturpolitikk..... | 29 |
| 7.1.4 Kunnskapsforståelse – forskning og dokumentasjon..... | 31 |
| 7.1.5 Å ikke være et fag..... | 35 |
| 7.2 NOE Å MÅLE MOT? | 37 |
| 7.3 STANDARDER | 39 |
| 7.4 FINNES DET STANDARDER FOR AKTIVITETER I MUSEUMSFELTET? | 40 |
| 7.5 MUSEUMSFAGLIGE NORMER | 43 |
| 7.6 BRANSJENORMEN: ICOMS ETISKE REGELVERK | 45 |
| 7.7 NÅR KARTET IKKE STEMME MED TERRENGET | 46 |
| 7.8 HVEM KAN VURDERE? | 47 |
| 7.8.1 Markedet eller brukere..... | 47 |
| 8. MUSEUMSREFORMEN | 48 |
| 8.1 BESKRIVELSE AV SENTRALE ELEMENTER I REFORMEN..... | 48 |
| 8.2 ENDRING SOM UTRYKK FOR ENDRINGSBEHOV..... | 49 |
| 8.3 REFORMEN VURDERT I ET INSTITUSJONELT OG ET INSTRUMENTELT PERSPEKTIV | 50 |
| 8.4 MUSEUMSREFORMEN – EN KVALITETSREFORM? | 53 |
| 9. SAMMENFATNING OG AVSLUTTENDE KOMMENTARER | 55 |
| LITTERATURLISTE: | 58 |

| | |
|----------------------------|----|
| LITTERATUR..... | 58 |
| NETTBASERTE RESURSER | 61 |
| OFFENTLIGE DOKUMENTER..... | 61 |

Forord

Takk til mine aller nærmeste for at dere holder ut.

Takk til arbeidsgiver for et lånt møterom, pc, internett og SOMA FM. Uten det hadde dette ikke latt seg gjennomføre.

Til Kristin, Audun, Magnus, Åshild og Erling

1 Innledning

1.1 Innledende betraktninger

Utsagnet på forsiden er reelt. Sitatet er hentet fra et av de mange møtene jeg deltok på i forbindelse med konsolideringsprosessen som museumsfeltet gjennomgikk fra begynnelsen av år 2000 og utover. Min kollega, direktør for et middels stort regionalt museum, gav denne responsen da vi drøftet muligheten for at våre museumsenheter kunne slås sammen. Jeg brakte mine perspektiver på banen, min forståelse av de underliggende hensikter og muligheter med strukturendringer i museumslandskapet. Det var åpenbart at med ønske om gode aktiviteter i våre organisasjoner ville organisering og ledelse forløpe seg annerledes og gi et annet fokus, enn med mål om å øke aktivitetene. Likevel ble mine, og våre, premisser ikke forstått eller akseptert, verken internt eller hos de fleste eksterne parter.

Utsagnet på forsiden er nå blitt ca. 12 år gammelt. Ville det blitt sagt på samme måte i dag?

1.2 Tema og bakgrunn for oppgaven

Tema for denne oppgaven er derfor museums feltets forhold til kvalitetsaspektet. Som vi forstår er ikke ovenstående klipp fra praksis en enkeltstående hendelse eller situasjon. Det er en del av et mønster, en virkelighet i form av min tolkning fra langvarig arbeid i dette praksisfeltet. Tematikken bør imidlertid være viktig for hele feltet.

Kvalitetsaspektet er senere aktualisert på flere måter. Museumsreformen innebar en omfattende strukturendringsprosess – under benevnelsen ”konsolideringen”. Når denne delen av reformen offisielt avsluttes i budsjettåret 2009, (men ikke i praksis), begynner den faglige delen av reformen (KKD 14.11.2008). Her blir det eksplisitt uttrykt fra faglige myndigheter at det nå skal settes hovedfokus på en generell profesjonalisering og en faglig kvalitetsheving av museene (Wigeland Nilsen 2009, Hernes 2010).

I mange utredninger og politiske styringsdokumenter blir etter hvert kvalitetsaspektet eksplisitt uttalt på en stadig sterkere måte. Denne utviklingen styrker derfor min egen grunnleggende tolkning av den tilstanden som har vært i feltet. Samtidig setter det fokus på en allmenn utfordring for aktørene i feltet, og da i særdeleshet de som har lederansvar: Hva innebærer faglig kvalitet ved museene? Hvordan håndtere signaler om at det kreves bedre kvalitet? Hvordan utvikle og lede virksomhetene slik at ytelsene står i forhold til kravene om kvalitet?

For meg er det åpenbart at det vil være fordelaktig å kjenne til hvilke mekanismer og betingelser som har vært med å skape situasjonene, mentaliteten og adferden i museumsfeltet. Skal man styre og lede en slik virksomhet, vil det være vesentlig både å forstå feltets historikk, men også de institusjonelle rammer og omgivelser som gir handlingsmulighet og handlingsbegrensninger. Det er en leders forpliktelse å holde seg orientert om hvilke krav omgivelsene til enhver tid stiller til organisasjonen. Når det dertil i klartekst er kanskje det vesentligste styringssignal som blir gitt, ja da slipper man ikke unna. (Næss 2011:1)

Samtidig er det nødvendig å forstå omgivelsene i seg selv. Spørsmålet kan like gjerne bli om reformen er en del av mekanismer som drives frem av andre forhold enn det som finnes internt i feltet.

For hva sier egentlig omgivelsene om hva denne etterspurte kvaliteten er? Og hva sier styringsdokumentene om hvilken kvalitet som forventes, både som vurdering langs god – dårlig skala, og som iboende egenskaper og faktiske bestanddeler?

Alle disse spørsmålene kan naturligvis ikke besvares i denne fremstillingen. Men de plasserer begrepet kvalitet på en slik måte at det ikke kan avfeies som et moteord hentet fra internasjonal næringslivslitteratur.

1.3 Om meg i en situert posisjon

Det er nå nærmere 10 år siden jeg aktivt arbeidet i museum. I løpet av disse årene har det vært en massiv oppblomstring av undersøkelser, rapporter og avhandlinger om museene. Det er derfor med en viss fare at mine tolkninger i dag kun vil være å sparke inn åpne dører. Jeg fattet interesse for dette problemfeltet i en situasjon hvor jeg selv oppfattet meg som ansvarlig for alle sider ved en relativt stor museumsvirksomhet. Dermed var drivkraften noe mer enn bare personlig tilbøyelighet eller en teoretisk og akademisk interesse. Behovet for klargjøringer omkring kvalitetsforståelse var preker i en situasjon med tyngende lederansvar, reformer, omorganiseringer og virksomhetsbygging. Det er vesentlig å fremheve at lederrollen er en praktisk posisjon, med løpende ansvar for handlinger og beslutninger (Nordhaug 2008: 10), noe jeg selv har kjent på kroppen. Som praktiker må man likevel forholde seg til etiske aspekter – om aktivitetene man leder har dekning i lys av etiske vurderinger er en del av rollekravet til lederen. I arbeidssituasjon kunne det ofte føles som å være i en stadig etisk konflikt med seg selv.

Jeg fant aldri adekvate og eksplisitte utlegninger som kunne hjelpe meg til å få et sikrere ståsted for ledelse og organisering av museumsvirksomhet på begynnelsen av 2000 tallet. Naturligvis kan det være at jeg var dårlig til å lete, eller at jeg ikke forsto dybden i andre fremstillinger. I alle fall fikk jeg et stort behov for å forstå disse aspektene, også etter at jeg sluttet i bransjen. I så måte er fremstillingen skrevet for meg selv og mine behov. Sammenstillingen av teori mot problemstillinger innebærer min konstruksjon av virkeligheten. Likevel antar jeg at denne konstruksjonen også vil ha interesse for andre aktører i bransjen.

I de siste årene har jeg arbeidet i en beslektet yrkesbransje; skole og utdanning. Her finner jeg lignende prosesser og problemstillinger. Dette har gitt meg fornyet interesse for kvalitetsaspekter som allmenngyldige fenomen.

Med et større tilfang av kilder i form av utredninger, offentlige dokumenter og akademiske fremstillinger, og med nye 10 år med utvikling av museumsfeltet siden jeg begynte med studier av dette, må denne avhandlingen bli mindre nytenkende enn jeg opprinnelig hadde håpet. De praksisteorier jeg hadde som aktiv leder i denne bransjen, og de arbeidshypoteser jeg hadde som senere masterstudent oppleves ikke så presserende og viktig. Jeg har likevel valgt å fullføre masteroppgaven uten store endringer i problemstilling og perspektiv.

2. Praksisteorier og arbeidshypoteser

2.1 Hva er mitt blikk?

Innledningsvis hevder jeg at museene var mest opptatt av aktiviteter i seg selv og ikke kvaliteten på de samme aktiviteter. Ved oppstart av oppgavearbeidet i 2008 formulerte jeg følgende antagelser basert på egne praksiserfaringer som leder i feltet en del år tidligere:

- Kvalitet er ikke vesentlig eller viktig som drivkraft og mål for kulturhistoriske museer.
- Volum og høyt aktivitetsnivå er viktigere enn hva som kommer ut av denne virksomheten.
- Kvalitet som prinsipp og som begrep er ikke uttalt eller eksplisitt formulert, eller forstått i denne sektoren.
- Jeg antar at det er normer, uformelle strukturer og institusjonelle rammer som styrer museene virksomhet, og ikke eksplisitte målsettinger om kvalitet.

Dette er relativt nådeløse formuleringer, som nok vil bli møtt med vidt forskjellige reaksjon fra deltagere i feltet, både før og nå. For det videre forløp i teksten, og for redelighetens skyld, må det være interessant å legge frem hvilke forklaringer og arbeidshypoteser på denne tilstanden jeg opererte med før jeg hadde gått til kildene?

- Et viktig aspekt må være innslaget av demokratiske elementer på flere plan. Særlig problematisk er selskapsformene, hvor det som en konsekvens ofte sitter politisk oppnevnte styrerepresentanter som ikke har museumsfaglig kompetanse, men forsvarer interessene til det organ som har pekt disse ut.
- Mange museer har utgått fra offentlige organisasjoner, det vil fylker og kommuner, og befinner seg i en tilstand hvor det er moderenhetens modus for drift som råder. Innsikt i betydningen av organisering og formelle strukturer er slikt sett liten.
- Tilskuddsøkonomi basert på driftstilskudd fra offentlige instanser gir lite kraft i form av nyskaping og behov for å skape gode resultater.
- Eksterne vurderere, det vil si tilskuddsytere og tilsynsmyndigheter, etterspør ikke kvalitet, men aktivitet. Ellers finnes det ikke noe system for kritikk av museenes ytelser.
- Museene har små ressurser slik at det forsøkes alle mulige tiltak for å komme à jour med museale oppgaver. I praksis resulterer dette i et stort innslag av ikke-kvalifisert personale som utfører faglig museumsarbeid, samt personer som retrierer fra andre yrker.
- Museene har, eller hadde, et stort innslag av medarbeidere som har ideologisk forankring i idealer fra en annen tid, som litt karikert kan kalles for 68 generasjonen. Fortsatt litt karikert uttrykt: Kultur er noe som samfunnet skylder oss, det er vår rett til å definere oss selv, og kom overhodet ikke her med noe snakk om organisering, prestasjonskrav og managementteori! I denne sammenhengen finnes det en strømning som mange er tiltrukket av: Museet som et fristed, en ikke-markedsorientert arbeidsplass hvor det er mulig å romantisk dyrke kulturhistoriske tradisjoner, og slik kunne være yrkesaktiv i en trygg havn mot kapitalisme og modernitet.

Fra mitt ståsted gav disse elementene en forklaring på at kvalitet på prestasjon ikke var noe som ble snakket om. Det var fraværet av et slikt snakk som var ugjennomtrengelig. Eller slik en direktør ved et annet museum formulerte det: ”Jeg kom, snakket, prøvde å

stille grunnleggende spørsmål om hensikt og mening ved det man gjorde – men ingen av de ansatte skjønnte noe av hva jeg sa, og i styret sitter jo hvem som helst”. (anonymisert)

Videre i denne oppgaven legger jeg ikke særlig vekt på å verifisere disse påstandene, men de er viktig for å vise hvilket tankemessig grunnlag jeg hadde for å arbeide videre med temaet og til slutt ende på problemstillinger. Jamfør kapitlet med metodiske refleksjoner er det vesentlig å vise dette som en del av den situerte posisjon som også ubevisst styrer fokus og utvalg av empiri og funn i empiri.

2.2 Andre kilder som underbygger et slikt syn

Arkeologen Marius Hagen forsøker i sin hovedfagsoppgave fra 1999, ”Museumsideologi og identitet - transforme utfordringer”, å finne grunnleggende motiver og begrunnelser for hvorfor man driver med arkeologi og hva vi skal med fortiden. I møter med informanter ved museene og i kulturminnevernet blir han slått av hvor lite som er ”tenkt” om slike grunnleggende aspekter. Mye fremstår som floskelpreget og Hagen mener verdigrunnet for sektoren er bekreftende. Bakgrunnen for Hagens valg av tema er at det ” er en tendens i kulturminnevernet og museumssektoren, fortiden har en verdi i seg selv. De grunnleggende motiv for å skrive denne avhandlingen kommer fra denne ”tanketomheten” ” (Hagen 1999:8).

Disse beskrivelsene står i samsvar med forhold som andre forskere, slik som Amundsen og Brenna i sitt essay ”Museer og museumskunnskap”, påpeker: kunnskap om museene er nødvendig for at det skal bli stilt spørsmål til den selvfølges sfære som gjelder for et felt som har to hundre års historie bak seg. Denne grunnleggende selvfølgheten, som gir seg utslag i en språklig og organisatorisk selvfølghet, og en slitesterk legitimitet, må utfordres fordi det har gitt en situasjon hvor det ikke gjelder museale og faglige imperativer, hvor noe ”må” eller ”skal”. Museene har unndratt seg fortolkning, og dermed må man nå lete etter konkrete perspektiver og aspekter som er relevant for tolkning (Amundsen og Brenna 2003:15-16). Mitt perspektiv er således kvalitetsaspektet.

Blant flere internasjonale fremstillinger som problematiserer museenes indre liv, prestasjoner og betydning for samfunnet har jeg valgt å sitere noen som harmonerer med det syn jeg legger til grunn som arbeidshypoteser:

I forordet til amerikanske Stephen E. Weils bok "Making museums matter", sier Marc Pachter, en av direktørene for Smithsonian Institution: "So Weil's message to "museum workers" is simple and direct. The "romantic" age of the untouchable, unaccountable, unchallengeable, perhaps even ineffable museum is over. The world is asking tough questions we need to answer. We are accountable to our publics. But we must shape the terms of that accountability by clearly articulating the institutional ends by which we ask to be judged. Each museum must ask itself what it is for, and more than that must ask itself how to determine its own success or failure. We must marry practicality with clear public purpose. Only then, and finally, will we be worthy of our calling" (Weil 2002).

Det finnes også et stort antall utsagn hvor man kan belegge at museumsfeltet hadde og har store utfordringer også på det mer konkrete og praktiske plan. Et godt eksempel er fra Museumforbundets Wigeland Nilsen, som i et innlegg ber om at det må igangsettes en statlig plan for revitalisering av samlingsforvaltningen. Han kommer med en rekke åpenhjertige utsagn:

" Vi har bygd opp store samlinger – svært store og uhåndterlige samlinger – til dels ukritisk – gjerne som resultat av en strøm av tilfeldige gaver. Fram til 1970- tallet var det vitenskapelige arbeidet prioritert – de siste 35 årene formidlingen. Det virker som om vi museumsfolk har vanskelig for å balansere virksomheten vår og sørge for at det til enhver tid gis næring til alle de fire kjerneområdene: innsamling, bevaring, forskning og formidling. Og i dette bildet er detsamlingene og bevaringen av disse som alltid har måtte lide. Mens den ene vitenskapelige artikkelen etter den andre ble produsert på kontoret, stod samlingene gjerne i fuktige kalde kjellere og låver hvor sopp og makk hadde fritt spillerom. Det er ingen ærbar historie det dreier seg om. Selv sitter jeg med foto fra flere museumsmagasin som ville skremme enhver kulturhistorisk interessert på flatmark. Det har liksom aldri vært tid og ressurser til gjenstandene samtidig som vi vet at uten gjenstander dør museene. Egentlig et forunderlig paradoks" (Wigeland Nilsen 2006:2)

Wigeland Nilsen er inne på at det også handler om at omgivelsene forledes:

"Alt dette burde egentlig være en selvfølge - det er slik folk flest tror det er. Men vi som sitter her vet at virkeligheten er en helt annen" (Wigeland Nilsen 2006:3)

I en masteravhandling i kulturvitenskap undersøker Ryggen Aasen museenes innsamlingsproblematikk, hun referer til Anne Margrethe Strømsnes (2003) hovedfagsoppgave «*Slik er det med museer ...*» *Om museer og innsamlingsproblematikken*” ”hun skriver om museenes store restanser med hensyn til katalogisering og registrering av samlingene. Den manglende katalogiseringen medfører dårlig oversikt over samlingene. De blir nærmest utilgjengelige både for forskning og formidling, samtidig som det gjør nyinnsamling vanskelig fordi man ikke vet om man allerede har gjenstanden i samlingen. Man forventer at det ligger en god og faglig begrunnelse bak ethvert inntak av en ny gjenstand til et museum, men er det slik? En av Strømsnes’ informanter forteller at museene ”samlar og samlar”; vedkommende kaller det ”ekornsyndromet”. En annen av informantene hennes forteller at de samlar på alt mulig, og at selv om de har det fra før, er det vanskelig for dem å si nei. Ingen av museene i Strømsnes’ hovedfagsoppgave hadde fastlagte eller nedskrevne retningslinjer for gjenstandsutvelgelse” (Aasen 2010:8).

3. Avklaringer og problemformuleringer

3.1 Avklaringer

Det er flere innskrenkninger som er foretatt i denne oppgaven og som det er viktig å klargjøre:

Primært er studieobjektet kulturhistoriske museer og empiri som kan knyttes til disse. I praksis vil dette si de museene som har vært berørt av museumsreformen og konsolideringsprosessen, og gjerne de som tidligere var tilskuddsberettiget som ”halvoffentlige museer”. Stortingsmelding 22 ”Kjelder til kunnskap og oppleving” oppgir kulturhistoriske museer til å være 83 prosent av alle institusjonene.

Men i dette landskapet finnes glidende overganger, slik at det er avdelinger og enheter som også inneholder naturvitenskaplig, naturhistorisk museumsaktivitet, så vel som vitensentre. Studien vil ikke bevege seg på et nivå hvor de enkelte enheter behandles, slik at dette ikke får noen stor betydning.

De store nasjonale museene, slik som universitetsmuseene og en del andre nasjonale ansvarsmuseer, er heller ikke tema for fremstillingen. Disse er i utgangspunktet del av større vitenskapelige strukturer eller underlagt statlige etater. Eksempelvis: Kulturhistorisk museum i Oslo, Tromsø Museum, Norsk Maritimt Museum og Forsvarsmuseet.

