

En ny mulighet! En umulighet?

En studie av endringsprosesser ved kunstmuseer
i tilknytning til museumsreformen



Universitetet
i Stavanger

Randi Margrethe Øglænd

Masteroppgave i Endringsledelse
Institutt for medie-, kultur og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger

Våren 2015

MASTERGRADSSTUDIUM I ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER

Vår 2015

FORFATTER:

Randi Margrethe Øglænd

VEILEDER:

Erik Fossåskaret

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

En ny mulighet! En umulighet?

En studie av endringsprosesser ved kunstmuseer i tilknytning til museumsreformen

EMNEORD/STIKKORD:

Endringsledelse, organisasjonsendring, museumsreformen, norsk kulturpolitikk

SIDETALL: 91

STAVANGER 12.06.2015

Sammendrag

Museumsreformen ble innført i 2001. Målet var å redusere over 700 museer til ca 60 gjennom mer eller mindre frivillige såkalte konsolideringer, her kalt fusjonerings. Reformens mål var å etablere sterkere fagmiljøer som skulle styrke museene som aktive og aktuelle arenaer for kunnskap og opplevelse. Reformarbeidet ble også fulgt opp av ekstra midler, noe som har gitt museene mulighet for vekst og profesjonalisering på flere områder. Mange protesterte likevel mot å bli fusjonert, og noen av de høyeste protestene kom fra kunstmuseene. I denne studien ser jeg nærmere på hvordan museumsreformen har påvirket tre av kunstmuseene i Norge. De tre kunstmuseene har forholdt seg ulikt til reformen: Stavanger og MUST er konsolidert etter en territoriell modell, slått sammen med andre typer museer i samme region, slik myndighetene ønsket, Bergen og KODE har slått seg sammen med andre institusjoner innen kunstfeltet mens Sørlandet Kunstmuseum har valgt å stå alene. Et av spørsmålene er derfor om museumsreformen har påvirket kunstmuseenes egenart og identitet og om det har slått ulikt ut for de tre modellene.

Et perspektiv på endring er at utvikling i samfunnet skjer gjennom konfrontasjoner mellom ulike interesser, som et resultat av maktkamper og kamp om posisjoner. I sammenslåingen av museene bruker myndigheten sin makt som sentral bidragsyter og premisleverandør. Men organisasjoner er komplekse sosial enheter som ikke nødvendigvis kan underlegges en enkel endringslogikk. Kanskje spesielt om endringen skjer etter oppskriften New Public Management, med økonomiske logikker som skal innføres i sosiale systemer som er preget av andre logikker og verdier. Endring skjer heller ikke i et vakuum, men inngår i større sammenhenger som muliggjør eller vanskeliggjør endringsprosessene. Med museums-reformen har myndighetene ønsket å skape en *faglig utvikling* innen et komplekst fagfelt som vektlegger kulturell kapital høyere enn økonomisk kapital. Motstand mot fusjonering bunner derfor kanskje ikke i motstand mot endring som sådan, men i motstand mot å svekke kunstens autonomi og redsel for å miste en posisjon i kunsthierarkiet. Det er derfor grunn til å stille spørsmål ved om en gjennom bruk av politiske og administrative midler kan bestemme at det skal skje en faglig utvikling, spesielt om tiltaket skjer uten støtte fra det samme fagfeltet og uten tilstrekkelig kunnskap om endringsprosesser.

Søkelys på bivirkninger betyr imidlertid ikke at reformen har vært feil, og kanskje er det de territorielt fusjonerte kunstmuseene som på sikt har størst mulighet for å utvikle et helt nytt og spennende konsept?

Forord

Det er fantastisk å ha en klok veileder som i tillegg til å gi innsiktsfulle kommentarer også evner å være kritisk på en konstruktiv måte. I en travel hverdag (og helg) fant han alltid tid til å veilede meg når jeg tok kontakt. Om denne oppgaven har feil eller mangler, er jeg alene ansvarlig for det. Uten god veiledning hadde de vært mange flere.

Han begynte alle sine e-poster til meg med *Gode Randi*. En fantastisk start, uansett innhold i mailen. Så **gode** Erik Fossåskaret, en stor takk for nyttig og inspirerende veiledning! Håper våre veier krysses også ved en senere anledning.

En stor takk også til alle mine informanter og en spesiell takk til MUST, KODE og Sørlandet Kunstmuseum som har bidratt med verdifull informasjon.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	9
2.0 SAFTIGE DRUER ELLER SKRUKKETE ROSINER – BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	11
2.1 ENDRING I ET UUTALT MAKTHIERARKI - PROBLEMSTILLING	12
2.2 HVA SNAKKER VI <i>EGENTLIG</i> OM - NOEN BEGREPSAVKLARINGER	14
2.2.1 Hva er et kunstmuseum	14
2.2.2 Konsolidering eller fusjonering	14
2.2.3 Egenart og identitet	15
2.2.4 Organisatorisk og faglig	17
3.0 ENDRING SOM MAKTKAMP – TEORETISK PERSPEKTIV	18
3.1. ORGANISATORISK ENDRING	18
3.1.1 Myten om NPM	19
3.1.2 Lokal tilpasning	20
3.1.3 Ting tar tid	21
3.1.4 Tilbakemeldinger fra fagfeltet er viktig.....	22
3.2 KUNST OG MAKT	23
3.2.1 Maktkamp og politikk	23
3.2.2 Symbolsk makt	26
4. 0 HVORFOR OG HVORDAN HELLER ENN HVOR MYE OG HVOR OFTE	28
- metode og analyse	28
4.1 VALG AV KVALITATIVT ORIENTERT METODE	28
4.2 DET EMPIRISKE MATERIALET	29
4.3 CASESTUDIER	30
4.3.1 Generell eller spesiell kunnskap.....	32
4.3.2 Feltarbeid i egen kultur – fordel eller ulempe?	32
4.4 DETTE HANDLER DET <i>IKKE</i> OM - avgrensninger	33
5.0 KILDE TIL KUNNSKAP OG OPPLEVELSER - MUSEUMSREFORMEN	35
5.1 BAKGRUNN, MÅL OG VISJON	35
5.2 FJERDE STØRSTE REALØKNING	35
5.3 HØYLYTTE PROTESTER	36
5.4 UTVIKLING AV DET MUSEUMSFAGLIGE	38
5.4.1 Faglig eller strukturell	39
6.0 TVANGSEKTESKAP, SAMBOERSKAP EL. STATUS SOM SINGEL	42
- presentasjon av empiri	42
6.1 KONSOLIDERING ET <i>MUST</i> - FRA ROGALAND KUNSTMUSEUM TIL EN AVDELING I MUST.....	42
6.1.1 Tvangsekteskap	42
6.1.2 Stor omveltning på kort tid	44
6.1.3 Ett felles kollegium	45
6.1.4 Gulrot med bismak.....	47
6.1.5 Fra felles strategi til utvikling av særpreg	48
6.2 EN <i>KODE</i> TIL LØSNING - FRA BERGEN KUNSTMUSEUM TIL KODE	50
6.2.1 Farvel til trygge rammer	51
6.2.2 Ekteskap eller samboerskap?	52
6.2.3 Ingen ”back-up” plan	53