Kunstmuseer vil heller ikke bli berørt. Disse er ikke omfattet av museumreformen selv om de sorterer under samme departementale paraply. Kunst museene vil forholde seg til kvalitet på en estetisk og kunstfaglig måte. Den kontinuerlige debatt om kunstnerisk kvalitet vil ikke bli berørt i denne fremstillingen, og må naturlig nok oppfattes som perifer i forhold til kvalitet i organisasjonsteoretisk perspektiv. Kunstmuseene vil selvsagt forholde seg til kvalitet på andre måter enn den rent estetiske og kunstfaglige. Slik at også her er avgrensningen problematisk; mye museumsteori, spesielt internasjonalt, innbefatter kunstmuseer. Det finnes en betydelig mengde internasjonal litteratur som ser på blant annet: formidlingsaspekter, konservering, publikumstjenester, pedagogiske opplegg, museumsarkitektur, økonomistyring, og hvor det ikke skiller mellom museumstyper. Mye av denne litteraturen vil virke som et felles tankegods for alle museer i bransjen.

Primært ser jeg på museumslandskapet i Norge. Likevel vil det trekkes på europeisk og amerikansk museumsfaglig litteratur. Disse vil ofte ikke bruke samme kategorier som her til lands, og gjør ikke nødvendigvis skille mellom kunst og kulturhistoriske museer.

Dette er naturligvis analytisk problematisk. Museumsforskning, museumsteori og museologi har betydelig lengre tradisjoner enn i Norge. Det er derfor viktig at dette kan tas inn i undersøkelsen selv om andre lands museumslandskap er ulikt vårt. Vi kan trygt slå fast at mye internasjonalt tankegods har influert museumsfeltet i Norge – så vel enhetene selv, som den nasjonale og regionale politikken på feltet.

Det er også viktig å klargjøre at dette ikke er en undersøkelse, vurdering eller måling av de kulturhistoriske museers kvalitet, men i stedet hvordan kvalitet fremtrer som styringsprinsipp, målsetting og fokus. Det er snarere snakk om hvilken ”kvalitetsmentalitet” som gjelder ved museene (Moldenæs 1999).

Jeg har også valgt å utelate teorier om ulike former for prestasjons og kvalitetsledelse. Disse kan man finne spor etter i internasjonal museumssammenheng, gjerne innen management og håndbok sjangeren. Ut fra problemstillingene og basert på praksiserfaringer har jeg vurdert dette som mindre relevant, og ut fra et ønske om å ikke ytterligere komplisere fremstillingen har jeg definert det bort.

Tilsvarende har jeg valgt bort ledelsesteori. Dette har jeg gjort selv om mitt blikk også stammer fra ledergjerning i feltet, og at jeg underveis teksten kobler mot ledelsesdimensjonene. Mitt ledelsessyn er i tråd de institusjonelle organisasjonsteorier hvor det er viktig å erkjenne at også de underliggende normer og kulturer påvirker adferd og handlinger, og at det dermed er en lederoppgave å avdekke underliggende mentaliteter, forhold til omgivelser og historiske forløp som kan gi ulike betingelser for handling. Det er viktig for denne oppgaven. Likevel vil selve ledelsesdelen av faget måtte forbli en av de løse tråder, av rene kapasitetshensyn.

3.2 Oppgavens problemstillinger

Jamfør innledningen om å legge min egen forståelse og erfaring fra praksis til grunn, velger jeg å formulere følgende problemstillinger for denne studien:

1. Hvilke aspekter kan forklare museumfeltets forhold til kvalitet?
2. Hvordan kan museumsreformen forstås som en endringsprosess som er begrunnet med ønske om kvalitetsheving?

Gjennom disse formuleringene vil det være mulig å gi en tekstlig fremstilling som rommer mitt eget bakteppe av erfaringer og fortolkninger, og på teoretisk vis drøfte dette mot empiriske funn, museumsfaglig litteratur og samfunnsvitenskaplige teorier. Målet har i utgangspunktet vært å nøste opp i dimensjoner ved museumsdrift som jeg selv ikke har forstått og følt som et sterkt og tilbakevendende problem i yrkesutøvelse.

Kanskje er det nettopp den praktiske og faktiske brytningen jeg har gjort med kvalitetsbegrepet som gjør at fremstillingen bør ha utsagnskraft for andre enn meg selv. Gjennom den første problemstilling vil jeg forsøke å forklare hvordan museenes utvikling, samfunnsmessige plassering og organisering har gitt en situasjon, hvor det i henhold til min erfaring, var større fokus på aktivitet i seg selv, enn kvaliteten på denne aktiviteten. Denne tilstanden må man anta gir en viss andel forklaring på den endringsprosess som kommer senere.

Den andre problemstilling er myntet på nettopp hvordan endringsprosessen museumsreformen kan forstås som en respons på underutviklede virksomheter, praksiser og aktiviteter i museumsfeltet. Endringen, og de motiver, valg og oppskrifter som foreskrives, må nødvendigvis fortelle mye om det som har vært, selv om det naturligvis vil være et større sett av perspektiver på endringer.

Fremstillingen er en avsluttende masteroppgave i et erfaringsbasert studieprogram. Den vil dermed ha et begrenset omfang. Underveis i skriveprosessen har jeg både endret og innskrenket problemstillingene. Det er tatt bort interessante ledetråder og synsvinkler for å begrense kompleksiteten og for å kunne holde meg innenfor et rimelig omfang. Likevel vil det være vanskelig å unngå at det underveis legges frem slike ledetråder, men hvor disse ikke behandles fullt ut.

Jeg begynte dette studiet fast bestemt på å ikke gå i fella ved å kartlegge og forfølge alle variabler og perspektiver som ville komme til syne underveis. Dessverre gikk jeg etter hvert rett ut i denne fella. Etter kraftige innskrenkninger og bearbeidelser føles denne studien, slik sett, som ”å skrape i overflaten”.

4. Metode

4.1 Metodiske refleksjoner

Mitt blikk på museene er basert på forutinntatte holdninger og forforståelse skapt gjennom akademisk tilnærning, rent konkret gjennom studier i etnologi og historie. Jeg har også hatt flere arbeidsengasjementer på museer og innen kulturminnevern før jeg hadde ledende stilling. Dette har formet et syn på hva museer er, hva de bør være og hvordan de bør utvikles. Tidligere studier i fag som i utgangspunktet var ”designet” for yrkeskarriere i museumssektor følger uvilkårlig med som teoretisk ballast. Dette blikket har gitt føringer for hvilke spørsmål jeg vil utrede. Jeg antar at dette også styrer funnene i stor grad. Så dermed: ”I find what I`m looking for”.

I et erfaringsbasert studium, og hvor man også kan velge tema og problemstillinger ut fra hva man brenner for i praksisfeltet, vil det være særlig viktig å problematisere den vitenskaplige distanseproblematikken. At mitt blikk for den rådende tilstanden i museumsfeltet har styrt valgene underveis er åpenbart. Dette gjelder ikke bare i forhold til utvalg av empiri, og funn i empiri, men også i forhold til valg av teoretisk orientering. I mitt tilfelle har jeg gjennomgått studiet i ledelse og kontinuerlig vurdert, både bevisst og ubevisst, teoritilfanget instrumentelt opp mot å egne praksisteorier. Det er ikke noe poeng i å forsøke å fremstille dette prosjektet som noe objektivt eller nøytralt. Flere steder gjennom denne teksten fremhever jeg at utgangspunktet er basert på mitt eget blikk.

Nærheten til feltet kan selvsagt også ha gunstige konsekvenser. Gjennom intim tilgang til institusjonenes indre liv, kan man teoretisk sett stille med ferdig blottlagt fenomen, som igjen kan underlegges vitenskaplige tolkninger. Like viktig er at denne lette tilgangen åpner for et metaperspektiv på fenomenene. Jeg har ikke bare ideer om hvordan verden er, men hvordan den egentlig er. Sagt på denne måten: jeg har erfaringer og gjennom disse blottlagt fenomener. Jeg kan da tolke tolkningen av fenomenet. En utenforstående vil måtte empirisk skape grunnlag for å avdekke fenomener. Deretter tolke ut fenomenets betydning, og til sist tolke på et høyere plan. Sannsynligvis ville de to ulike posisjonene, innen og utenforstående, heller ikke kommet frem til samme funn. Noe som kan underbygge et ståsted hvor fenomener er i en sosialt skapt virkelighet.

Den sterke graden av subjektivitet og konstruksjon i denne oppgaven kan også utlegges som at det hele dreier seg om å etterrasjonalisere egne begrunnelser for valg i

praksissituasjon. Noen vil si at jeg har misforstått, at jeg feiltolker eller overfortolker handlinger, samtale og tekst. Jeg har heller ikke søkt etter å motbevise egne teorier i særlig stor grad. Den etterfølgende reform, og dens begrunnelser, tas til inntekt for at mine grunnleggende praksisteorier har vært riktige. Imidlertid kan jeg også her overfortolke det tekstlige empiriske materialet, særlig offentlige utredninger og styringsdokumenter, ved å underkjenne at det er uttrykk for intensjoner, og ikke observerbare handlinger.

Det underliggende tema i denne fremstillingen er forsøkt kokt ned til å gjelde oppfatninger om aspekter, og hvordan disse oppfatninger var historisk betinget og hvordan dette endres gjennom introduksjon av reform. Dette er undersøkt kvalitativt gjennom dokument og litteraturstudier. Sett i ettertid er det klart at dette kunne vært gunstig å systematisk analysert i et diskursteoretisk perspektiv. Dette er så viktig at jeg likevel velger å gå noe inn på det diskursive:

Marshak (1998) mener at handlinger er innvevd i prat og tekst, og at det er prat og tekst som gjør handlinger fattbar og meningsfull. Handlinger blir initiert, motivert, forklart, begrunnet og rettfærdiggjort ved hjelp av prat og tekst. (Her etter Ådne Danielsen 2011: 144). Danielsen fortsetter slik; ”handlingene bestemmer grensene for hva som er sosialt og kulturelt akseptable troverdige, fornuftige, gode og kanskje til og med sanne handlinger”. Sett i forhold til institusjonelle teorier, hvor man forstår adferd og oppfatninger i institusjoner som å stå i relasjon til omgivelsene, vil den språklige diskurs medføre endringer og tilpasninger. Ved diskursanalyse vil man kunne kontradiktorisk vurdere institusjonen til å være i harmoni med omgivelsene når begreper ikke fremtrer i prat og tekst. Med andre ord, når tilstanden i feltet er preget av taushet omkring kvalitetsaspekter, er det et uttrykk for at dette ikke er etterspurt i de institusjonelle omgivelser. Det er harmoni, eller samsvar.

Analysen vil, om enn på et overfladisk nivå, kunne vise om det finnes andre begreper eller tankesett som kan tolkes ut fra de aktuelle kildene, og som kan sies å innebære lignende og tilsvarende dimensjoner og funksjoner som ordet kvalitet.

Kvalitetsdimensjoner er mer enn bare konkret bruk av ordet kvalitet.

I vurdering av profesjonsutøvelse bør man heller ikke se bort fra forhold som ikke uttrykkes eksplisitt. Antagelser og normer som styrer praksis, handlinger i det daglige, antagelser som leder til beslutninger og valg, kan også være internalisert i den praktiske

yrkesutøvelsen. Taus kunnskap og tradisjoner er to begreper som ofte benyttes som perspektiv for å forstå det implisitte i menneskelig handling (Se for eksempel Bertil Rolf 1995). I denne sammenhengen ville det naturlig fordret helt andre metoder for å avdekke slike mønstre, eksempelvis feltobservasjon og intervju. Det hører likevel med som refleksjon over andre mulige perspektiver for hva som for eksempel danner grunnlag for behovet for museumsreformen.

Blikket, eller fordommene, som jeg referer til, har dog andre sider som må problematiseres i metodisk forstand. I forhold til egen aktørposisjon i feltet som studeres, er dette en tilstand som har vært. Blikket er retrospektivt. Jeg har ikke arbeidet i feltet på nær 10 år, og ikke hatt annen innsyn enn hva som kommer gjennom nyhetsmedia etter dette (bortsett fra periodevis å aktivt ha samlet inn litterære kilder til denne fremstillingen). Dagfinn Slettan problematiserer dette i forbindelse med bruk av minner som kilde til vitenskap. Det er ofte ikke snakk om feilerindring eller mangel på erindring, folkelig uttrykt som å huske feil, men det er snakk om at dine tidligere erfaringer kontinuerlig refortolkes i lys av livsløpets konstante endring. (Slettan 1994). Mine fortolkninger, innfallsvinkler og problemstillinger hadde sannsynligvis vært annerledes om jeg hadde vært en del av bransjens indre liv frem til i dag. At postuleringen: ”museene har ikke fokus på kvalitet” ble konstruert av meg for 10 til 15 år siden, gjør dette til et utklipp fra en annen tid. Rett nok er det ikke som kilde til fremstillingen, men som utgangspunkt for problem og hypotese. Spørsmålet er om det anakronistiske utgangspunktet mitt gjør undersøkelsen mindre interessant. Jeg synes selvsagt ikke det, både feltets rådende selvforståelse forut, og reformens uttalte målsettinger og ambisjoner, tilsier at det er vel verdt å undersøke om mine fortolkninger har noe hold.

4.1.1 Narrativt grep

Gjennom denne oppgaven har jeg forsøkt å gi teksten et narrativt preg. Dette er ikke bare fordi det passer meg best å skrive slik, eller at jeg ikke vil redusere komplekse sosialt konstruerte sammenhenger til korte punkter på en opplistende måte, men det har også vært et bevisst metodisk grep. Det narrative vil være å bygge opp, eller konstruere kausale sammenhenger, ut fra empiriske funderte funn. Det er viktig å relatere sammenhengene til det gjennomgripende ”plot”, presentert først gjennom innledning,

praksisteorier og problemstillinger. Det blir da selve teksten som skaper en sammenhengende mening – et plot gjennom fortellende grep.(Larsen 2004)

Samtidig kan man betrakte mitt empiriske kildemateriale som narrative representasjoner. Dette er tydelig i politiske styringsdokumenter. De fremstiller problemfelt som må løses, og har således innebygde kausale sammenhenger som legges til grunn for den politiske og forvaltningsmessige løsningen eller intensjonen som legges frem. Imidlertid må slike tekster også betraktes som en narrativ representasjon, en fortolkning av virkeligheten skapt gjennom tekstproduksjon av virkelighetskonstruerende aktører. Det er sett på denne måten, ikke et spørsmål om utgangspunktet er en sann eller god forståelse av verden som aktøren presenterer, men at aktøren skaper virkeligheten for feltet gjennom sin tekst, etter at den er produsert. For forskeren blir det på denne måten vesentlig å finne konteksten som fortellingene er skapt i. Dette er nødvendig for finne mening, spesielt den mening som aktørene selv ikke er seg bevisst. Eksempelvis når aktører legger frem sine opplevelser av museumsreformen, kan dette forstås som deres meningskapende fortelling, en plotbasert fortelling som strukturerer og gir mening til en kompleks verden.(Danielsen 2011)

4.2 Metode

4.2.1 Dokument og litteraturstudier

Dokumenter vil innebære alle typer skriftlige tekster som benyttes som empiri og som inngår i analyse. Disse benyttes til en innholdsanalyse, i min sammenheng som en kvalitativ metode. Ved utvelgelse av empiri må det vurderes hvilken sammenheng og kontekst dokumentene i utgangspunktet opptrer i. Noen dokumenter vil slik fremstå som mer relevant enn andre. Som representasjoner fra et felt må utvelgelsen av dokumenter, og innhold i dokumenter, vurderes opp mot at noen vil har større autoritet som kilde enn andre. Noen tekster vil utgjøre en større troverdighet som representativt uttrykk for noe. Denne kontinuerlige utvelgelsen og bedømmelsen av kilders verdi, fremkommer gjennom oppgaven som tekst. Men det er fremfor alt basert på forskerens forforståelse, i mitt tilfelle også en praksisbasert forforståelse. (Grønmo 2004, Thaagaard 2003).

Forskerens posisjon gir en mulighet for å gi kvalifiserte vurderinger om kilder er autentiske og representative for det den fremstår som, og posisjonen gir samtidig en kvalifisert vurdering av mening og kontekst som kilden opptrer i. På dette punkt kan en praksis basert tilnærming være fordelaktig til et felt.

4.2.2 Empiri og kildekritiske refleksjoner

I sammenheng med bruk av dokumenter som empiriske kilder er det vesentlig å ha i mente at mye av faglitteraturen er fortolkninger av feltet. Disse blir slik sekundære kilder, noen av disse er fortolkninger av samme primærkilde som jeg selv bruker. De er da tolkninger av en virkelighet som allerede er tolket av aktøren. Min fortolkning av dette igjen befinner seg slik på et nytt nivå i hermeneutisk forstand.

Man kan si at intensjonen er å finne betydninger og meninger som aktørene selv ikke er klar over. Jeg skal finne betingelser for handling og adferd, som i større eller mindre grad, er synlig eller forstått av aktørene. Dette gjøres imidlertid gjennom andres fortolkninger av feltet, og ikke gjennom feltobservasjon og intervju. Dette tredje nivå av fortolkning kan innebære store muligheter for at forskerens subjektivitet styrer forskerprosessen. Validiteten til data og empiri må derfor underlegges grundig vurdering mot relevansen i forhold til problemstillingene. (Grønmo 2004, Thaagaard 2003).

Offentlige dokumenter er imidlertid å betrakte som primærkilder.

4.2.3 Metodisk prosessbeskrivelse

I tråd med min vektlegging av personlige forhold som påvirker forskerprosessen, er det også viktig å beskrive selve den metodiske prosess. Med dette mener jeg hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen og skrivearbeidet.

Jeg startet høsten 2007 med å formulere tematikken mer konkret. Gjennom profesjonelt museumsarbeid og studier var jeg kommet til at dette var et viktig felt som måtte undersøkes.

Det ble tidlig bestemt at dette måtte bli et studium basert på teori, faglitteratur og dokumenter med en kvalitativ tilnærming. Likevel hadde jeg en fase hvor jeg vurderte å kombinere med intervju av ledere ved museene. Tilsvarende ble det vurdert å skaffe dokumenter på enhetsnivå, dvs fra enkeltmuseer. Underveis samlet jeg de litterære fremstillinger, styringsdokumenter og den museumsfaglige litteratur som jeg fikk tak i, og som jeg vurderte til å være relevant, både for kvalitet og museer, men også grunnlaglitteratur for å forstå museene i seg selv. Biblioteker, Bibsys og nettsteder ble nøye gransket. Parallelt skrev jeg ulike innfallsvinkler som kunne tenkes å belyse et tema om kvalitet ved museene. I denne fasen ble det klart at denne samlingen var å betrakte som å finne empiri, men det var likevel svært åpent hvilken retning dette ville ta.

Organisasjonsteoretiske fremstillinger og metode litteratur ble også studert parallelt for å finne en teoretisk og fortolkningsramme, og relevante metodiske verktøy.

”Scanningen” ble imidlertid svært omfattende, og fremdriften i prosjektet ble etter hvert dårlig. I stedet for klarere, ble det mer komplekst.

På grunn av skifte av yrkesbransje, samt utfordrende familiesituasjon, la jeg masteroppgaven til side. Nye utdanningsløp og interessante sammenlignbare praksiserfaringer i den nye bransjen gjorde imidlertid at jeg hele tiden holdt muligheten for at oppgaven skulle fullføres.

Høsten 2012 fikk jeg igjen mulighet til å lese meg opp på museumsfeltet. Det er et viktig forhold at det fire år senere er blitt en betydelig større mengde museumsfaglig litteratur, utredninger, politiske styringsdokumenter og ikke minst andre oppgaver på master og doktorgradsnivå som jeg anser som relevant. Dette ble ny lesning, og nye empiriske kilder.

Oppgaveprosessen har slik fått et utilsiktet longitudinelt aspekt, som blick på et felt fra to ulike tidspunkter. Dette har igjen gitt nye rammer for forståelse og fortolkning, men uten at dette er tatt inn som eksplisitt metode eller uttrykt gjennom tekst.

Våren 2013 har jeg brukt feriedager og kvelder til selve skrivejobben. Underveis fikk jeg klarlagt problemstillinger. Det er verdt å bemerke at svært lite tekstmateriale er gjenbrukt fra den første perioden rundt 2007 og 2008.

5. Teorigrunnlag

5.1 Institusjonelle perspektiver på organisasjoner

Denne oppgaven baserer seg på praksisteorier og erfaringer over at kvalitetsaspektet ikke blir kommunisert og tilsynelatende forstått av aktører i feltet. For en som ser inn i feltet kan dette tolkes som irrasjonell adferd i generell yrkespraktisk forstand, og ut fra å rettferdiggjøre resursbruken fremstå som umoralsk adferd. Dette kan utlegges både som et individuelt problem og som et fenomen på organisasjonsenhets nivå, eller i feltet som helhet. Rasjonelle organisasjonsteoretiske perspektiver kommer til kort i å forklare betydningen av sosiale betingelser for adferd.

Som en motsats utvikles institusjonelle perspektiver hvor mennesket har en begrenset rasjonalitet og i stedet er styrt av en viss komponent av sosiale normer og symbolske elementer. Denne sammenstillingen av sosiale konvensjoner kan benyttes for å forstå fenomener innen en organisasjon og fenomener mellom organisasjonen og omgivelsene.

Disse teoriene er hovedsakelig delt i to hovedretninger. Den opprinnelige, klassiske institusjonaliseringsteori utvikles av Philip Selznick. Her oppfattes organisasjonen som å langsomt tilpasse seg indre og ytre forhold. Det er selve denne tilpasningsprosessen som kalles institusjonaliseringsprosessen. Denne preger organisasjonen ved å gi det verdier og normer som kommer som tillegg til de formelle strukturer i organisasjonen (Etter Christensen 1997). Når formelle organisasjoner utvikler uformelle normer og verdier får den institusjonelle trekk, eller er blitt institusjonalisert (Christensen m.fl 2004). Jacobsen gir dette bildet: "En organisasjon gis betegnelsen "institusjon" når den får et "selvstendig liv", når den blir "et sett med felles oppfatninger og handlinger som blir tatt for gitt over en lang periode". (March og Olsen1994) (Jacobsen 1997:99).

For individene betyr dette at de underlegges en sosialiseringssprosess hvor de innlemmes i institusjonens kultur. Det kan hevdes at institusjoner påvirker og skaper menneskers oppfatning av virkeligheten, de skaper interesser og preferanser (Jacobsen 1997). For institusjonen gjør det at den blir mindre fleksibel og tilpasningsdyktig – og institusjonaliseringsteorier brukes derfor ofte for å forstå endringer og motstand mot endringer. Samtidig tilbyr institusjonalisering andre elementer – det gir organisasjoner større overlevelsessevne, gir sosialt felleskap og kan slik løse oppgaver bedre (Christensen m.fl 2004).

Samtidig står organisasjonene i relasjon til omgivelsene. Det har et gjensidig dynamisk forhold til handlingsomgivelsene og vi kan se det som gjensidig tilpasning (Christensen m.fl 2004:61). Forholdet preges av begge parter agerer refleksivt i forhold til hverandre, og det etableres en forventning om hva som er riktig å gjøre og hva som er sant. I dette ligger dermed også konsensusbaserte sannheter om hva som er riktig, godt, akseptabelt, forkastelig – eller sagt slik: hva som er normer for hva som bør gjøres. Dette er en mer nyinstitusjonell posisjon hvor likheter mellom institusjoner og likheter mellom institusjoner og omgivelser blir satt i fokus. Begrepet institusjonelle standarder kommer opp, og danner normer for praksis. I lys av teoriene vil adferd og handlingsvalg for individene styres av et normgrunnlag på et ubevisst plan, og kan slik forstås som en innskrenkning av individets handlingsrom. Likevel oppleves denne felles virkelighetsforståelsen som en objektiv realitet.

Et annet sentralt aspekt ved nyinstitusjonelle perspektiver er begrepet myter. De sosialt skapte normene i de institusjonaliserte omgivelsene kalles myter, og er reelt oppskrifter eller standarder for organisasjoner. Denne prosessen innebærer at enhetene blir like, gjerne uten annen grunn enn at de fremstår som en mote, og tas opp gjennom imitasjon. Det er ikke vesentlig om myten har effekt, men mye mer vesentlig at opptaket av standarden gir den enkelte organisasjon legitimitet i omgivelsene (Christensen m.fl 2004). Myten om organisatorisk standard eller adferd kan ha to viktige trekk: Myten er begrunnet rasjonelt, og vitenskaplig belagt, og myten er institusjonalisert, det vil si at den er akseptert som den riktige måten, den er blitt selvfølgeligjort (Christensen m.fl 2004:67). Endringer og utvikling av formelle elementer, slik som organisasjonsstruktur, innføring av mål styring, innføring av kvalitetssikringssystemer og lignende, innebærer at de gjenspeiler en sosialt konstruert virkelighet. Strukturene er således en manifestasjon av myter i omgivelsene.

Gjennom masterprogrammet i ledelse fikk jeg innblikk i institusjonelle teorier. Jeg fikk tidlig en visshet om at dette måtte kunne anvendes i forhold til mitt oppgaveprosjekt, og at det ville tilby en teoretisk horisont for dette arbeidet. Den videre tekst i denne fremstillingen må sees i lys av at jeg tidlig opererte med en forventning om at disse posisjonene er relevante som grunnlag for fortolkning av tema og problemstilling. Et konkret eksempel på at inntak av teori gjennom studiesituasjon påvirker den videre innfallsvinkel er institusjonalismens vektlegging av det historiske aspektet i et felt. Siden institusjonaliseringsprosesser innebærer en type seig struktur, som selvfølgelige, vanemessige og dypstrukturelle fenomener, må man studere organisasjoner,

institusjoner og felt som har gjennomgått institusjonaliseringsprosesser gjennom en historisk gjennomgang. Dette for å gripe de underliggende institusjonelle normer som kan gi forklaring på adferd i og fra organisasjonene. Historikken blir nødvendig for å få en dyp forståelse av fenomener. Det er denne tankegangen som er lagt til grunn for mitt grep i denne fremstillingen og er basis for problemstillingene.

I forhold til museumsreformen som endringsprosess må det anlegges drøftinger mot nyinstitusjonelle teorier. Rasjonaliserte myter vil være en naturlig analytisk ramme for å gripe endringsprosessen, selv om det underveis legges til grunn at reformen er instrumentell i forhold til et endringsbehov som ligger i feltet selv: at museene har erkjent at de må ha mer resurser slik at kan nå akseptable kvalitetsmessige standarder, og at det politiske og forvaltningsmessige nivå gjør aktive handlinger for å skape endring.

5.2 Instrumentelle perspektiver på organisasjoner

I dette perspektivet vurderes organisasjoner som redskaper eller instrumenter for måloppnåelse. Under dette ligger en grunnleggende antagelse om at organisasjonen og dens medlemmer hver for seg er formålsrasjonelle. De har fri vilje til å foreta valg ut fra hva de er best tjent med selv. Samtidig utformes strukturene i organisasjonene ut fra et instrumentelt syn på måloppnåelse. Organisasjonen er til for å oppnå noe. Strukturene utformes slik at god måloppnåelse kan måles, det vil si telles, og aktørene eller resultatene kan belønnes ut fra det. Weber og Taylor er viktige navn for utviklingen av dette perspektivet.

Organisasjoner forstås som styringsinstrument. Styring gjennom lederen blir essensielt, alternativt at strukturene bygges opp slik at den ikke gir stort handlingsrom, men mer som effektive strukturer som gjør at arbeid går automatisk og lettest mulig, med mest mulig gevinst. På bakgrunn av dette utvikles det hierarkiske og byråkratiske organisasjoner. Arbeidsdeling er for eksempel et slikt trekk som kan virke til å spesialisere og effektivisere.

For denne oppgaven er det flere forhold i instrumentell tankegang som blir viktig. Et typisk strukturelt tiltak er innføring av kvalitetssikring. Mål og resultatstyring et annet.(Christensen mfl 2004)

5.3 New Public Management

Et viktig perspektiv for å vurdere utvikling av samfunnet de siste tiårene er endringsprosesser i offentlig sektor. Felles for mange av disse prosessene er at de er influert av ett sett tanker som gjerne samles under betegnelsen New Public Management (NPM). Motivet for modernisering av offentlig sektor kan sies å være bedre og mer effektiv resursanvendelse, kombinert med et mål om å håndtere utvidelse av offentlige oppgaver (Busch m.fl.2001). Med dette menes at oppgavene tilknyttet velferdsstaten vokser, samtidig som det oppstår manglende betalingsvilje for de samme oppgaver. Det blir da viktig å finne mekanismer hvor disse til dels motstridende hensyn kan styres, både politisk og forvaltningsmessig.

Folkelig uttrykt består dette grepet i å innføre en form for privatisering av offentlig tjenesteproduksjon. Man forsøker å overføre ideer fra privat produksjonssfære til å anvendes på offentlig sektor.

6. Begreper, definisjoner og aktørbeskrivelser

6.1 Hva er et museum?

For å sirkele inn måter å fortolke denne virksomheten, og etter hvert gripe museenes forståelse av seg selv og sine aktiviteter må vi finne definisjoner.

Den rådende måten å definere museene er å bruke ICOMs definisjon. International Council of Museum er den internasjonale museumsorganisasjon som organiserer museumsarbeidere og museumsorganisasjoner. ICOM har en norsk avdeling og de fleste norske museer er institusjonsmedlemmer.

"Et museum er en permanent institusjon, ikke basert på profitt, som skal tjene samfunnet og dets utvikling og være åpent for publikum; som samler inn, bevarer/konserverer, forsker i, formidler og stiller ut materielle og immaterielle vitnesbyrd om mennesker og deres omgivelser i studie-, utdannings- og underholdningsøyemed."

(ICOMs statutter, artikkel 3, paragraf 1)

Samtlige styringsdokumenter siden NOU 1996 har basert seg på ICOM sine definisjoner. Det har vært en viss bevegelse i museumsdefinisjonen. Det nye er at det har kommet spesifikt at museer også behandler immateriell kulturarv, så vel som det materielle. Noe som er delvis dekkende for museenes faktiske aktivitet også tidligere. Likevel vil det utgjøre en betydelig utvidelse for omfanget av museenes virkeområde, med potensielt store ringvirkninger for resursbruk og kompetanse.

I definisjonen finner vi samfunnsorienterte målsettinger, det skal tjene samfunnet og dets utvikling og det skal også være åpent for publikum. I en annen språkdrakt kan vi si at det etter definisjonene er en svært brukerorientert virksomhet. Da kan en retorisk spørre: Hvis museet er en tjener, hvordan blir dens tjenester vurdert av sin herre?

ICOM sine statutter definerer museets oppgaver. Videre prinsipper beskrevet i ICOM etiske regelverk beskriver minimumskrav som må være tilstede for at museumsbegrepet skal kunne brukes i tråd med ICOM's definisjon.

Museenes egne vedtekter vil også kunne gi en videre eller mer spesifisert plassering av museumsdefinisjonen, men dette skal da ikke stå i motsetning til ICOM s statutter.

Museumsmyndigheter og politiske nivåer kan også forskyve forståelsen av museene.

Dette må imidlertid betraktes som museumspolitiske styringssignaler for hva disse myndigheter ønsker å oppnå gjennom ulike perioder.

6.2 Museenes definerte oppgaver – hovedfunksjoner

Museenes aktivitet deles grovt inn i fire hovedområder, eller funksjonsområder. Disse kan leses ut av museumsdefinisjoner og brukes som posisjonering av museumsvirksomhet i mange styringsdokumenter og i museumsfaglig litteratur.

Det kan også utlegges som museets kjerneoppgaver eller kjernevirksomhet.

De fire områder er *innsamling, bevaring, forskning og formidling*.

Til en viss grad er disse selvforklarende, men kompleksiteten i et museum, forstått som spennvidden mellom disse aktivitetene, har betydning for tema i denne oppgaven. En videre beskrivelse plasseres i kapittel 7.4.

6.3 Kvalitet – definisjoner og refleksjoner

I denne delen vil det bli presentert ulike innfallsvinkler til hvordan begrepet kan forstås. Jeg begynner med en generell gjennomgang fra flere sektorer, og fortsetter i det kultur og museumsfaglige felt.

6.3.1 Allmenne definisjoner

I følge Norsk standard, NS-EN ISO 9000 defineres *kvalitet* som ”i hvilken grad en samling av iboende egenskaper oppfyller behov eller forventning som er angitt, vanligvis underforstått eller obligatorisk”(www.snl.no).

Asle Rolland har i sin fremstilling ”KOSTRA og kvaliteten på de kommunale tjenester” anlagt en nyttig drøfting av kvalitetsbegrepet. I de neste avsnittene vil jeg bygge på hans resonnementer. I innledningen viser jeg til en situasjon hvor jeg som museumsleder vil begrunne utvikling og drift med noe som er ”godt”, i stedet for aktivitet som noe som er eller skjer. Rolland viser til skillet mellom et deskriptivt og et normativt og vurderende kvalitetsbegrep: ” forholdet mellom beskrivelse og vurdering, vil jeg tilnærme meg via det engelske begrepet 'quality', som brukes både deskriptivt om egenskaper ved produkter og tjenester, altså en nøytral beskrivelse, og normativt om verdien av disse egenskaper, altså kvalitet på norsk. Vi kan bruke ordet i begge betydninger på norsk også, men i vår dagligtale brukes det oftest om en bestemt vurdering, at produktet eller tjenesten har gode egenskaper” (Rolland 2004:4).

Rolland henviser til utviklingen av kvalitetsbegrepet og hvem som har rett til å definere dette. Tidligere forsto man kvalitet som ”i samsvar med krav og spesifikasjoner”. Dette

gir en orientering mot intern vurdering som gjøres av produsenten av vare eller tjeneste. I dag har forståelsen av kvalitet dreid mot en kunde eller brukerdefinert vurdering: ”evne til å oppfylle kundenes behov og forventninger”. Begrepene ”krav og spesifikasjoner” er byttet ut med ”behov og forventninger”. Kundens eller brukerens behov og forventning er likevel avledet av ”krav og spesifikasjoner”. Denne forflytningen fordrer at kunden er tilkjent kompetanse til en likeverdig kvalitetsvurdering (Rolland 2004:3). Han fortsetter: ”Norsk Standard definerer kvalitet på den moderne, kunde- eller brukerorienterte måten, som "den helhet av egenskaper og kjennetegn ved et produkt eller en tjeneste som vedrører dens evne til å tilfredsstille uttalte og underforståtte behov" (NS-ISO 8402. Hva som er gode egenskaper ved offentlige tjenester vil ut fra denne forståelsen avhenge av hva som er formålet med dem.

Dette vil følgelig være det naturlige grunnlaget for å identifisere kvalitetsindikatorer”(Rolland 2004:4).

I skolefeltet har det de siste åra vært betydelig fokus på kvalitet, eksempelvis ved Kvalitetsreformen i høyere utdanning. Her benytter jeg meg av Berit Wahls masteroppgave ”Kvalitet i skolen, utopi eller oppnåelig virkelighet?” fra 2010. I skole og utdanning brukes gjerne begrepene struktur, prosess og resultat kvalitet (Se også Temanotat 3-2012 Utdanningsforbundet). I Stortingsmelding 31 (2007-2009) defineres kvalitet slik: ” Kvaliteten i skolen er kjennetegn på hvilken grad de ulike målene for grunnopplæringen i samfunnsmandatet faktisk virkeliggjøres.”

Kvalitet blir dermed et spørsmål om vurdering mot definerte målområder, som måloppnåelse. Flere forskere problematiserer at det da gjelder å finne frem til at alle betingelser for at en ønsket resultat kvalitet skal realiseres, gjennom kvalitet på struktur og prosess. Kvalitet blir da svært bredt definert og kan skape motsetninger, dilemmaer og innbyrdes konkurranse mellom skolens mange mål og interesser (Wahl 2010:6-7). Hun fortsetter imidlertid med at det brede kvalitetsbegrepet tilsier en intern kvalitetsvurdering. Siden prosess og struktur er en del av begrepet for å oppnå resultat kvalitet må skolesektor ha løpende fokus på kvalitet, noe som i tillegg er lovfestet gjennom at skolene må evaluere vurderingsresultatene mot lover og forskrifter, i praksis et lovpålagt internt kvalitetssystem.

Fra undervisningsfeltet henter jeg også synspunkter fra Torstein Rekkedal. Han sier at: ”Kvalitet blir vanligvis definert som egnethet for bruk (*‘fitness for purpose’/‘fitness for use’*) i forhold til brukerens eller kundens behov (Juran 1988)”. (Rekkedal 1995:8) Slik blir kvalitet avhengig av brukerens syn på hensikten med produktet eller tjenesten og blir en verdivurdering foretatt av interessentene. En annen definisjon kunne være at *‘produktet er i overensstemmelse med definerte krav’*. Konsekvensen må være at formål og krav dermed må defineres av de viktigste interessentene (Rekkedal 1995:8).

Filosofen Henrik Meland har gjort seg tanker om kvalitet gjennom teksten: ”Kvalitet – ord, omgrep, fenomen” fra 2010. Han påpeker at fenomenet er mangetyding, og at de dreier seg om å bli enig om en målestokk som kvalitet skal vurderes mot. For å gjøre dette må man ha kunnskaper som gjør at man kan vurdere. (Meland 2010:5). Han trekker linjene videre og påpeker at kvalitet ikke må reduseres til et spørsmål om smak, det vil si den estetiske og subjektive vurderingen. Dette leder over til det som ved handling og praksis gir etiske vurderinger. Å gjøre noe godt nærmer seg etiske og moralske vurderinger. Gjennom utøvelse av praksiser benyttes ”forskrifter” som forteller noe om handlingene er gode, eller om de er gode nok. Dette er ikke å forstå som regler men snarere skjønnsmessige vurderinger. Meland illustrerer slik: ”då gjer ein kanskje jobben ”godt nok”, men ikkje så godt som ein veit ein kunne. For mange er dette ”å gå på akkord” med kvalitetskrav ein heilt vanleg og uproblematisk praksis, så lenge det er forsvarleg, medan andre får et problem med å stå inne for eit arbeid som dei veit kunne vore gjort betre. For desse har problemet gått frå vere eit praktisk problem til å bli eit etisk problem” (Meland 2010:8).