6.2.4 Sammen er vi sterkere	54
6.3 STATUS SOM SINGLE - SØRLANDET KUNSTMUSEUM	56
6.3.1 Faglighetens forkjemper	57
6.3.2 En knipetangs manøver	58
6.3.3 Kunstmuseet som tør å gå nye veier	59
7.0 FORVENTNINGER FRA OMGIVELSENE	61
7.1 ROLLEN SOM REGIONALT LOKOMOTIV	61
7.2 FAGLIGHET OG AUTONOMI ER VIKTIG	63
7.3 LEDELSE VIKTIG FOR PROFIL	64
7.4 MER NYTENKENDE?	64
8.0 INGEN ROM FOR ELSKERE ELLER SIDESPRANG?	66
8.1 BEHOV FOR ENDRINGSKOMPETANSE	66
8.1.1 Slik vil vi ha det <i>her</i>	68
8.1.2 Vi brukte tid – lang tid	70
8.2 LIKEVEKTSØKENDE HANDLINGER	72
8.3 DET HANDLER OM HIERARKI OG OM POLITISKE OG EMOSJONELLE KOMPONENTER	73
8.3.1 En tradisjonell bransje?	73
8.3.2 Forholdet til omgivelsene	76
8.3.3 Et monogamt forhold	77
8.3.2 Nye former for samarbeid	78
9.0 KONKLUSJON	80
9.1 REELL ELLER TILSYNELATENDE ENDRING?	81
9.2 HVA MED EGENART OG IDENTITET?	81
9.3 KAN MAN MED STATLIGE POLITISKE ELLER ADMINISTRATIVE MIDLER STYRE EN FAGLIG UTVIKLING?	82
9.4 HVORDAN HAR EVENTUELT DET UUTALTE HIERARKIET INNEN KUNSTFELTET PÅVIRKET ENDRINGSPROSESSEN.....	83
9.5 AVSLUTNING	84
10. LITTERATURLISTE	86

1. Innledning

Museumsreformen er kalt den største forenklings- og moderniseringsprosess under Kultur- og kirkedepartementets ansvarsområde. Museumslandskapet har endret seg betydelig med museumsreformen, og for å forstå situasjonen for visuell kunst på museumsfeltet, er reformen et viktig bakteppe. I denne studien ser jeg nærmere på hvordan museumsreformen har påvirket noen av kunstmuseene i Norge, nærmere bestemt i Bergen, Kristiansand og Stavanger.

Museumsreformen ble innført i 2001. Målet var i første omgang å redusere over 700 museer til under 100 gjennom mer eller mindre frivillige såkalte *konsolideringer*. Ved å slå sammen museer i en region skulle organisasjonene bli mer profesjonelle - strukturelt og faglig (St. melding 22, 1999-2000). Oppskriften myndighetene fulgte var i stor grad hentet fra det som går under fellesbetegnelsen *New Public Management* (NPM), der man de siste 25 årene har forsøkt å overføre forretningsinspirerte ideer fra privat til offentlig sektor. NPM blir betraktet som en idealmodell for endringsprosesser innen offentlige virksomheter og modellen er iverksatt i en rekke land, uten at det nødvendigvis har vært samsvar mellom problemene som skal løses og utformingen av det statlige apparatet (Christensen, 2006). Det handler også om at økonomisk logikk og økonomiske begreper blir innført i offentlige, sosiale systemer som er preget av andre logikker og verdier (Røvik, 2007). Et grunnleggende trekk ved sosiale systemer, er også at de består av mennesker som handler og samhandler, noe som gjør dem vanskelige og kanskje til og med umulige å forutse effekten av implementerte endringsvariabler.

Et perspektiv på endring er at utvikling i samfunnet skjer gjennom konfrontasjoner mellom ulike interesser, som et resultat av maktkamper, kamp om posisjoner og kamp om ulike interesser (Jacobsen, 2004). I sammenslåingen av museene bruker myndigheten den makt de besitter som sentral bidragsyter og premissleverandør. Endringen skal først og fremst gi en *faglig* forbedring. Men fra et organisasjonsfaglig perspektiv reiser spørsmålet seg om det er mulig for myndighetene å *vedta* at faglig utvikling skal finne sted?