Sett i forhold til de forrige avsnittenes kvalitetsdefinisjoner: har brukerne, interessentene og omgivelsene kunnskap til å vurdere kvalitet? Og kan man bli enig om en målestokk å vurdere mot? Vil det ikke oppstå situasjoner der det er den interne ekspert som innehar kunnskap, og som i møtet med omgivelsenes kvalitetsvurdering (helst fravær av den) tvinges til å gå på akkord med sine faglige kvalitetskrav og slik får et etisk problem med å forsvare sine handlinger og sine praksiser? Det er ikke særlig kontroversielt å hevde at det ofte ikke kan være et symmetrisk forhold mellom organisasjonen og dens eksterne brukere og interessenter, både i forhold til kunnskap og makt. Etiske aspekter ved kvalitetsdimensjoner i yrkesutøvelse kan derfor like gjerne være et argument for å flytte fokus tilbake til et internt, produsentorientert kvalitetssyn,

og bort fra det eksterne brukerorienterte ”brukerens behov og forventninger”. Ut fra dette bør kvalitetsvurderende prosesser initieres og gjennomføres som en følge av et internt press om å gjøre gode handlinger - som etiske handlinger.

6.3.2 Kvalitetsbegrep i kulturfeltet

Hilde Næss (2011) legger et estetisk og kunstfaglig blikk på kvalitet gjennom sin masteroppgave ”Kvalitetsbegrepets premisser – i lys av en stortingsmelding og praksis i kultursektoren”. Det er kvalitetsbegrepets innhold i Stortingsmelding nr. 48 ”Kulturpolitikk fram mot år 2014” som her er gjenstand for analyse. Meldingen kjennetegnes av et brukerorientert perspektiv. Kvalitet blir i meldingen etablert som et eksplisitt krav i kulturpolitikken – kulturens egenverdi er basert på kvalitet, og dette skal legges til grunn for en langsiktig kulturpolitikk. Ingen kan si seg uenig i en slik ambisjon, kvalitet er positive verdier. Men det er når man diskuterer hva disse verdiene er at det blir problematisk. Næss sier at det er når man tar i bruk erfaringen og tillegger begrepet bestemte egenskaper at det oppstår verdikonflikter, og at slik kvalitetskravet i meldingen er utformet blir det også et verdikrav (Næss 2011:3). Uten å gå veien gjennom smak, estetikk og kunstnerisk kvalitet inneholder hennes analyse likevel mange viktige momenter. I utgangspunktet står meldingen i et brukerorientert perspektiv, kultur skal nå ut til flest mulig, men dette må ikke forstås som et kvantitativt aspekt, men som at kulturen har kvaliteter som tiltrekker seg folk. Næss referer også til kulturminister Huitfeldts utsagn om at det ikke er ministerens oppgave å definere hva kvalitet er for den enkelte institusjon. Huitfeldt sier at: ”Eg kan forventa at institusjonane held høg kvalitet i arbeidet sitt. Dessutan kan eg forventa at dei er medvitne om arbeidet med kvalitet, samt vurderingane som ligg til grunn for verksemda. Ein kompliserande faktor er sjølsagt at det er ulike måtar å definera kvalitet på. Slik vert det vanskeleg å definera generelle kriterium for kvalitetsomgrepet. Men å auka medvitte kring kvalitets spørsmålet i dei enkelte institusjonane, det er eit klart mål (Habbestad, 2010b).” (Næss 2011:62)

I lys av at kvalitetsbegrepet i sin alminnelighet er flyttet til ekstern bruker og interessent hold (jamfør kvalitetsdefinisjonene før i kapittelet) oppstår flere situasjoner: den store interessenten staten, som ansvarlig for en instrumentell kulturpolitikk, og som bevilgende myndighet som stiller kvalitet som premiss, vil ikke definere hva kvalitet er. Denne definisjonsmakten flyttes tilbake til institusjonen. Næss vurderer ministerens kvalitetskrav til å være et bevissthetskrav. Ministeren sier ”eksplisitt at hun forventer at

institusjonene har et bevisst forhold til sitt arbeide med kvalitet, og de vurderingene som ligger til grunn” (Næss 2011:64).

Slik er vi igjen tilbake til interne kvalitetsvurderinger, basert på institusjonenes faglige vurderinger – og sin kvalitetsmentalitet. Så får man bare håpe at brukerne har mulighet til å gjøre relevante kvalitetsvurderinger basert på likeverdige kunnskap og kommer strømmende til institusjonene, til tross for at staten, med sin instrumentelle kulturpolitikk, ikke vil tilkjenne sitt vurderingsgrunnlag. Som et ekstra paradoks ligger også muligheten for at de samme institusjoner får sine bevilgninger beregnet i forhold til besøkstall og andre kvantitative mål.

Innledningsvis har jeg definert bort kunstmuseer og estetiske og kunstneriske definisjoner av kvalitet. Men, det er likevel slik at museene er en del av den samlede kulturpolitikken. Det er ikke klart definert bort i Stortingsmelding 48 at kvalitetskravet ikke gjelder museene. Tvert i mot, det er all grunn til å ta for gitt at Næss sine analyser kan overføres til museumssektoren. Næss avslutter sin avhandling med å hevde at ”Kvalitet er et ideal. Alle ønsker seg kvalitet, men ingen er enige om hva det innebærer” og videre at kvalitetsbegrepet er så åpent at det krever å bli diskutert. ”Det krever den *bevisstheten* som er nødvendig. *Kvalitetskravet er et bevissthetskrav*” (Næss 2011:72). Hvordan kan så kvalitetsbegrepet posisjoneres i de kulturhistoriske museer?

7. Identifikasjon av aspekter som kan påvirke kvalitetsoppfatninger

7.1 Historie og ideologi

7.1.1 Kort historisk overblikk

De første norske museene som etableres hadde et tydelig vitenskaplig fundament. De var tilknyttet universitetene og vitenskaplige miljøer i de større byene. Det var viktig å knytte gjenstander til vitenskaplige sammenhenger. Typisk er oldtidsfunn.

En annen viktig museumskategori er fremveksten av folkemuseer eller friluftsmuseer. Dette er det vi kjenner som klassiske bygetun, og større museumsanlegg med bygninger lagt til byene. Nå oppstår aksept av folkelig kultur, det vil si en representativ bondekultur. Dette skjer i periode hvor industrialisering og urbanisering skyter fart, og de gamle kulturformer må reddes. Det nasjonale aspektet er også viktig. Bondekulturen blir symbol på det norske.

Et viktig vendepunkt for museene kommer med den nye kulturpolitikken fra 1970-tallet. Desentralisering, demokratisering og ideer om folkelig kulturuttrykk og identifikasjon bidrar til at museene blir mye mer synlig i norsk offentlighet.

Tilskuddsordningen for halvoffentlige museer ble etablert i 1975. Tallet på museer med tilskuddet vokste fra 179 enheter i 1975 til 314 museer i 1991.

7.1.2 New museum theory

I løpet av 1970 og 1980 tallet oppstår en ny retning innen museumsfilosofien. Den engelske museumsteoretikeren Peter Vergo blir gjerne plassert som en viktig stemme for det nye synet. Gjennom sin bok *The New Museology* skisseres tanker som må regnes som et museumsfaglig brudd med det tradisjonelle fundament for museumsfilosofi. I korthet er det demokratiske aspektet ekstremt fremtredende – og gjennomgangstonen er å skape mening og betydning i lokalsamfunn. Internasjonalt kalles retningene for *New Museology*, *New Museum Theory* eller *Critical Museum Theory*. I Norge får det navnet økomuseumsfilosofi. Man skulle tro at dette ville slå svært godt an i et ellers egalitært og antiautoritært norsk samfunn. Men filosofien har fått relativt begrenset praktisk utbredelse med noen unntak. I regionmuseumsmodellen tar gjerne museene opp museumsobjekter, særlig bygninger, som ikke flyttes til et spesifikt museumsområde – og hvor mange har et system med driftsavtaler for opprinnelige eiere eller brukergrupper på slike objekter. På denne måten blir museene allestedsnærværende, og vil teoretisk ha større betydning og forankring i de enkelte

lokalsamfunn (se for eksempel Hauglid 1988:169). En viktig grunn til at økomuseene ikke får større utbredelse ligger imidlertid i at det er nært den mest utbredte museumsmodellen i Norge: folkemuseene. I denne typisk nordiske museumskategorien er det fra før et fokus på folkelig representasjon.

Imidlertid antar jeg at økomuseumsfilosofien gjør seg mer gjeldende som teoretisk fundament for aktører i feltet. Det er antielitistisk og demokratisk noe som korresponderer med viktige parallelle strømninger i samfunnet: det utvidete kulturbegrep, regional og lokalsamfunnsutvikling, identitetskonstruksjon på basis av rett til egen historie.

I sammenheng med identifikasjon av betingelser for en gitt tilstand i museumsfeltet, må man vurdere innflytelsen fra New Museology teorier som viktig. Det innebærer en ekstrem variant av brukerorientert kvalitetsforståelse og definisjonsmakt. Museene skal nærmest tjene lokalsamfunnets individer, uten å bygge sentraliserte institusjoner.

Institusjonene er i stedet vurdert som utrykk for statlige maktstrukturer, og den store betydningen autensitet har i tradisjonelle museer blir avvist som konstruksjon. Museene skal nå ikke lenger tilbes som ”hellig sted”, men underlegges kritisk refleksjon. Folket skal ta tilbake kontrollen over kulturarven og sin egen historie. Det blir da selve folket som må vurdere kvaliteten på museet, og folket må følgelig etablere sine egne mål for dette (Marstine 2006).

Jeg vil tro at mange i museumsfeltet er influert av dette tankegodset, men uten å se det som nødvendig å begrave eksisterende museumstenkning. Alle nyere offentlige dokumenter betoner sterkt at museene skal ha betydning for samfunnsutviklingen.

Brugerorienteringen er blitt klarere, og det pluralistiske og kulturelt representative er kommet med som føringer. I St.melding 22 blir det understreket at museene har et stort ansvar for å gjøre utvelgelser som dekker mangfoldet i det norske samfunnslivet.

Museene blir slikt sett vurdert som en samfunnskritisk institusjon – det skal reflekteres over hvilke versjoner som blir presentert. I St. melding 48 blir det utrykt slik:

”samstundes må det i samtida retttest eit kritisk blikk, både i museumsmiljøet sjølv og frå samfunnet ikring, mot det biletet musea til kvar tid tegnar av fortida, og mot det utvalet av gjenstandstilfang som musea skal bringe med seg inn i framtida” (St. melding 48:183). Museale representasjoner kan ikke lenger forstås som autoriserte sannheter.

Brudd prosjektet er et utrykk for dette trekket ved nyere museumsfilosofi. Det statlige organet ABM- utvikling initierte dette prosjektet i 2003 for å problematisere museenes

rolle. I prosjektet var formålet å stille kritiske spørsmål om vanskelige, tabubelagte, marginaliserte, usynlige og kontroversielle tema (ABM rapport 2006:5).

7.1.3 Kultur og kulturpolitikk

I forhold til kulturbegrepet i museene skjer det en kontinuerlig bevegelse fra et smalt humanistisk, og elitistisk, kulturbegrep – med utgangspunkt i de første museene som kuriøse, dannende, opplysende og akademiske – til en stadig bredere og altomfattende kulturbegrep. Dette antropologiske begrepet betegner et helt folks kultur som en totalitet av deres skikker, språk og praksiser (Larsen 2012:29). Først blir folket (i alle fall deler av folket) gjort til objekt for musealisering gjennom folkemuseene, og etter hvert blir museene stadig mer dekkende for større deler av samfunnet ved en bevisst tematisk struktur. Gjennom den nye kulturpolitikken på 1970- tallet, og senere utvikling mot dagens politiske dokumenter med anerkjennelse og likestilling av det komplekse og pluralistiske – uttrykt gjennom en totalitetsambisjon for museene i begrepet ”samfunnsminnet” – kan vi si at den antropologiske forståelsen av kulturbegrepet er gjort maksimalt gjeldende.

Kulturpolitikken, som museene er en del av, har imidlertid et viktig mellomspill, hvor det vektlegges at kulturlivet skal virke stabiliserende og gi et styrket fellesskap. Dette instrumentelle aspektet ved offentlig kulturpolitikk betyr at: ”kulturpolitikken skal fremme spesifikke kulturelle verdier og formål, hvor en sentral dimensjon har vært å bevare den norske kulturen i det internasjonale eller globale samfunnet” (Larsen 2012:29). I tiden etter andre verdenskrig skjer det en prosess med kulturell demokratisering, som på 70- tallet medfører et markant brudd med den nye kulturpolitikken. Dette gir seg utslag i ”tilskuddordningen for halvoffentlige museer”. Selv om det folkelige, desentraliserte og demokratiske er sterkt fremme i den nye kulturpolitikken, ligger det likevel sterke undertoner av likhetstanke i denne perioden. Samfunnsvitenskapenes teorier om individualisering av samfunnet blir tatt opp av det politiske nivået og gir seg utslag i utsagn i Stortingsmelding 61 ”Kultur i tiden” fra 1992, som: ” det er av grunnlegende betydning å bevare det fellesskap som leverer byggemateriale i vårt åndelige hus” og hvor kulturen skal anvendes som ledd i å forsvare det vi har felles, hvor humanisme, samfunnssolidaritet og likeverd trekkes frem som sentrale verdier (Larsen 2012:32).

For museumsfeltet kan dette innebære to parallelle strømninger i forhold til profesjonell praksis. På den ene siden skal kultur demokratiseres, gjøres tilgjengelig for folket og representere folket. Rettferdighet er vesentlig. Relevans avgjøres av folket, kvalitet

defineres og bedømmes av folket, det vil si av interessentene utenfor museene. På den andre siden eksisterer ambisjonen og ideene om en felles kulturell enhet og felles plattform som beskytter det bestående mot trusler både utenfra og innenfra. Denne fortolkningen av samfunnet og kulturen skiller seg ikke vesentlig ut fra tidligere trekk ved museene, eksempelvis den nasjonsbyggende og legitimerende funksjon. For museene blir det avgjørende å finne frem til det ”egentlige” i norsk kultur, gjerne det som er blitt tilslørt gjennom individualiseringstrekene. Fremdeles søkes det å foredle ”autoriserte versjoner” av vår historie og kultur (Rekdal 2009). Det ligger en stabil bevaringstanke til grunn, det fortapte skal musealiseres og gjøres representativt for alle. I denne tilstanden kan vi vurdere museumsfaglig profesjonell praksis og kvalitetsaspektene knyttet til dette, som et spørsmål om ekspertise internt – hvor det å isolere og bevare den egentlige felleskultur er et spørsmål om resurser til forskning og innsamling. Kvalitet blir i denne forståelsen et spørsmål som defineres i museet selv. De eksterne er i prinsippet ikke kvalifisert til likeverdig vurdering, men museet skal hjelpe med tilgang til egen (tapt) kultur. Dette kan igjen utmerket korrespondere med faglighet på basis av bransjenormer og ikke som vurdering mot eksterne mål. Tausket om kvalitet kan dermed også være et resultat av denne posisjonen.

Likevel kan det hevdes at begge posisjonene er et ledd i en instrumentell kulturpolitikk, og at museene er redskaper for politiske og samfunnsmessige mål. Dette aspektet er ikke uventet. Geir Vestheim påpeker at all kulturpolitikk er instrumentell (Vestheim 2009). Men i kulturfeltet er det en strømning hvor man er kritisk til politisering av kunst og kultur.

Den humanistiske forståelsen av kultur kan ikke forlates helt ennå. Det elitistiske høykulturelle kulturbegrep baserer seg på dannelses og evne til å bedømme (Larsen 2010:29, Pedersen 2003). Det gode og estetiske er høyverdig. Som en av de lange underliggende linjer vil dette følge de kulturhistoriske museer fra opprettelsen av de aller første museer på 1800-tallet. I tillegg kommer alle kunstmuseene som baserer seg på prinsipper om smak og kvalitetsbedømming. Denne delen av feltet vil uvilkarlig være en del av felles tankegods særlig når defineres under samme politiske og forvaltningsmessige organer. Håkon Larsen viser til at de siste kulturmeldingene inneholder klare uttrykk for vektlegging av kvalitetsdimensjonen i kulturpolitikken. Selv om det utlegges for å gjelde kunstfeltet, vil underliggende premisser i slike meldinger også gjelde museene. Spørsmålet er om vi kan si at det humanistiske kulturbegrep møter museene på nytt gjennom vektlegging av kvalitetsaspektet. At kvalitet ikke blir

definert forklares av Larsen som prinsippet om armlengdes avstand (Larsen 2010:36). Det er ikke politikere som skal vurdere kunstnerisk kvalitet. Armlengdes avstand er et sentralt prinsipp i Norsk Kulturråd, hvor nå museene sorter under.

7.1.4 Kunnskapsforståelse – forskning og dokumentasjon

Et av funksjonsområdene, eller kjernevirksomhetene, til museene er forskning. I dette kapitlet vil jeg diskutere dette begrepet opp mot andre begreper som er virksomme i feltet. Utgangspunktet er erfaringer og opplevelser av at det internt i museumsenheter, og mellom museene og omgivelsene, er store ulikheter i hvordan disse museumsaktivitetene skal forstås. Dette fremgår også av litteraturen på feltet. Samtidig vil forståelsen av dette kunne ha mye å si for kvalitetsaspektet – hvilket nivå skal man legge til grunn for de enkelte begrepene, eller har de kanskje samme betydning? Retorikken rundt disse begrepene endres over tid gjennom museums og kulturpolitiske styringsdokumenter. Det grunnleggende, at forskning er en del av museets fire kjerneområder er imidlertid ikke endret.

Jeg begynner med å illustrere med en situasjon:

Kvalitet kan sees på som egenskaper ved noe. Vi tenker på en skala fra dårlig til godt. Når et museum skal velge ut, begrunne, produsere og formidle kulturhistorisk kunnskap (for eksempel, med utgangspunkt i museets egne gjenstander, lage en fortolkning av disse og formidle dette gjennom en utstilling), hvordan kan man tenke seg at man vurderer dette som godt eller dårlig? Det vil være uvesentlig å bedømme et stykke kulturhistorisk kunnskap som godt, mens et annet stykke blir vurdert som dårlig. Kunnskap er like godt i begge tilfeller. Meland er inne på samme resonneringer knyttet til et deskriptivt kulturbegrep: ”Det samfunns og kulturvitenskaplige kulturomgrepet, gjerne kalla det antropologiske kulturomgrepet, blir nytta for å skildre menneskelige livsformer og levemåter. Då tar ein ideelt sett ikkje stilling til om livsforma eller levemåten er god eller dårlig, men praktiserer metodisk relativisme med skildring av mangfaldet i det menneskelege verkelige for auga” (Meland 2010:14). Man kan derimot godt tenke seg at man benytter seg av begrepene sann og usann, men da i betydningen vitenskapelig sann, gyldig og begrunnet. Et stykke kunnskap skapt på et museum må da være basert på vitenskapelige prosesser, eller i alle fall gjennom gyldig prosedyre. Kunnskapen må godkjennes som holdbar etter vitenskapelige prinsipper. Siden vitenskap kun kan produseres av personer med relevant og tilstrekkelig høy utdanning kan man operere med begrepene autorisert og uautorisert. Et eksempel på et slikt syn ligger i Museumsforbundets frivillige autoriseringsordning som ”skal sikre

norske museer godt kvalifisert vitenskaplig personale” (Skjema med rettleiding Museumsforbundets nettside). Forbundet anbefaler også at det stilles krav om en slik autorisering ved tilsetting i vitenskaplig stilling ved museene, det som normalt er konservator stillinger. Titlene som benyttes er Konservator NMF og Førstekonservator NMF.

Ut fra egen praksiserfaring vurderer jeg det slik at mange museer mangler slik personale, eller at det utføres kunnskapsproduksjon av vitenskaplig karakter hvor de vitenskaplig kvalifiserte likevel ikke deltar i dette. Jeg vil tro at det vil by på utfordringer å fremskaffe tall på hvor stor del av museenes virksomhet som burde vært utført gjennom vitenskaplig gyldige prosesser og av autorisert personale. Fägarback oppgir at kun 6% av de tilsatte ved svenske museer har forskerkompetanse. Det er et tolkningsspørsmål hva som kan ytres fra museene som slett ikke må underlegges vitenskaplige krav, og hva som må det. På den annen side ser jeg ingen grunn til at samfunnsinstitusjoner som er tillagt oppgaven å være samfunnets kollektive hukommelse kan gjøre denne jobben uten å ha kvalifisert personale. I NOU utredningen ”Museum- Mangfold, minne, møtestad” fra 1996 betegnes museene som ”kunnskapsbaserte samfunnsinstitusjoner”.

Her velger jeg å referere hele passasjen:

"Museum som samfunnsinstitusjon" i *Kapittel 5* skisserer eit grunnlag for å forstå museum som samfunnsinstitusjon. Perspektivet er retta mot den verknaden museum kan ha i samfunnet gjennom å vera *dialoginstitusjonar*. Heilt allment kan ein seia at samfunnsnyttan for museum ikkje berre ligg i det å skapa og formidla kunnskap. Det ligg særleg i evna til å skapa nyfikne og forståing, evna til å stimulera undringa, til å stilla spørsmål, til å overraska og utfordra einskildmenneske emosjonelt og intellektuelt. I eit slikt perspektiv er sjølve museumsfunksjonane - innsamling, forskning, bevaring og formidling - reiskapar som er knytte til rolla som samfunnsinstitusjon.

For å kunna vera gode dialoginstitusjonar må musea utvikla kunnskap og vera eit *samfunnsminne*, og dei må vera ein *møtestad* i den forstand at dei må kunna kommunisera med omverda for å formidla kunnskap og kunnskapsbaserte opplevingar”

Kort oppsummert skal museene skape kunnskap, forskning er redskaper for samfunnsnytt, museene må utvikle kunnskap, museene skal formidle kunnskap og kunnskapsbaserte opplevelser.

I ABM meldinga fra 1999-2000 fremheves at museene utgjør en viktig del av det kollektive minnet i samfunnet. Forskning vurderes da som: ”å vere grunnlaget for og stø opp under samlings, bevarings og formidlingsarbeidet” (St.melding nr. 22.1999/2000:76).

Silvert-Garnert viser hvordan begrepene dokumentasjon og rapport etter hvert erstattet begrepene forskning og undersøkelse ved museer i Sverige. Dokumentasjon fikk da mer preg av å være en lettere og ytre kartlegging som manglet et teoretisk grunnlag. Hun sier videre: ”Museenes undersøkelsesvirksomhet gir bidrag av ytterst skiftende kvalitet og innbefatter så vel større vitenskaplige forskningsprosjekter som enklere datafangst” (Silvert-Garnert 2003: 36).

En type styringssignal er kulturdepartementets tildelingsbrev ved de årlige budsjett-tildelinger. I dette er mål og resultat for museene skissert. For 2011 er dette konkretisert slik for forskningsområdet:

”Mål 2 FORSKNING

Forskning og kunnskapsutvikling ved museene er et nødvendig faglig grunnlag for innsamling, dokumentasjon og formidling, og skal sikres gjennom økt forskningssamarbeid, både i museumsnettverket og mellom museene og forskningsmiljøer i kunnskapssektoren. Departementet legger til grunn at museet har strategier for forskning og kunnskapsutvikling og at disse koples til strategier for innsamling og formidling.”

(Norsk Kulturråd 2012:19)

I samme dokument fra Norsk kulturråd legges Odd Are Berkaaks problematisering av dokumentasjonsbegrepet frem. Han viser til at dokumentasjon har en dobbeltbetydning som gir museene en avgjørende tolkningsmulighet. Begrepet kan forstås som bevisføring, eller som det å samle inn og tilrettelegge informasjonsmateriell. De to måtene kan komme i konflikt med hverandre. Dokumentasjonsaktiviteter skal understøtte forskning og da må det ligge vitenskaplige metoder til grunn. I formidling og informasjonssammenheng gjelder det derimot å tilgjengeliggjøre dokumentasjonen for andre, noe som fordrer andre metoder (Norsk Kulturråd 2012:9-10).

ABM – utvikling gav i 2003 ut en veiledning til dokumentasjonsarbeid, ABM- skrift nr. 5. Med utgangspunkt i et fylkesbasert prosjekt på Sørlandet tar forfatterne dette utgangspunktet i innledningen: ” Museumstjenestene i Aust- og Vest-Agder har i flere år arbeidet med veiledning innen katalogisering av museumsgjenstander. I dette arbeidet har vi sett at gjenstandskatalogene ved museene ofte er basert på ulike katalogsystemer og at selve den eksterne dokumentasjonen omkring museumsgjenstandene ofte er mangelfull.

Da vi i mange tilfeller har med museer å gjøre som drives av frivillige, har vi sett behovet for en håndbok med praktiske råd. Vi har derfor gått sammen om å utarbeide denne publikasjonen, beregnet for de små og mellomstore kulturhistoriske museene. Håndboka inngår i en større satsning fra museumstjenestene hvor bedre dokumentasjon og registrering av museumssamlingene er et prioritert mål” (ABM-skrift nr 5, 2003:3). I denne passasjen får vi vite at museenes dokumentasjonsarbeid ofte utføres av frivillige, underforstått ikke-profesjonelle, og at det da er viktig med praktiske råd for å avhjelpe på tilbakevendende problemer med mangelfull dokumentasjon. Her er dokumentasjon ikke sett på som et kunnskapstilfang, i eller over grensen, til forskningsområdet.

Men kvalitet kan også bety at noe er i samsvar med en standard, som sluttprodukt og eller ved at det har gjennomgått en standardisert prosess. Kunnskapstilfang gjennom vitenskaplig metodikk og gjennom autorisert personale er i en slik situasjon. Både sluttprodukt og prosess er underlagt standard, hvis ikke må den regnes som ugyldig. Anne Eriksen reiser flere spørsmål til museenes forskningsaktivitet. Betyr forskning at det krever doktorgradskompetanse? Må museene bare forske i forhold til egne objekter og med etterfølgende utstilling som mål? Hun fremmer et synspunkt hvor museenes forskning må få en verdi i seg selv som integrert del av kunnskapsproduksjonen ved museene. Slik det er i dag kan forskningsvirksomhet tolkes som å være et grunnlag for andre funksjoner ved museene, det skal komme forut. (Eriksen 2012:9).

For å legge en ekstra dimensjon til denne gjennomgangen tar jeg med et punkt fra Stortingsmelding 48. Her poengteres det at: ”Tradisjonelt har mykje museal dokumentasjon og innsamling vore meir innretta mot bevaring av objekt enn av bevaring av kunnskap. Men store samlingar av reiskap og andre gjenstandar har avgrensa verdi dersom ein ikkje lenger kjenner dei prosessane og den bruk materialar og resursar inngjekk i” (St.meld.nr.48 punkt 11.6.3.7.). Dette står også samsvar med utvidelsen av museumsbegrepet til også å gjelde immaterielle uttrykk. Oppsummert blir

rekka slik: Museene er kunnskapsbaserte institusjoner som skal legge forskning til grunn for innsamling, bevaring, og formidling av kunnskap.

Jeg mener at denne gjennomgangen, og oppgaven som helhet, identifiserer to parallelle strømninger i museumsfeltet som både opptrer åpent og mer skjult:

På den ene siden en akademisk og vitenskaplig orientert forståelse av museet som kunnskapsprodusent og forvalter innen kulturarvfeltet. Denne har lange linjer tilbake i historien, og er slik sett institusjonalisert, som selvforståelse ved museene og som forventning i omgivelsene. Innen denne forståelsen kan vi plassere kvalitet og profesjonalitet som en underforstått del av kunnskapsgrunnet, og som en mer åpen uttalt ambisjon i styringsdokumenter. Det etterspørres nå større grad av faglig kvalifisert kunnskap – i denne sammenhengen vitenskaplig basert kunnskap.

På den andre siden en forståelse av museet som en refleksjon av det folkelige. Elementer i dette er det utvidete kulturbegrep, ny museumspolitik basert på desentraliserende og demokratiske ideer, fokus på relevante og gjenkjennbare kulturelle aktiviteter. Det oppstår en oppfatning om likeverdig rett til å bli objekt for museenes fokus. Forskning er her ofte sammenblandet med begrepene kunnskap og dokumentasjon. Likeverdigheten gjør vitenskaplighet i prinsippet uvesentlig – kvalitet blir heller ikke vesentlig - det er ”impact” som er viktig.

Ved begge posisjoner kan man imidlertid forstå at kvalitet fremstår som lite uttalt som dimensjon i feltet. I den akademiske forståelsen er forskning kvalitet i seg selv. For mange kan det være viktig å tone ned forskning, fordi resurser tilsier at aktivitetene som drives ikke holder kvalitetsmessig mål, og man vet at det ofte presenteres kunnskap som mangler belegg. Fra den andre posisjon er kvalitet i prinsippet uvesentlig. Brukerne, de som egentlig ”eier” museene, er de rette til å vurdere om museet fungerer (Ydse 2007:26). Men siden det meste har samme verdi vil kvalitetsvurderinger ikke fremstå som relevant, og således trengs ingen uttalt kvalitet.

Ut fra et ledelsesstøtsted innbærer dette vanskelige motsetninger å ta hensyn til når museenes virksomhet skal organiseres og utvikles.

7.1.5 Å ikke være et fag.

Museene må vurderes til å være en relativ kompleks organisasjon. Dette har sammenheng med den store spennvidden i oppgaver. Dette tilsier ulik kompetansenivå og ulik faglig bakgrunn både innen de ulike funksjonsområder, og for museet vurdert som en organisatorisk helhet.

Flere forskere har pekt på mangelen på felles formell faglig utdanning som en utfordring for museene (Amundsen og Brenna 2001, Brenna 2009). Hvert fag har sine egne paradigmer, faglige forståelse, og ulik teoretisk grunnlag. Det betyr også at de på hver sine felt har egne kanaler for refleksivitet og kritikk, arenaer for publikasjoner, vitenskaplig og metodisk teoriutvikling. At museene ikke har hatt eget faglig fundament som fag kan dermed vurderes som et problem, særlig i forhold til samlende teoretisk og ideologisk utvikling. Museene i seg selv har manglet faglig selvrefleksjon og fortolkning.

Riktignok har det vært mindre fagtilbud, semesteremner og lignende, på universitetsnivå. Det er først de aller seneste årene at det er etablert tilbud om en spesifikk akademisk utdanning innen museumsfag. Dette gjelder mastergrad i museologi ved Universitet i Oslo.

Mangelen på refleksjon, av noen kalt for ”institusjonell selvfølghet”, av andre som ”tanketomhet”, kan også vurderes som en følge av fravær av felles akademisk plattform. I forhold til tematikken i oppgaven, kvalitetsaspekter, er det også her naturlig å tenke seg en sammenheng. Brita Brenna har problematisert utviklingen av eget fag i artikkelen ”Hva gjør museologi”. Hun peker på at det at det internasjonalt er to retninger i fag som er museumsrelatert: en som dreier seg om museenes ideologiske og teoretiske plassering. Et typisk spørsmål her kan være hva som er begrunnelse og formål med museet. New Museum Theory eller New Museology er eksempel på en slik akademisk retning. En annen retning er studier som tar for seg ”hvordan”, med andre ord hvordan selve den museumsfaglige praksis skal utvikles.” Hvordan drive et museumsformidling” er et slikt spørsmål som opptrer i den gamle klassiske museologien. Prosedyrebeskrivelser, håndbøker om ledelse og administrasjon, teknisk litteratur, hører til i dette spekteret. Disse fagene har utspring i internasjonale miljøer, og ikke overraskende er sistnevnte særlig utbredt i angloamerikanske land. Her gjelder tro på at museumsdrift i stor grad er tekniske utfordringer, et spørsmål om ”best practice”, og at det gjelder å styre dette med gode formelle strukturer.

I forhold til utvikling av fellesfaglige posisjoner i museumsfeltet, er begge faglige retninger viktig og kan tenkes å bety mye for utvikling av profesjonalitet og kvalitet i det norske museumsfeltet. Det må fra mitt ståsted også vurderes som en viktig betingelse for å forklare at kvalitetsaspekter ikke har vært særlig fremtredende i feltet til nå.

Et annet forhold å ta i betraktning er hvordan museologi- debatten knyttes opp mot forskningsfunksjonen til museene. Anders Johansen fremmer et syn hvor dette forstås som teoretiserende forskning om museene (Johansen 2000). Den klassiske gamle vitenskaplige og interne forståelse av forskningsdelen er opprinnelig at det gjelder forskning i museene, det vil ofte si forskning med utgangspunkt i museets samlinger.

7.2 Noe å måle mot?

I en oppgave om kvalitetsaspekter ved museene må det undersøkes om det finnes noen størrelser å måle aktivitetene mot. Vi må anta at utviklingen i museumsfeltet tilsier ulike ordbruk og ulike størrelser for faglig kvalitetsvurdering av museumsaktiviteter.

Ved innføringen av tilskuddsordningen for halvoffentlige museer på midten av 1970-tallet eksploderer antallet museer, ikke bare som en følge av at eksisterende museer kommer inn i offentlig tilskuddsordning, men mest som følge av reelle nyetableringer. På kort tid oppstår en desentralisert og fragmentert museumsstruktur. Oppbyggingen gir dermed mulighet for å innføre offentlige krav til virksomhetene. Spørsmålet her er om det innføres noen krav som skal sikre kvalitet og profesjonalitet ved museene og til deres aktivitet. I en rapport fra Norsk Kulturråd fra 2012 gjengis tilskuddsordningens første regelverk fra 1975. Uten å gjengi alle åtte punkter med krav, er det likevel kun ett krav som kan sies å innebære et eksplisitt faglige krav til museet:

”Museet må utgjøre ein naturleg del av museumsstrukturen i fylket. Det skal ha ein slik storleik som gjer det til ei naturleg sjølstendig museumseining, og ha ein rimeleg museumsteknisk standard med katalogisering og dokumentasjon av samlingane” (Norsk Kulturråd 2012:14).

Kravet er å ha en rimelig standard for katalogisering og dokumentasjon av samlingene, formulert som et museumsteknisk krav. Norsk Kulturråd kommenterer alle åtte krav opp mot dette ene slik: ”I forhold til dagens styringssignaler er det interessant å se at kravene som var tilknyttet tilskuddordningen primært var knyttet til organisering av virksomheten og ikke til innhold” (Norsk Kulturråd 2012:14). Situasjonen må derfor forstås slik at det i denne fasen etableres svært mange museer, men uten av det kreves noe særskilt fra myndighetene, med tanke på kvalitet, faglige prestasjoner og profesjonalitet, med unntak av overnevnte museumstekniske standard. Kravet synes heller ikke å være særlig strengt siden det relative begrepet ”rimelig” brukes.

I forbindelse med Stortingsmelding nr 61 Kultur i tiden fra 1992, ønsker man nå å begrense tallet på nye museer. I stedet kommer en erkjennelse av å se på eksisterende

museers innhold og tematiske fokus. Dette var en viktig begrunnelse for å opprette et overordnet faglig organ i 1994 som fikk navnet Norsk Museums Utvikling (NMU). Gjennom Kulturdepartementets tildelingsbrev til NMU i 1995 ligger formuleringer for mål for den statlige museumspolitikken. De to hovedmålene er:

”Gjennom forskning, innsamling og bevaring skal musea skape grunnlag for kunnskap om, forståing for og oppleving av natur, kultur og samfunn”

”Gjennom formidling skal musea spreie kunnskap om, forståing for og oppleving av natur, kultur og samfunn på ein måte som viser både kontinuitet og endring, samanheng og skilnad.”

Dette er en tolkning av de fire funksjonsområdene for museene – forskning, innsamling, bevaring og formidling. I tillegg kommer et tredje mål som er et mer overordnet styringsmål, og som i vår sammenheng er viktig:

”Det skal leggjast til rette for best mogleg rammevilkår, optimal utnytting av ressursar og høg kvalitet på yrkesutøvinga i alt museumsarbeid”

(Norsk Museumsutvikling 1995:19)

NMU blir dermed pålagt å arbeide med sikte på å få høy kvalitet på yrkesutøvinga i museumsbransjen. Det er også vesentlig at det bringes inn en formulering om optimal utnytting av ressursene som en del av kvalitetsmålet.

Kulturmeldingen 1992 gir flere signaler om prioriteringer som NMU tar opp i sin virksomhet som ledd i statlig forvaltning av museene og som rådgivende organ for museumssaker:

”å delta i utvikling av gode rapporteringssystemer for oppfølging av de opplegg for mål- og resultatstyring som Kulturdepartementet legger for museumssektoren”

”styrke bevaring og sikring ved museene”

”styrke utdanning og videreutdanning av museumspersonale”

”tiltak for felles løsninger på dokumentasjonsstandarder og bruk av elektroniske media”

(Norsk Museumsutvikling 1995:6)

Her er det flere begreper som gir føringer til fokus på kvalitet: styrke, utvikle, gode. Samtidig fastslås mål om gode systemer, utvikling av mål og resultatstyring, og standard for dokumentasjon. Dette leder til mer formaliserte og strukturelle rammer som aktivitetene kan utvikles og vurderes mot.

Riksrevisjonen har nylig gjennomført en undersøkelse av bevaring og sikring ved de statlige museene. Disse museene faller utenfor objektet for denne oppgaven, men det er

likevel viktig å se på formuleringene som er brukt. Riksrevisjonen stilte følgende spørsmål:

Er bevaringen og sikringen av museenes samlinger i samsvar med overordnede målsettinger og museumsfaglige normer?

Er Kultur- og kirkedepartementets og Kunnskapsdepartementets styring av museene med hensyn til bevaringen og sikringen av samlingene i samsvar med Stortingets forutsetninger og statlige regelverk?

Er den interne styringen av museene med hensyn til bevaringen og sikringen av samlingene i samsvar med statlig regelverk og faglige normer?

(Riksrevisjonens undersøkelse av bevaringen og sikringen av samlingene ved statlige museer. Dokument nr. 3:10 (2007–2008))

Det interessante for denne oppgaven er vendingene; overordnede målsettinger, museumsfaglige normer og faglige normer. Vi må anta at disse er felles for alle typer museer. Statlig regelverk faller på siden fordi de andre museumstypene ikke er statlig selv om de har innslag av offentlig finansiering. Det er sannsynlig at ”overordnede målsettinger” gjelder statlige målsettinger for bevaring og sikring, men hva er det å være i samsvar med museumsfaglige normer?