Endring kan altså skje, men kanskje ikke som tiltenkt og kanskje ikke til det bedre. Det var mitt utgangspunkt da jeg begynte arbeidet med masteroppgaven. Jeg hadde en teori om at det ville være vanskelig for kunstmuseer å beholde, og ikke minst videreutvikle sin *identitet* og sin *egenart* som en del av et konsolidert museum. Denne utfordringen kunne være særlig markant om endringen var tvunget fram og i hvert fall om den konsoliderte enheten består av

så ulike avdelinger som naturhistorisk, kulturhistorisk og kunst - med ulike kulturer, arbeidsrutiner, syn på kvalitet og forhold til publikum. Underveis ble det klart at konsolideringene også åpner opp for å utvikle *ny* identitet og egenart. Spørsmålet blir da hva som fremmer eller hindrer *positiv endring* på feltet, og hva og hvem som styrer endringsprosessene? Mye kan tyde på at graden av faktisk og positiv endring er knyttet til to aspekter:

- graden av endringskompetanse - at endringsprosessen skjer på rett måte, trinnvis og med lokal tilpasning
- er aktørenes og museenes sosiale posisjon i det synlige og usynlige hierarkiet som eksisterer innen kunstverden avgjørende for autonomien til enhetene og til utformingen av egen posisjon i det fusjonerte museet?

Min oppgave vil derfor bevege seg langs disse to sporene. De står ikke i motsetning til hverandre, men bygger tvert i mot opp om og forsterker hverandre.

2.0 Saftige druer eller skrukkete rosiner

- bakgrunn for valg av tema

Jeg har min bakgrunn fra kulturfeltet, med erfaring fra ledelse av kunstorganisasjoner og -prosjekter, lokalt og nasjonalt. Da jeg skulle velge problemstilling for masteroppgaven, så jeg på hvor det hadde foregått betydelige endringer innen feltet. Det ble da naturlig å se nærmere på den store museumsreformen, en reform som på ulike måter også omfattet kunstmuseene. Jeg husket en del av protestene som kom frem i avisene i forbindelse med fusjoneringsprosessene, og var nysgjerrig på hvordan det hadde gått. Var endringene gjennomført? Var de vellykket? Hvordan hadde prosessene foregått?

Nysgjerrigheten bunnet i en personlig opplevelse der to kommunale foretak ble tvangssammenslått, i god NPM-stil. Våren 2012 forlot jeg en spennende og interessant stilling som daglig leder av KINOKINO Senter for kunst og film, et kommunalt foretak i Sandnes som jeg hadde bygget opp og drevet de siste fire årene. Jeg sa opp bl.a på grunn av et vedtak fattet av Bystyret i økonomiplanen for 2012-2015, der foretaksstyrene i KINOKINO KF og Sandnes Kulturhus KF ble bedt om å utredes en sammenslåing av de to foretakene, med forslag om nytt formål for et eventuelt nytt kommunalt foretak.

Sandnes Kulturhus presenterer diverse sceniske aktiviteter (konserter, opera/operetter, dans, mindre teateroppsetninger med mer), både av amatører og profesjonelle – på lik linje med de fleste kulturhus i Norge. KINOKINO var en unik organisasjon i norsk sammenheng, et spesialtilbud med presentasjon av norsk og internasjonal kunst og film av høy kvalitet. For politikerne var suksesskriterier størrelsen på inntektene og antall besøkende. Kulturhuset hadde ca. 70.000 besøkende i 2012, mens KINOKINO samme året hadde ca. 30.000. Kulturhuset hadde inntekter på ca. 25 mill. i 2011, KINOKINO litt over 7 mill. Etter to omganger med evaluering av mulig fusjonering forelå konklusjonen fra de to styrene. De ønsket ikke å anbefale fusjonering da driften var for ulik og fordelene ikke mange nok. I stedet anbefalte de samarbeid på enkelte områder.

Sandnes blir styrt av en koalisjon bestående av SV, AP, SP, FrP og PP. Minst tre av partiene anså KINOKINO som for ”smalt”. Styrenes vedtak ble derfor overprøvd, og ved utgangen av 2012 var sammenslåing en realitet. Lederen for kulturhuset ble ny direktør for det nye foretaket. To år senere hadde alle de tidligere ansatte ved KINOKINO sluttet eller blitt fjernet fra sine stillinger. Ingen nye var tilsatt. Aktivitetene var endret og sterkt redusert. I juni 2014 uttalte kunstkritiker Trond Borgen i Stavanger Aftenblad: "Nå har den friske druen

tørket og skrumpet inn til en liten, skrukkete rosin. Vi skjønnte hvor det bar hen da Kinokino ble nedlagt som egen institusjon og lagt inn under Sandnes Kulturhus. Da blir huset en appendiks som blir vanskjøttet." (Aftenbladet, 2014, 23. juni)

Hva så med de kunstmuseene som var mer eller mindre tvangsfusjonert?