7.3 Standarder

For de fleste vil uttrykket standard innebære et uttrykk for en spesifikk kvalitetsmessig egenskap ved noe – de hører til en teknisk målrasjonaltet jmf Guneriusen, og gir mulighet for kvantitative mål og resultat vurderinger. En teknisk kvalitet kan sies å innebære at det evalueres mot en forhåndsdefinert standard eller spesifisering for en vare eller tjeneste. Å følge en standard kan bety at det er et definert minstemål på kvalitet på et produkt eller tjeneste, og det kan bety at ”produksjonsprosessen” har fulgt en spesifikk prosedyre. En standard er den mest objektive måten å forholde seg til kvalitet på, og ofte er det nettopp det som er poenget, at bruker/kjøper skal vite at det ikke foreligger høy grad av skjønnsmessige og subjektive vurderinger bak produksjonen. Produktene og tjenestene skal ha forutsigbare egenskaper. Standard vil være en del av den formelle struktur i en organisasjon.

Fravær av standard kan i noen sammenhenger bety at man ikke vet hvordan en aktivitet skal utføres. Det kan bety at måten sammenlignbare enheter og individer foretrekker å

gjøre ting, i beste mening, likevel gjøres på svært ulike måter. Tolkings og handlingsrommet kan bli stort for de som skal produsere vare eller tjeneste. Det kan også medføre lite effektiv resursanvendelse – tid og engasjement brukes til å finne opp kruttet på nytt, eller aktivitetene må gjøres på nytt. Det kan tenkes å påvirke omgivelsenes vurdering av organisasjonens prestasjon og omdømme. I noen museale sammenhenger har mangel på standarder gjort ubotelig skade på viktig kulturarv.

7.4 Finnes det standarder for aktiviteter i museumsfeltet?

I det etterfølgende vil jeg gjøre en vurdering av dette spørsmålet. Basis vil her være egne forkunnskaper og den litteratur jeg legger til grunn for oppgaven. Vurderingen er på ingen måte ment som en fullstendig beskrivelse, det hadde forutsatt andre kilder og metoder.

Først er det viktig å ha i mente alle funksjonsområdene for museene: innsamling, bevaring, forskning og formidling. For disse vil det være ulike prosedyrer og handlingsmønstre, og i noen grad kreve ulik fagkompetanse. De leverer ulike produkter og tjenester, noen leveres internt mens andre leveres eksternt, kanskje også uten at andre deler av funksjonsområdene er med i produksjonsprosessen.

Innsamling. I dette begrepet inngår aktiviteter som betyr tilvekst til museets samlinger. Foruten prosedyrer knyttet til registrering og dokumentasjon i forbindelse med slik aksesjon er det vanskelig å se at funksjonsområdet skal være preget av bruk standarder. Registrering av tilvekst skal skje gjennom bruk av standardiserte skjema og kataloger/protokoller, og de siste tiårene som registrering i en egen database Primus. Aktiviteten regnes ikke som spesielt kompetansekrevende.

I feltet er det likevel mange som etterlyser en større grunnleggende kontekstuell dokumentasjon knyttet til gjenstander. Dette regnes av mange som avgjørende for å kunne nyttiggjøre seg objektene i forsknings og formidlingsaktiviteter (Norsk Kulturråd 2012:19, Fågerborg 2003). Det brukes gjerne begrepet dokumentasjon, dette er et problematisk begrep som jeg drøfter i eget kapittel om forskning og kunnskap. I dag kan jeg ikke se at det foreligger standarder for dette dokumentasjonsbehovet. Viktig er også det juridiske elementet i å overta et objekt, det vil si at det kan dokumenteres at gjenstanden nå faktisk eies av museet.

Innsamlingsaktiviteten er problematisk på andre måter. Et av de grunnleggende strukturelle problemer som var identifisert og som ledet til omstrukturering av museumsfeltet, var den ukontrollerte innsamlingen, dvs tilveksten, til museene. Museene samlet inn like objekter, det sto ikke i forhold til museenes bevaringskapasitet, og var ikke resultat av faglig styrte planer (Aasen 2010) Til tross for reformens underliggende ambisjon om å få kontroll på dette har likevel tallet på nye objekter økt fra 2,2 mill. til 2,8 mill. i perioden fra 2001- 2008. Nettopp det planmessige i slike tilvekstsituasjoner er forsøkt bedret. Likevel var det for eksempel bare 72 av 148 museer som hadde en slik innsamlingsplan i 2009, og av disse var det bare 30% av tilveksten som sto i samsvar med museets plan. Som en del av ICOMs regelverk kreves det at alle museer skal ha en innsamlingsplan (Norsk Kulturråd 2012:22). I forhold til målindikatorer er både tilfredsstillende registreringer og utarbeidelse av samlingsplan viktige resultatmål som museene skal rapportere inn til museumsmyndighetene. Registrering er mulig å vurdere som standard, men kvalitetsaspektet i en innsamlingsplan er ikke et spørsmål om standard. Det er ingen uenighet om at innsamling er et tungt faglig spørsmål, med fornyet aktualitet når også immateriell kulturarv er blitt definert som museenes ansvarsområde. Det er etter hvert svært mye litteratur omkring innsamlings politikk og problematikk. En essens av dette er at det trengs å utvikles bedre standarder, prosedyrer og planer på dette feltet, i tillegg til et sterkere ideologisk fundament (Se for eksempel Silvén- Garnert 2003, Fägerborg 2003)

Bevaring. Med aktiviteter knyttet til bevaring ligger lagring og konservering, eventuelt istandsetting av objekter. Begrepet forvaltning av museets samlinger og objekter er også relevant. Krav til magasinforhold, klimaregulering, brann og tyverisikring er eksempler på områder hvor det er stor fokus på tekniske løsninger, som standarder.

Konservering – det vil si teknisk konservering er eget fag og egen profesjon, få museer har imidlertid slike stillinger

Bygningsmuseer må forholde seg til såkalte prinsipper for antikvarisk istandsetting – her krysser man komplekse fagdebatter i forhold til autensitet, restaurering og handlingsbåren, tradisjonell kunnskap, vedlikehold. På dette feltet ønsker man gjerne å utvikle standarder og prosedyrer. Her ender det ofte opp med å vurdere dette arbeidet som en del av tekniske yrker.

Formidling.

All publikumsrettet aktivitet, med kafedrift, billettsystemer, renhold, bygningsmessige strukturer og lignende forhold, må ta hensyn til en lang rekke lovpålegg og krav fra myndigheter og tilsyn. Her er det stort innlag av standarder, spesifikasjoner og kvalitetskrav.

Felles er at dette ikke er museumsfaglige krav. Formidlingsaktiviteter blir ofte utført av egne folk, formidlere eller pedagoger. Den faglige basis for formidling skal springe ut av museets egen kunnskaps og forskningsaktivitet. På dette planet er forhold til standard og kvalitet problematisk.

Forskning

Her henviser jeg til kapitlet: Kunnskapsforståelse – forskning og dokumentasjon.

De siste 10 – 15 årene har det gjennom statens organer – Norsk Museumsutvikling, senere ABM-utvikling og nå Norsk Kulturråd, kommet en rekke publikasjoner som skal bidra til implementering av felles standarder for museene på de faglige områdene. Utgiverne har imidlertid ikke mandat til å tvinge slike løsninger igjennom. Det er mer snakk om anbefalte løsninger.

Men hva med resten? Museer utgjør en større helhet enn disse funksjonsområdene til sammen. Her tenker jeg på administrative oppgaver som hører til drift av en enhet med selvstendig ansvar for budsjetter, lønn og personalsaker, finansiering, merkantile oppgaver, ledelse og styre med videre. Denne store helheten er underlagt et bredt spekter av lover og regler, prosedyrer og standarder. Som eksempel på dette kan nevnes standarder for HMS og internkontroll eller standarder for regnskapsføring og forretningsmessig drift. Disse må utgangspunktet følges uavhengig av de museumsfaglige standarder som eventuelt måtte være der.

Det kan derfor oppstå en noe paradoksal situasjon når museet på det administrative planet utvikler kvalitetssikringssystemer og prosedyrer som sikrer lovlig og forsvarlig drift, mens kvalitet på det faglige plan ikke er tema. I institusjonell kontekst kan dette vurderes som utslag av rasjonell myte om formell organisering, men hvor det faglige element, tjenesteproduksjonen som kjerne, ikke inngår i kvalitetstenkningen. Reformen foreskriver løsninger for ledelse og organisering på det overgripende plan, og myndighetene uttrykker tiltro til at dette i seg selv vil øke kvalitet og profesjonalitet

(Stortingsmelding 22). Men et slikt scenario kan også vurderes som en institusjonell norm, en akseptert tilstand hvor det faglige er spørsmål som overlates til profesjonsutøverne og deres normer. Om nå ledelsen av museet skulle forsøke å innføre et altomfattende system for utvikling av kvalitet er utfallet sannsynligvis usikkert.

7.5 Museumsfaglige normer

Fordelen med å faglige normer og standarder er at det helst har oppstått som en form for konsensus blant feltets profesjonelle utøvere (ICOM 2004)

En som problematiserer dette er Bertil Rolf som på basis av tolkning av Polyanis filosofi påpeker: ”Innom en proffession måste råda någon form for av konsensus som mōiligjōr något slags enhetlig kvalitetsbedømning av arbetet” (Rolf 1995:183). Rolf henviser til forskningsfeltets alle underliggende faglige disipliner og sier: ”Men forskning er fōrknippad med hård kvalitetskontroll. Hur kan en konsensus om kvalitet råda i ett system dår få begriper seg på det som bedōms?” (Rolf 1995:184). For museene kan vi se dette som et problem i forhold til de fire ulike funksjonsområder. Forskning, formidling, innsamling og bevaring er vidt forskjellige felter som krever ulike faglig bakgrunn og formell kompetanse. Hvordan skal forskning på museene bli faglig kvalitetsvurdert, i små museumsenheter? Og pedagogiske formidlingsaktiviteter vurdert av bevaringspersonalet? Rolf fortsetter med å hevde at konsensus må begrunnes i at man opprettholder sin egen standard. Konsensus innebærer enighet om en slags standard man selv opprettholder for sitt arbeid. Troverdighet utad for omgivelsene vil da være at den profesjonelle selv opprettholder en indre standard. Dette gjør at man kan stole på den faglige profesjonalitet uten å selv å ha mulighet til å bedømme den utenfra. (Rolf 1995:186).

Noe av det samme ser vi på forholdet mellom profesjonalisering og organisasjonsstruktur. Organisasjoner som har høy grad av arbeidsoppgaver som ikke er rutiniserbare, typisk for mange offentlige organisasjoner, kjennetegnes ofte av høy grad av profesjonalisering. Dette betyr at arbeidsoppgavene krever særegen fagkompetanse og at personer med langvarig fagutdanning blir rekruttert og gjerne gitt monopol på å løse disse arbeidsoppgavene. Mintzberg har benevnt organisasjoner med stort innslag av profesjonelle for ”profesjonelt byråkrati”. Profesjonelle vil her kunne være mer tro mot sin egen profesjonsforståelse enn mot organisasjonen de er en del av (Jacobsen 1997). I lys av dette er utvikling av normer, i vårt tilfelle museumsfaglige normer, et velegnet

grep for å sikre kvalitet på arbeid i feltet. Selv om normer kan opptre i form av formaliserte føringer, vil bransje og profesjonsnormer likevel være basert på konsensus, og slik sett gjøre gjennomføringsevnen større. Jacobsen viser til Scott synspunkter om at profesjonelle i organisasjoner gir større motstand mot byråkratiske regler, forkastning av byråkratiske standarder, motstand mot byråkratisk overvåking og begrenset lojalitet til organisasjonen (Jacobsen 1997:85).

I de siste årene har nettopp ledelse av stadig mer komplekse museumsvirksomheter blitt tatt inn som satsing og utviklingsområde fra museumsmyndigheter. I Museumsforbundet er det også opprettet en egen seksjon for museumsledelse. Vurdert mot Scotts synspunkter, kan vi anta at noe av bakgrunnen til det nettopp er det problematiske i å lede organisasjoner som skal vurderes etter uklare kvalitetsmål, i organisasjoner med medarbeidere som er spesialister på hver sine felt, og med egne faglige normer som utgangspunkt. I enkelte større sentrale museer, spesielt i kunstfeltet, har det som kjent vært betydelig indre strid og profesjonskamp. Å innføre ledelsesstyrte prosesser med sikte på å innføre kvalitetssikring kan nok være risikabelt i et felt hvor arbeidet i utgangspunktet hviler på museumsfaglige normer. Slike mål, eller resultatmål, er naturlig å tenke som interne konsekvenser av de eksterne resultatmål som følger av forvaltningas (forsøk på) målstyring av museene. Christensen er inne på noe av det samme og sier: ”Institusjonelle kulturer basert på profesjonelle normer kan være utviklende for den enkelte og bidra til bedre kvalitet på offentlige tjenester, men samtidig bidra til profesjonell dominans og uheldige skjevheter i tjenester overfor bestemte klientgrupper” (Christensen, Læg Reid, Roness, Røvik 2004:65).

For omgivelsene kan vi tenke at det vil være tiltro til at museene har profesjonell ekspertise, og når denne hviler på faglig profesjonsutøvelse basert på konsensusutviklede normer vil det være betryggende. Dette gjelder særlig den formaliserte del av normgrunnlaget. I og med at denne ligger utenfor enhetene, utenfor institusjonene, vil den ha en viss transparens som ikke er så lett tilgjengelig om det hadde vært organisasjonsinterne dokumenter. For museumsbransjen finnes det et slikt felles museumsfaglig normgrunnlag i ICOMs regelverk. Dette er av så stor betydning at også politiske og forvaltningsmessige nivåer legger det til grunn i sine definisjoner og styringsdokumenter. Sannsynligvis vil dette være en viktig forklaring på hvorfor eksplisitt kvalitetsfokus ikke har vært vanlig i museumsfeltet før.

7.6 Bransjenormen: ICOMs etiske regelverk

ICOMs etiske regelverk er essensiell som grunnlag for museumsvirksomhet.

Regelverket kan vurderes som offisiell norsk museumspolitik. Den siste versjon ble vedtatt i 2004, og i Norge ble den publisert på norsk og gitt ut som ABM skrift nr 29 i 2006. Direktør for ABM, Jon Birger Østby, sier i sitt forord at disse etiske regler er et viktig grunnlag for museenes virksomhet. Lederen for ICOMs etikk komite plasserer grunnlaget for dokumentet slik (mine utdrag):

”regelverket er basert på nøkkelprinsipper for faglig yrkesutøvelse, som er videreutviklet til generelle etiske retningslinjer”

”Grunntanken i dokumentet er fortsatt å tjene samfunnet og fellesskapet, det allmenne publikum og lokale samfunnsgrupper, og å fremme profesjonell praksis blant museumsarbeidere”

”Det museumsetiske regelverket er et redskap for samfunnstjenester, hvor lovgivningen på nasjonalt nivå varierer og ikke alltid er sammenfallende. Det fastsetter minimumsstandarder for adferd og yrkesutøvelse som alle museumsansatte i verden kan strebe mot. Samtidig gir regelverket en erklæring om hva publikum skal kunne forvente fra museumsansatte”

(ABM skrift 29. 2009:6)

Regelverket ble i utgangspunktet utviklet for å gjelde aksesjon i 1970. Som et fullstendig regelverk kom det første gang i 1986, med revidering i 2001 og sist i 2004. Som fullstendig regelverk kom det dermed midt i perioden med nyetableringer av museer i Norge.

Regelverket er for omfattende til at det kan gis noe sammendrag av innholdet i denne oppgaven. Men jeg velger å vise et punkt som eksempel. Fra kapitel 8, ”Museer arbeider etter faglige og profesjonelle prinsipper”, refereres punkt 8.4 Faglige og vitenskapelige forpliktelser:

”Museumsarbeidere skal fremme forskning, bevaring, og bruk av den informasjon som ligger i samlingen. De skal derfor avstå fra enhver virksomhet eller forhold som kan resultere i tap av akademiske eller vitenskapelige data.” (ABM skrift 29. 2006:29).

Formuleringene som er brukt i ICOMs regelverk er likevel runde, av typen ”skal følge allment godtatte standarder”, og er slik sett ikke tilstrekkelig egnet for kvalitetsmessige

vurderinger på et mer konkret plan. Det imidlertid interessant ICOM etablerer museumsarbeid som eget fag ved å konsekvent bruke benevnelsen ”museumsfaget”. Fellesplattformen skal gjelde over de enkelte fag.

7.7 Når kartet ikke stemmer med terrenget

Det er likevel vesensforskjell mellom et normativt bør, og faktiske handlingers er. I forhold til begrepet standard, som av mange oppfattes som å være nødvendig for å vurdere kvalitet, kan det lett være slik at standarder finnes, til og med implementert, men brukes ikke. Det samme kan gjelde for de andre elementene; etiske regleverk, museumsfaglige normer og målstyring. Tilstedeværelsen av slike normative elementer kan tolkes som rasjonelle institusjonaliserte myter – som forventes å være tilstede som nødvendige elementer – men hvor effekten og anvendelsen ikke står i samsvar med intensjonene. En slik fortolkning er fristende som forklaring på en tilstand av taushet og selvfølgelighet som flere har identifisert i museumsfeltet.

Om det er slik at formelle strukturer opptrer som fasade, mens underliggende kultur, handlinger og faktisk adferd må forstås som kjerne, har jeg ikke empirisk materiale eller metodisk grunnlag for å si noe om, annet enn i generelle og teoretiske vendinger. Mange i feltet vil påpeke at måleindikatorerne som museumsmyndighetene bruker er i forhold til kvantifiserbare og målbare enheter. Dette kan i feltet oppfattes som en reduksjon av kvalitetsmessige aspekter ved deres arbeid. Mål og resultatvurderingen står i fare for å blir forstått som et spill som skal lede til godkjenning i omgivelsene, med fornyet resurstilgang som resultat, eller overlevelse i institusjonell språkdrakt. Rapporteringer vil av mange kunne vurderes som en egen aktivitet, som en sjanger, med egne spilleregler relativt fristilt fra det som egentlig skal utføres.

Det er andre som påpeker at streben etter optimale løsninger er fåfengt, utmattende og i det lange løp destruktivt. I artikkelen ”The best as the enemy of the good: utopian approaches to professional practice in UK museums” tar Helen Wilkinson opp slike aspekter som hun mener leder til en innadvent holdning ved museene. De siste tiårs profesjonalisering av museene, har gitt idealer om ”pursuit of excellent practice”, men innebærer en utilsiktet distansering fra spørsmålet om ”impact” på omgivelsene. Den profesjonelle perfekte praksis står i veien for museets samfunnsmessige rolle. Et av forholdene som hun mener spiller inn på denne utviklingen er at feltet selv overbetoner

avstanden mellom de tidligere amatørernes tilfeldige museumspraksis og dagens profesjonelle yrkesutøveres standarder, og at motivet var å nå opp i kampen for å tilføre feltet resurser (Wilkinson 2013). Elendighetsbeskrivelser kan dermed være et retorisk grep, men som er så dyptliggende at det inngår som en del av feltets institusjonelle virkelighet.

7.8 Hvem kan vurdere?

Et vesentlig spørsmål er hvem som vurderer kvaliteten ved museene. Norge har ikke lovregulert museumsvirksomhet. Dette gir myndigheter få muligheter til å stille krav annet enn gjennom økonomiske sanksjoner.

7.8.1 Markedet eller brukere

Har museet kunder? Kan vi tenke oss en situasjon der markedet gir respons på kvaliteten på museets aktiviteter eller tjenester? I så fall vil en slik markedsrespons medføre endringsbehov.

Museene har i hvert fall brukere, publikum, besøkende eller gjester. For store institusjoner vil nok billettinntekter og inntekter generert gjennom besøk kunne utgjøre en del. Et museum med lite besøk bør vurdere sitt produkt. Det imidlertid ikke så lett å vurdere hva lite besøk til utstillinger skyldes. Bevisst bruk av brukerundersøkelser er ikke vanlig, og det er åpne spørsmål om hvor langt man kan gå for å selge det publikum vil ha.

Jacobsen peker på at en offentlig virksomhet med uklart markedsbegrep ofte vil mangle feed-back mekanismer som kan hjelpe med regulering av sine ytelser. Museene er i en slik setting, og har største delen av sitt økonomiske grunnlag gjennom faste drifttilskudd fra det offentlige.

Disse blir sjelden berørt som følge av kvalitetsvurderinger. Jacobsen sier ”Uklare eller fraværende signaler fra markedet kan dermed virke konserverende” (Jacobsen 2004:169). Dette gir også en forklaringshorisont på mangel på eksplisitte uttrykk for kvalitet som finnes i feltet. Når denne tilstanden blir institusjonalisert er det mange faktorer som gir stor stabilitet, innadvendthet og lite endring. At museumsreformen gjennomføres som et top-down tiltak er i lys av dette fullt forståelig.

8. Museumsreformen

8.1 Beskrivelse av sentrale elementer i reformen

Hovedtiltaket som ble foreslått var en omfattende restruktureringsprosess av museumslandskapet. De nye enhetene skulle dannes innenfor fylket som regional og geografisk grense. Denne konsolideringsprosessen skulle gi færre men sterkere enheter. Samtidig legges det opp til at de samme styrkede enhetene skal delta i felles nasjonale nettverk. Nettverkene uttrykkes som nettverksorganisering av museumsfunksjoner. I praksis betyr dette også tematiske nettverk.

Motivet for reformen uttrykkes på ulikt vis i de ulike styringsdokumenter på feltet.

Felles for disse er at det ikke er samsvar mellom mål og måloppnåelse ved museene, og at det ikke er mulig med dagens organisering og resurssituasjon å oppnå tilfredsstillende faglige ytelser fra museene. I tråd med både eksplisitte utsagn, og mer implisitte konsekvenser av planenes grunnlag og utforming, må museumsreformen defineres som en kvalitetsreform.

Det legges også til grunn en større vurdering og posisjonering av feltets samfunnsrolle.

Dette i seg selv tilsier enda større gap mellom museenes mål og oppgaver, og muligheten for å realisere disse.

Identifikasjonen av utfordringer og problemer presenteres i NOU utredning fra 1996 ”Museum – mangfold, minne, møtestad”. I samme dokument presenteres et fornyet ideologisk grunnlag for museene. Dette grunnlaget bearbeides videre i Stortingsmelding nr. 22 (1999-2000) ”Kjelder til kunnskap og oppleving”, også kalt ABM meldinga.

Staten skal tilføre feltet frisk kapital over reformperioden. I løpet av årene 2001 – 2005 skal dette utgjøre om lag 200 millioner kroner (1999 kroner). Kombinert med tilførsel av annen kapital, for eksempel kommunal og fylkeskommunal, innebærer dette tallmessig betydelig bedret rammevilkår for museene. Tanken er at den statlige økonomiske stimulansen skal følges opp gjennom gjensidige forpliktende avtaler om tilskudd med kommuner og fylkeskommuner.

Men hva forventes det at museene skal gi tilbake i denne byttehandelen?

Museene må først og fremst gjennomgå en restrukturering. De ca. 800 enhetene, av disse ca. 350 med statlig tilskudd fra før, reduseres til et langt lavere tall. I 2012 er antallet selvstendige enheter kommet ned i ca. 75. Det skisseres at en konsolidert enhet bør bestå av minst 8 – 10 stillinger. Det anbefales at disse nye enhetene blir skilt ut fra andre organisasjoner og forvaltningsnivåer, slik at de ble selvstendige juridiske

subjekter med ansvar for egen økonomi og drift. Det er viktig å få eiendomsretten til samlingene, slik at det kan bli full råderett. Ledelse og styre skal ha totalt ansvar for økonomi, administrasjon, og faglig innhold. Personalansvaret skal ligge hos museumsledelsen. Museene skal i større grad jobbe etter mål, det vil si fastlagte mål fra tilskuddmyndighetene. Det legges vekt på rapportering etter indikatorer. Likevel poengteres det at det er museene selv som skal prioritere ressursbruken innen rammene og at det slik skal finnes et nødvendig handlingsrom (ABM Utvikling 2006).

Når dette skal gjennomføres stilles det ikke krav og betingelser, men det anmodes og foreslås. Sanksjonsmuligheten myndighetene har, er å unnlate å innlemme enkeltmuseene i den nye tilskuddsordningen. Konsolideringsprosessen skjer over flere år, og for enkelte fylker og museumsenheter foregår det forhandlinger over lang tid. Fra 2004 kommer museumstilskuddene som direkte statstilskudd, og ikke som før gjennom fylkesnivå. Enkeltmuseer blir satt i en situasjon der de mister tilskudd og tvinges på denne måten inn i større enheter.

Faglig poengteres det at museene skal inngå i nasjonale nettverk. Fra 2004 kalles dette det nasjonale museumsnettverk. Her forventes det at museene deltar aktivt i utviklingen av museumsfeltet i en nettverksorganisering. Det er rundt 25 ulike nettverk som er operativ pr. 2012. Som et eksempel nevnes "Fiskeri og kystkulturnettverket", hvor Museum Vest er hovedansvarlig.

De ulike fylker og konsoliderte enheter har likevel fått et ulikt preg, gjerne fordi enhetene under har vært ulike, og hatt ulike eiertilknytninger og organisasjonsformer. Eksempelvis er det i Telemark et konsolidert museum. I Troms, er det en tredeling basert på region: Nord Troms, Midt Troms og Sør Troms Museum. De aller fleste museene i Norge er nå organisert som selveiende stiftelser.

8.2 Endring som uttrykk for endringsbehov

For forvaltningens nivået over museene, for enkelthet kalt museumsmyndighetene, kan museenes samlede tilstand oppfattes som så dårlig, at avstanden mellom dette og det som er ønsket er så stor at det utløser handling. Løsningen er tiltak som reduserer avstand mellom ønsket og virkelig tilstand. Museumsreformen er slik vurdert som et formålsrasjonelt tiltak(Christensen 2004). Men hva vil skje når forholdene er ustabile, målene uklare og i motstrid med hverandre? I dette bildet passer begrepet "begrenset rasjonalitet". Den komplekse og uklare situasjonen gjør det vanskelig både å vurdere og finne den handling som gir størst utbytte eller måloppnåelse. Det velges heller det som

gir en tilfredstillende måloppnåelse i stedet for det maksimalt beste. Vi kan trygt slå fast at museene er hyperkomplekse i sitt vesen og form, og ut fra at det er gjennomført en statlig initiert reform, kan vi anta musene har styrt mot det tilfredsstillende og akseptable og ikke mot det beste eller optimale.

8.3 Reformen vurdert i et institusjonelt og et instrumentelt perspektiv

Pr. 2003 vurderer KKD, gjennom Stortingsmelding 48, status for reformen slik:

”Arbeidet med regional konsolidering er den kritiske faktoren i reformprosessen.

Motsett det som er situasjonen innanfor arkiv og biblioteksektoren, består museumssektoren av formelt uavhengige og sjølstendige aktører, og all omorganisering må skje på formelt friviljug grunnlag. Tilskotsregulering er viktigaste verkemiddel frå statleg hald” (St.melding 48 (2002-2003) punkt 11.6.3.3).

Her får man et innblikk i reformtenkningens vesen og dette kan vurderes instrumentelt på to måter:

Først fremholdes det at det kritiske for å få reformen til å lykkes er den regionale konsolideringen. Sammenslåingen av enheter, med ledelse, eierskap og juridisk autonomi er da forhold som vil følge av dette. I et rasjonelt eller instrumentelt perspektiv forstår man organisasjoner som instrumenter for måloppnåelse. Videre bygger resonnementene på at instrumentene anvendes til styring. De formelle strukturer må dermed være på plass for at museene kan styres instrumentelt, av ansvarliggjorte ledere, og slik kan man få effektiv måloppnåelse. Det instrumentelle opptrer her på to nivåer: feltets politiske nivå bruker strukturelle elementer for styring av de operasjonelle enheter, det vil si for å realisere samfunnsmessig nytte og museumsfaglige mål. Disse enhetenes ledere får på sin side en struktur hvor de kan utøve instrumentell styring av sine medarbeidere.

Dernest forventes det at aktørene vil maksimere egen nytte, i dette tilfellet at de vil la seg friste av muligheten for bedre økonomiske vilkår gjennom den statlige tilskuddsordningen, uttrykt på en annen måte, som å følge de økonomiske incentiver. Staten erkjenner fullt ut at dette må skje på frivillig grunnlag og dette må nærmest oppfattes som et statement i forhold til troen på at økonomiske incentiver vil virke. Dette er også kjente NPM elementer.

I forhold til et instrumentelt og rasjonelt syn på reformen er det likevel flere problemer. Reformen baserer seg på prinsipper for målstyring, med vurdering mot rapporteringsindikatorer. Målformuleringene, det vil si videreformidling eller forsøk på

operasjonalisering av samfunnsmessige og museumsfaglige mål, er lite konkretisert. De fremstår som vage og diffuse, og kan vanskelig utgjøre noe klart styringsfundament i de enkelte enheter. Dette gjør at den instrumentelle muligheten for målstyring nøytraliseres. Men aller viktigst er likevel at målet med reformen er kvalitet. I lys av dette må man forvente at målene det skal styres etter er operasjonalisert i forhold til kvalitative aspekter. I stedet er rapporteringsindikatorene, som er viktig for myndighetenes monitorering og styring av museene, i stor grad basert på kvantifiserbare forhold. I praksis ting som kan telles. Mange ting som kan telles har imidlertid mange variasjoner i forhold til kvalitet. Et eksempel: Man kan telle antall publikasjoner fra et museum. Det er likevel vesentlig om publikasjonene er relevant og står seg faglig, kort sagt om de er gode. Det kan være bedre men én god, viktig eller større publikasjon basert på egen forskningsbasert kunnskapsgenerering, enn ti mindre viktige, i alle fall vurdert mot mål om samfunnsmessig aktualitet i forhold til samfunnsminnet. Dette er rasjonelle teoriers reduserende element. Viktige komplekse vurderinger omgjøres til tellbare enheter, og aktørene opptrer som et strategisk tellekorps.

Videre kommer også spørsmålet om sanksjoner. Om nå museene ikke melder inn resultater som er særlig gode, les et lavt antall på noe, vil dette få noen konsekvenser? For at et rasjonelt perspektiv skal henge sammen som system, bør det innebære at enhetene umiddelbart blir straffet for dårlige resultater, det vil si trekk i lønn eller redusert økonomisk tilskuddsgrunnlag. Jeg kjenner ikke til om dette har skjedd og jeg vil tro at det har det heller ikke. I så fall reduserer dette også muligheten for effektiv instrumentell styring etter mål.

Men det er flere instrumentelle nivåer. Resultatenhetene vurderes av myndigheter på nivået over. Det instrumentelle i dette systemet tilsier også at det internt i den enkelte enhet er ledere som bruker de formelle strukturer som instrumenter for måloppnåelse (Vanebo 2005). Reformen forutsetter organisasjoner med ansvar plassert hos leder, og uttrykker forventning om at feltet har hatt et ledelsesproblem. Målstyring kan skje både i avdelinger eller på individnivå. Vurdering av intern måloppnåelse med aktiv bruk av økonomiske incentiver, andre steder kalt prestasjonsbasert lønn, kan ikke være særlig utbredt i museumsfeltet. Når vi i tillegg legger kvalitetsaspekter til grunn for en slik målstyring fremstår dette som både vanskelig og lite sannsynlig.

Og som ikke dette var nok, er måloppnåelse vurdert i form av egenmelding, det vil si interne vurderinger av egen produksjon. Det finnes ingen systemer for uhildet vurdering

av tjenestene, eller at museumsmyndighetene selv kontrollerer samsvar mellom rapportering og virkelig tilstand. Om reformen skulle vurderes som en instrumentell endringsprosess for å oppnå det erklærte målet, kvalitet, skulle man da i lys av rasjonelle virkemidler, hvor organisasjonene er instrumenter for måloppnåelse, og de formelle strukturene er virkemidler for å oppnå mål, ja da skulle en forvente at det ble innført og styrt etter mer rigide kvalitetsstyringssystemer, og i alle fall at det utviklet seg en massiv eksplisitt retorikk rundt kvalitetsledelse i sektoren. Jeg finner ikke tegn til at det har skjedd.

På bakgrunn av disse drøftingene fremstår reformen som i beste fall halvhjertet, både som NPM-prosjekt og vurdert mot rasjonelle og instrumentelle teorier. Dermed må vi vurdere om det er mer fruktbart å se reformen i lys av institusjonelle teorier.

Jahn Ivar Stemrudhagens undersøkelse omkring kvalitet og økonomi gir nyttige koblinger til institusjonelle tilnærminger og en annen fortolkningsramme for reformen: ”Når det gjelder kvalitet, så har vi det siste tiåret sett at kundenes behov har blitt satt i fokus på en helt annen måte enn tidligere, ulike metoder for å øke bedriftenes evne til å produsere kvalitet har fått mye oppmerksomhet, og disse metodene har fått stor utbredelse i norsk næringsliv. I en slik situasjon kan man ut fra et institusjonelt perspektiv anta at norske bedrifter kan øke sin overlevelsessevne ved å reflektere og reprodusere omgivelsenes oppfatning om at økonomi og kvalitet er viktig. Et effektivt virkemiddel i dette arbeidet kan ulike styringsmetoder, i og med at disse viser omgivelsene at en bedrift er opptatt av og forsøker å styre bedriften i retning av god økonomi og kvalitet.

Dette betyr at den institusjonelle teorien kan være godt egnet i arbeidet med den første oppgaven som ble identifisert overfor, det vil si forklare hvorfor metodene for å styre kvalitet og økonomien er så utbredt, selv om avhandlingen gir liten støtte for at de øker lønnsomheten. Ut fra institusjonell teori er det fullt mulig at disse metodene ikke primært er et verktøy som brukes for å øke lønnsomheten, men at deres funksjon først og fremst er å bedre bedriftens institusjonelle tilpasning” (Stemrudhagen 1998:14).

I den museale sammenheng innebærer museumsreformen strukturelle endringer. Den er begrunnet med ønske om kvalitet og standardheving, eller økt måloppnåelse, som noen vil uttrykke det. Gjennomføring av strukturendringene vil for noen ha omkostninger, men gulrota for feltet er økte statlige overføringer. I et institusjonelt perspektiv kan man problematisere at reformen ikke først og fremst er utledet av faglige motiver, men at dens løsninger er ment for å bedre feltets institusjonelle tilpasning. Det viktige nivået

her er det politiske og forvaltningsmessige. Om museene gjennomgår en tilsvarende modernisering som resten av den offentlige sektor, vil det i større grad harmonere med både politiske og folkelige idealer om å bygge ned ineffektive og innadvendte offentlig finansierte institusjoner og fremstå med ”riktig” legitimitet i det offentlige rom.

Man kan også vurdere reformen som grunnleggende instrumentell, men ikledd symboler og retorikk som er ment å løse ut handling fra maktapparatet. Forstått slik at gjelder det å si de rette tingene og velge de rette løsningene for å løse ut handling fra politisk nivå. De grunnleggende kjerneverdier og kjernevirksomheter forblir de samme, men nå tilføres de resurser fordi aktørene i feltet ”spiller med”.

Det halvhjertede i reformen kan underbygge nyinstitusjonelle fortolkninger. Endringens foreskrevne løsninger, oppskrifter for organisatorisk suksess, er innført men på et overfladisk nivå. Unnfallenhet i å vurdere og måle mot det som er det reelle mål med reformen indikerer at det moderniseringsideologiske tankegods ikke nødvendigvis stikker så dypt. At det ikke har lyktes å utvikle kvalitative indikatorer (se Hernes), kan tolkes som en situasjon hvor man utad har et målstyringssystem, mens man reelt fortsetter samme praksis og heller forbedrer kunsten å måle og rapportere, enn å utvikle museenes funksjonsområder. Anne Eriksen uttrykker det slik: ”Som all tallfesting har museumsstatistikken innebygde svakheter. Den synliggjør de delene av virksomheten som lar seg kvantifisere, og opererer med relativt rigide kategorier og definisjoner for å sikre et enhetlig og sammenlignbart materiale” Eriksen 201?:10).

Ut fra dette fremstår reformen mer som et retorisk prosjekt. Dette retoriske aspektet ved reformen kan sees på som et symbol, at endringen fremstår som en tidsriktig, akseptert og forventet form for organisatorisk løsning (Røvik 2004). Aktørene i feltet, de andre forvaltningsnivåer slik som fylke og kommune, og museene selv, spiller med i dette spillet. Rett nok i varierende grad av velvilje, og i noen sammenhenger med stor endringsmotstand, men likevel er enhetene redusert til ca 70 konsoliderte enheter, jmf. Norsk Kulturråd.

8.4 Museumsreformen – en kvalitetsreform?

I Stortingsmelding nr. 48 (2002-2003) refereres det til at abm-meldingens hovedtiltak var å legge til rette for ei faglig kvalitetsreform gjennom omfattende restrukturering av det norske museumslandskapet (St.melding 48 punkt 11.6.1).

Til en viss grad kan en forsvare dette om det er anvendt en forståelse av kvalitet som å være deskriptive egenskaper ved noe, elementer som må være til stede i en tjeneste eller

produkt, altså om konsolideringen handler om å lage enheter med alle funksjoner tilgjengelig. Imidlertid er det ambisjoner i de museumsrelevante styringsdokumenter som tilsier en helt annen tolkning. Kvalitet er i større grad profesjonelt faglig museumsarbeid på høyt nivå, museumsarbeidet skal være noe mer enn aktivitet for aktivitetens skyld. Kvalitet forstått normativt.

Det er også en mulighet for at det ikke har vært klare distinksjoner mellom disse hovedmåter å se på kvalitet i utredninger og styringsdokumenter, i den forstand at det er tenkt at reformen skal innbefatte utvikling mot begge sider av kvalitetsforståelsen. Imidlertid er det da ikke lett å forstå at normative og vurderende ikke blir uttalt på eksplisitt måte. Styringssignalene som konkret kommer gjennom mål og rapporteringsindikatorer må vi anta gir normative føringer for hvilke ytelser som museene oppfatter de skal gi. Disse er ennå hovedsaklig kvantitative.