Jeg fant fort en mengde litteratur på museumsreformen, både i form av offentlige dokumenter og rapporter, og i form av diverse artikler i media. Den første evalueringen som var bestilt av Norsk kulturråd, ble levert i 2013. Den tok for seg organisering av museene i kjølvannet av museumsreformen. Som avslutning påpekte evalueringsrapporten noen kunnskapshull og forskningsbehov:

Et tema som trenger ytterligere undersøkelse, er forholdet mellom tematisk og territoriell spesialisering. Særlig synes dette å gjelde for kunstmuseenes vedkommende, som kanskje i større grad enn andre museer er knyttet til en agenda som bare delvis er av lokal art. Så vidt oss bekjent er det ikke gjort noen egen undersøkelse av denne problematikken, og de fleste casegjennomganger vi har sett, tar ikke opp denne problematikken spesielt.

(Fossestøl m.fl., 2013:36)

Rapporten påpeker også at: "... det mangler gode data om hvordan de ansatte opplever reformen, og hvordan de opplever at deres ressurser kan tas i bruk for å nå reformens mål. Dette kan handle om arbeidsmiljødata, men like gjerne handler det om de ulike fagfolkens tanker om faglighet, og hvordan den bedre kan ivaretas i organisasjonen» (Ibid)

2. 1 Endringer i et uuttalt makthierarki - problemstilling

Et diskusjonstema i konsolideringsdebatten var hvordan de ulike avdelingene kunne beholde og videreutvikle sin identitet og egenart i de konsoliderte organisasjonene. Det syntes å være et behov for mer kunnskap om sammenhengen mellom museum som organisasjon etter museumsreformen og utfordringer knyttet til museenes egenart. Min problemstilling var derfor i utgangspunktet:

Hvordan har museumsreformen påvirket kunstmuseenes egenart og identitet?

Jeg ønsket å se på problemstillingen med utgangspunkt i aktørenes opplevelser. Hvordan mener *de* at museumsreformen eventuelt har påvirket kunstmuseenes egenart og identitet? De tre kunstmuseene jeg har sett nærmere på i denne studien, har valgt å forholde seg til museumsreformen på tre ulike måter: Stavanger og MUST er konsolidert etter en territoriell modell, og slått sammen med andre museer i samme region, uavhengig av type museum. Bergen og KODE har valgt en tematisk spesialisering og slått seg sammen med andre

institusjoner innen kunstfeltet. Mens Kristiansand og Sørlandet Kunstmuseum har valgt å ikke bli konsolidert, men fortsette som egen institusjon. Et spørsmål er derfor hvordan de tre modellene har påvirket kunstmuseets egenart og identitet.

Forskningsspørsmål jeg hadde som utgangspunkt for møter med informanter og gjennomgang av sekundærdata var bl.a.:

- *Hva mener aktørene det er som påvirker museenes egenart og identitet – negativt, positivt?*
- *Er det enklere eller vanskeligere å beholde og videreutvikle egenart og identitet for museer som alternativt*

- *står alene*
- *har en territoriell konsolidering*
- *har en tematisk spesialisering*

På hvilken måte slår disse tre variantene av museumsreformen eventuelt inn i kunstmuseenes egenart og identitetsforståelse og markering?