9. Sammenfatning og avsluttende kommentarer

Oppgavens første problemstilling ”Hvilke aspekter kan forklare museumsfeltets forhold til kvalitet?” er i fremstillingen forsøkt forklart gjennom en gjennomgang av både museumshistoriske, museumsfaglige og samfunnsmessige forhold. Det er gjort rede for den personlige posisjon i forhold til praktisk og teoretisk bakgrunn. Likevel er det lagt vekt på at uansett hvilket blikk som settes på denne tematikken, om man er enig i premissene eller ikke, skal det være mulig å få belyst viktige sider ved museenes virksomhet.

Jeg har videre anvendt organisasjonsteoretiske perspektiver for å belyse feltet og problemstillingene. I denne sammenfatningen vil jeg først vise hvilke momenter som jeg har identifisert som viktig å ha med i ei forklaring av feltets forhold til kvalitet. Deretter følger den samfunnsvitenskaplige tolkningen.

Den historiske utviklingen for museene viser at det gjennom ca 200 år er blitt en institusjonalisert selvfølghetens arena som ikke er underlag kritisk fortolkning. Imidlertid har omfanget av museumsaktivitet eksplodert som en følge av økt offentlig engasjement og finansiering. Forut for museumsreformen var det regnet for ca. 800 selvstendige enheter som var offisielt definert og akseptert som museer med innslag av offentlig finansiering. Majoriteten av disse kom som tilvekst etter at ordningen med tilskudd til halvoffentlige museer kom i 1975. De fleste enhetene var svært små, og kunne vanskelig håndtere et kvalitetskrav til sine aktiviteter. I stedet må vi anta at fokuset er på å øke ressurstilfanget, og skape aktiviteter som legitimerer økte ressurser. I en slik situasjon må vi også anta at kvalitetsaspekter ikke blir eksplisitt kommunisert ved museene. Rett nok vil nok argumenter om økte ressurser kunne begrunnes med dårlig betingelser for å utføre faglig kvalitet på museumsarbeidet, men samtidig vurderes motsatt, som en erkjennelse av for lavt nivå. Et annet moment i denne forbindelse er at mange museer ikke er etablert av fagfolk, men av private ildsjeler, pensjonister, lokale lag og foreninger.

I Norge har kulturhistoriske museer tidlig vært forstått som representasjoner av det folkelige, og skulle fungere for folket. Det lokale og regionale har vært et fremtredende trekk. Den nyere betoningen av demokrati har derfor falt naturlig i norsk virkelighet, uten at dette dermed er blitt særlig problematisert. Den nye kulturpolitikken på 70 tallet, med det utvidede kulturbegrep, og utvidelse av museumssektoren som forvaltningsmessig sorterer under kulturmyndighetene, baserer seg på et deskriptivt

kulturbegrep hvor det ikke anlegges verdivurderinger. All kultur skal i prinsippet ha samme verdi. Dette er i seg selv et uttrykk for at det vil være lite tenkning på museene om kvalitetsvurderinger. I stedet skal folket ha rett til å utvikle kulturell selvforståelse og identitet basert på egendefinert kulturarv. Når de senere impulser fra New Museum Theory slår inn, er det aktiviteter som styrker, harmonerer og har relevans for lokalsamfunn som blir idealer. Med den nye kulturpolitikken blir museene politisert og gjort til instrumentelle institusjoner. Kvalitetsvurderingen flyttes til å gjøres av brukere av museet, hvor relevante og kjente aktiviteter blir verdsatt, og ikke først og fremst museumsfaglige vurderinger.

Museene er komplekse organisasjoner, og blir stadig mer komplekse. Museene har ulike oppgaver og funksjoner som krever variert utdanning og kompetanse. Imidlertid finnes ingen egen utdanning eller profesjon som sammenfatter museumsvirksomheter som fag. I forhold til å utvikle kvalitet i enhetene vil det være ulike faglige tradisjoner – men ingen som spesifikt forholder seg til museumsaktivitet, eller kritiserer utvikling på vitenskaplig grunnlag.

Ulik oppfatning og forståelse av kunnskapsproduksjon ved museene synes å være et svært viktig moment med stor forklaringskraft. Forholdet mellom kunnskap, eksempelvis som dokumentasjonsaktivitet og formidlingsaktivitet, og vitenskaplig begrunnet kunnskap er ikke definert i feltet. Internt kan det være representanter for en akademisk vitenskaplig tradisjon, som forventer og fremmer et syn hvor kunnskapsproduksjonen må forstås som vitenskaplig gyldig og begrunnet, mens andre ikke har et slikt syn. Vitenskaplig personale er i stort mindretall, og befinner seg i tillegg ofte på leder og administrativt nivå. For mange andre vil kunnskapsproduksjon uten videre forstås som en naturlig aktivitet som ikke trenger nærmere definisjon eller begrunnelse. Det er noe man gjør. Det samme misforholdet overfor kunnskapsbegrepet gjør seg gjeldende i omgivelsene. De bevilgende myndigheter stiller ikke kvalitetskrav til det som museene selv definerer som kunnskapsproduksjon, samtidig som premisset er at museene skal være kunnskaps og forsknings baserte. For publikum er det liten tvil om at museene betraktes som eksperter på sine respektive tematiske felt. Dette fordrer at museene begrunner sin kunnskapsoppbygging på en systematisk, vitenskaplig og sertifisert måte. I denne sammenheng kan ikke museene fungere som samfunnsminne, og som samfunnskritiske institusjoner som skal levere alternative fortolkninger av det samfunnsmessige mangfoldet, uten at det gjøres kvalitetsvurderinger.

Etablering og drift av museer blir ytterligere gjort til gjenstand for andre typer instrumentelle og vikarierende mål. Mange museer er en del av lokale og regionale utviklingsprosjekter, inngår i satsinger som reiselivsprosjekter, stedsutvikling, og rene sysselsettingsprosjekter. Et museums suksess i en slik sammenheng vil ikke være museumsfaglige vurderinger basert på kvalitet, men på om eksterne mål blir nådd. Samfunnsmandatet er blitt utvidet. Dette skulle borge for store diskusjoner internt i museene i forhold til prestasjon og kvalitet. Det er derfor paradoksalt at mandatet ikke er spesifisert med konkrete føringer, og at det inneholder definisjoner på kvalitet som museene kan forholde seg til.

På bakgrunn av denne analysen mener jeg å ha identifisert omstendigheter som kan forklare museumsfeltets forhold til kvalitet. I det etterfølgende vil jeg supplere sammenfatningen med et organisasjonsteoretisk blikk.

Hvordan kan museumsreformen forstås som en endringsprosess som er begrunnet med ønske om kvalitetsheving?

En endring i seg selv er et uttrykk for et endringsbehov. Reformen er begrunnet med et behov for å heve kvalitet i museene. Det er likevel uklart om begrunnelsen er skapt for å legitimere en modernisering av feltet. Reformen fremstår halvhjertet når man vurderer det som et New Public Management prosjekt, som da burde vært mer instrumentelt i sitt vesen og sin faktiske gjennomføring. Dette synet er en følge av at det faktiske instrumentelle arbeidet med kvalitet underkommuniseres og ved at målstyringen ikke får noen konsekvenser for enhetene.

Likevel kan det godt være slik at reformbehovet og begrunnelsene var i tråd med en adekvat vurdering av kvalitetsproblemene i museene. Men oppskriftene som velges er så utydelig gjennomført at det fremstår som et retorisk grep for å velge politisk legitime løsninger, som igjen kan løse ut resurser til sektoren. Alle disse momentene taler for at reformen må vurderes i lys av institusjonelle perspektiver.

Litteraturliste:

Litteratur

- Aasen, Ann Iren Ryggen. (2010) Hva tar vi vare på? En undersøkelse av forholdet mellom avhending og innsamling av gjenstander ved kulturhistoriske museer.
- ABM – utvikling (2006) ICOMs Museumsetiske regelverk. ABM skrift 29.
- ABM- utvikling (2006). Museumsreformen – en statusrapport. Brev til KKD 01.08.2006.
- ABM- utvikling. Brudd. ABM skrift 26.
- ABM- utvikling. Konsolidering av museer – råd og vink. ABM skrift 15.
- Amundsen, Arne Bugge (1995). Tiltak for standardheving av museer. Norsk museumsutvikings skriftserie 1/95.
- Amundsen, Arne Bugge, Rogan, Bjarne, Stang, Margrethe C. (red)(2003). Museer i fortid og nåtid. Essays i museumskunnskap. Novus Forlag.
- Astrup, Evabeth. (1987). Bevaring av gjenstander i museer – forebyggende konservering. I Dugnad 1/87. Novus Forlag.
- Bagnall, Gaynor (2003). Performance and performativity at heritage sites. *Museum and society*, 1(2) 2003.
- Boe, Liv Hilde. (1987). Museumsarbeid – vitenskaplig arbeid eller fritidssysse. Dugnad 1/87. Novus Forlag.
- Bohman, Stefan.(1997). Historia, museer och nationalism. Carlssons. Stockholm.
- Brenna, Brita (2009). Hva gjør museologi? I *Nordisk Museologi* nr.1 2009.
- Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo (red). (2001). Modernisering av offentlig sektor. *New Public Management i praksis*. Universitetsforlaget.
- Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo (red). (2005). Modernisering av offentlig sektor. *Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom (1997). Virksomhetsplanlegging. Myteskaping eller instrumentell problemløsning. Tano 1991. (Pensumtjeneste 1997)
- Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G., Røvik, Kjell Arne. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom. (2006). Staten og reformenes forunderlige verden. *Nytt norsk tidsskrift* 3/2006.
- Danielsen, Ådne (2011). Rundt neste sving, En organisasjonsteoretisk analyse av studiesentre som ide og praksis. Doktorgradsavhandling. Fakultet for humaniora, statsvitenskap og lærerutdanning. Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. Universitet i Tromsø.
- En avhandling innlevert til Handelshøyskolen BI for PhD graden

- Fägerborg, Eva.(2003) Kulturhistoriska museer och forskning – en het potatis. I Museer i fortid og nåtid. Amundsen, Rogan, Stang (red), Novus Forlag.
- Fopp, Michael A. (1997). Managing museums and Galleries. Routledge. London
- Frøyland, Merethe (2003). Fra synsing til profesjonalitet. Artikkel i Museumsnytt nr.1 2003.
- Gabrielsen, Hanne Cathrin og Moldenæs, Turid.(2002) Kvalitetssikring og etisk regnskap. Et nyinstitusjonelt perspektiv. I Beta nr. 1 2002.
- Gjestrum, John Aage og Maure, Marc (red) (1988). Økomuseumsboka – identitet, økologi, deltagelse. Norsk Icom, Tromsø.
- Grønmo, Sigmund (2004). Samfunnsvitenskaplige metoder. Fagbokforlaget.
- Gneriussen, Willy. (1996). Aktør, handling, struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapen. Tano.
- Hagen, Marius. (1999). Museumsideologi og identitet. Transmoderne utfordringer. Hovedfagsoppgave i arkeologi.
- Hagen, Roar og Gudmundsen, Anita. (2011) Selvreferanse og refleksjon- Forholdet mellom teori og empiri i forskningsprosessen. I Tidsskrift for samfunnsforskning. 2011 nr. 04.
- Hauglid, Anders Ole (1988). Nord- Troms. I Økomuseumsboka 1988.
- Jacobsen, D.I. (1997): Organisasjonstruktur. Kap 3 i Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik: Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2004). Organisasjonsendringer og endringsledelse. Fagbokforlaget. January 2013
- Johansen, Anders. (2000). Museumsforskning som museumsutvikling. Norsk museumsutvikling 6/2000.
- Keene, Suzanne (1996). Managing Conservation in Museums.
- Larsen, Håkon (2012). Kulturbegrepets historie i den nye kulturpolitikken. I Tidsskrift for kulturforskning. Volum 11, nr 4. 2012
- Larsen, P.H. (2004). Når plottet driver verket. I Kjærbeck, S. (red.), *Historiefortælling i praktisk kommunikation*. Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.
- Lawley, Ian (2003). Local authority museums and the modernizing government agenda in England. *Museum and society*, 1(2) 2003.
- Marstine, Janet (ed) (2006) *New Museum Theory and Practice*. Blackwell Publishing.
- Meland, Ingmar og Petersen, Helge (2010). Arven etter August Girard – Kulturutvikling, kulturpolitikk og demokrati som samfunnsdiagnose. I Nordisk kulturpolitisk tidsskrift. 2010 nr 02.

- Moldenæs, Turid (1999). Mellom tradisjon og modernitet. En sammenlignende casestudie av to fiskeindustribedrifters handtering av kvalitetssikring. Avhandling for dr.polit graden. Institutt for statsvitenskap. Universitetet i Tromsø.
- Næss, Hilde. (2011) Kvalitetsbegrepets premisser - *i lys av én stortingsmelding og praksis i kultursektoren*. Masteroppgave i estetiske studier, teatervitenskap. Institutt for kulturstudier og orientalske språk. Det humanistiske fakultet, UNIVERSITETET I OSLO.
- Neumann, Cecilie B. og Neumann, Iver B. (2012) Forskeren i forskningsprosessen. En metodebok om situering. Cappelen Damm As.
- Nordhaug, Odd og Kristiansen, Hans-Ivar. (2008). Retorikk, etikk og arbeidsliv. Forlag 1.Oslo.
- Norges Museumsforbund. (2007). Skisse til en nasjonal plan for samlingsforvaltning – revitaplan. Brev til KKD 22.03.2007.
- Norsk Kulturråd (2012). Samhandling og arbeidsdeling ved dokumentasjon og innsamling i kulturhistoriske museer. Rapport fra arbeidsgruppe. Januar 2012.
- Norsk Museumsutvikling (1995). Mål for virksomheten 1995-1998. NMU.
- Olsen, Johan P. (1998). Statstyre og institusjonsutforming. Universitetsforlaget Oslo.
- Pedersen, Ragnar (2003) Noen trekk ved museenes historie i Norge frem til tidlig 1900-tall. Museer i fortid og nåtid. Amundsen, Rogan, Stang (red), Novus Forlag.
- Raa, Atle (2011). Fra instrumentell rasjonalitet til tvetydighet. En analyse av utviklingen av Statskonsults tilnærming til standarden Mål- og resultatstyring (MRS) 1987-2004
- Rogan, Bjarne og Amundsen, Arne Bugge (red) (2010). Samling og museum. Kapitler av museenes historie, praksis og ideologi. Novus Forlag.
- Rolf, Bertil (1995). Profession, tradition och tyst kunnskap. Bokforlaget Nye Doxa.
- Rolland, Asle (2004). Kostra og kvaliteten på de kommunale tjenester. SSB notat. 2004/7.
- Røvik, K.A. (1998). Moderne organisasjoner ved århundreskiftet. Bergen: Fagbokforlaget.
- Silvén-Garnert, Eva (1997). Samtidforskning som et forhallningssett. I Museer och kulturarv, Palmqist, Lennart og Bohman, Stefan (red).
- Slettan, Dagfinn (1994). Minner og kulturhistorie. Teoretiske perspektiver. Historisk institutt. Universitetet i Trondheim.
- Stemrudhagen, Jan Ivar (1998). Styring av kvalitet og økonomi. Cappelen Akademisk Forlag.
- Thagaard, T (2003). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget. Bergen.
- Vestheim, Geir (2009). All kulturpolitikk er instrumentell. Kultursverige. I KulturSverige. Problemanalys och statistic. SweCult, Linköpings universitet.
- Wahl, Berit (2010). Kvalitet i skolen, utopi eller oppnåelig virkelighet? En fenomenologisk studie av hvordan skoleledere og skoleeier opplever at samarbeidet påvirker kvalitet i skolen. Master i skoleledelse. NTNU.

- Weil, Stephen E. (2002). Making museums matter. Smithsonian books. Washington.
- Wilkinson, Helen. () The best as the enemy of the good: utopian approaches to professional practice in UK museums. *Museological Review* no. 17 - Museum Utopias Conference Issue
- Ydse, Tone Fredriksen (2007). Museum, arkiv og samfunn. Kunnskapsbehov og utfordringer. Norsk Kulturråd.
- Zan, Luca.(2006). Managerial Rhetoric and Arts Organizations. PalgraveMacmillan.

Nettbaserte resurser

- Hernes, Espen (2010). ABM – utvikling. Mål og evaluering. Innlegg til seminar på Gardermoen 22.april 2010. https://museumsforbundet.no/wpcontent/.../Fagseminar_ledelse_vaar_2010.pdf
<http://www.museumsforbundet.no/pdf/Revita-plan-skisse.pdf>
- Hylland, Ole Marius. (2009). Kulturarvens tilstand. Innlegg på konferanse 22.09.2009 <http://www.tmforsk.no/publikasjoner/filer/fil.asp?fil=1790>
- Kulturutredningen 2014. Eriksen, Anne (2013): *Utviklingen på museumsfeltet*. Notat utarbeidet på oppdrag av <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/nouer/2013/nou-2013/4/12/5/2.html?id=715508>
- Meland, Ingmar (2010). Kvalitet – ord, omgrep, fenomen. Innlegg til konferansen Flatbrød og sirkus 2010, Stratos 20. september 2010.<https://www.abmstatistikk.no/abmuweb/museum/.../ny-ingmar-meland>
- Nilsen, Tron Wigeland (2006). Reformen i museumssektoren – konsekvenser for museenes faglige virksomhet. <https://www.forskerforbundet.no/om.../forskningspolitisk-seminar-2006>
- Nilsen, Tron Wigeland (2009). Faglig videreføring av museumsreformen. Innlegg til seminar 22.06.09. http://museumsforbundet.no/pdf/KKD-seminar09_innledinga.pdf
- Nilsen, Tron Wigeland. (2006). En norsk revitaplan. Hva vil Museumsforbundet. (link ukjent)
- Rekdal, Per B. (2008). Løsrevne innbruddstykker. ABM-utvikling. <https://www.abmstatistikk.no/.../losrevne-innledningsbruddstykker>
- Rekkedal, Torstein (2005). Kvalitetsnormer – en gammel oppfinnelse med ny aktualitet? Foredrag til Parallellverksted 1: Kvalitet i undervisning og læringsmiljø. NFFs konferanse ”Utdanning i spenningsfeltet mellom kvalitetskrav og IKT-muligheter, Oslo 6.-7- desember 2005. <http://dl.dropboxusercontent.com/u/19541814/NFF2005kvalitetdoc.pdf>

Offentlige dokumenter

- NOU 1996:7, Museum – mangfold, minne, møtestad.
- NOU 2013:4 Kulturutredningen 2014.
- Stortingsmelding nr. 22 (1999-2000). Kjelder til kunnskap og oppleving.
- Stortingsmelding nr. 31 (2007-2008). Kvalitet i skolen.
- Stortingsmelding nr. 48 (2002-2003). Kulturpolitikk fram mot 2014.
- Stortingsmelding nr. 49 (2008 – 2009). Framtidas museum. Forvaltning, forskning, formidling, fornying.
- KKD 14.11.2008. Brev til museene. Stortingsmelding om status i museumsreformen.