Det ble forholdsvis fort tydelig at det ikke nødvendigvis var et poeng å beholde eller videreutvikle den eksisterende identiteten og egenarten. Noen av kunstmuseene i Norge har tenkt, eller er i ferd med å tenke, helt nytt, tilsynelatende med stort hell. Dette så ut til å kunne henge sammen med bl.a.:

- endringskompetanse (i styret og i administrasjonen)
- kunstfaglig og sosial posisjon

Nye forskningsspørsmål til analysen ble derfor:

- *Kan man med statlige politiske eller administrative midler styre en faglig utvikling?*
- *Hvordan har eventuelt det uuttalte makthierarkiet innen kunstfeltet påvirket endringsprosessen?*

Med museumsreformen har myndighetene ønsket å skape en *faglig utvikling* innen et komplekst og sammensatt fagfelt. Spørsmålet er om en gjennom bruk av politiske og administrative midler kan bestemme at det skal skje en faglig utvikling, spesielt siden tiltaket har skjedd uten støtte fra det samme fagfeltet, og uten tilstrekkelig kunnskap om endringsprosesser, hverken hos de offentlige myndighetene eller hos museene.

2.2. Hva snakker vi *egentlig* om - noen begrepsavklaringer

2.2.1 Hva er et kunstmuseum?

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 mennseker og deres omgivelser i studie-, utdannings- og underholdningsøyemed. (International Council of Museums (ICOM) statutter, artikkel 3, paragraf 1)

Kunst brukes som betegnelse på skapende eller utøvende estetisk virksomhet som dans, musikk, litteratur, billedkunst. Når ordet ikke presiseres nærmere forstås det oftest som billedkunst (maleri, skulptur, tegning, grafikk med mer). I vid betydning står kunst for spesiell ferdighet og dyktighet på vidt forskjellige felter (Store Norske Leksikon).

Et *kunstmuseum* forvalter kunsthistorienes materielle dokumentasjon, først og fremst knyttet til faget billedkunst. I norsk museumspolitik skilles det mellom kunstmuseer og kunstindustrimuseer, der sistnevnte arbeider med kunsthåndverk og design (Solhjell og Øien, 2012:150). Et kunstmuseum viser både historiske verker og nyere kunst. De fungerer også som gallerier, med visning av skiftende utstillinger, både fra egne samlinger og av innlånte arbeider.

Samtidsperspektivet – det at kunstmuseer viser billedkunst som er produsert etter at kunsten fra midt på 1700-tallet ble en nyervervet autonom samfunnsinstitusjon, skiller kunstmuseene fra de kulturhistoriske og naturhistoriske museer. Disse baserer seg kun på det historiske perspektivet og viser gjenstander hentet ”utenifra”, fra steder der de naturlig hører hjemme. I tillegg har kvalitet en klar forankring i kunstmuseene. Solhjell og Øien skriver i sin bok *Det Norske Kunstfeltet*: ”Gjennom sin institusjonelle forvaltning av kunsthistorien og dens kvalitetsbegreper er kunstmuseene selv blitt en viktig forståelsesramme for kunst og kvalitet.” (Solhjell og Øien, 2012:154)

2.2.2. Konsolidering eller fusjonering

Myndigheter bruker konsekvent begrepet *konsolidering* om sammenslåing av museene. Å konsolidere betyr å *styrke*, forene, eller slå sammen. Konsolidering er også et økonomisk begrep som beskriver *utvikling* i en bransje, der foretak opplever stabil *vekst* gjennom sammenslåinger (Store Norske leksikon og Wikipedia, 2015). Med andre ord et positivt ladet begrep som gjerne forbindes med en *villet* handling.

Å slå seg sammen med andre museer var da også en frivillig handling. Som vi skal se i

oppgaven, valgte noen museer å stå alene. De statlige myndighetene brukte også for det meste gulerot – løfte om økte tilskudd. Avisen BA hadde et intervju med direktøren for Trondheim kunstmuseum. På spørsmål om han var redd for at det skulle føre til tap av statsstøtte uttalte han: ”Etter det jeg vet har de ikke lov til det. Vi får midler kun fra staten så da ville vi ikke ha noe å drive for. Trusselen vi har fått er at midlene fryses.” (BA, 2008, 28. mars). Dette opplevdes imidlertid fra aktørene side også som trusler om bortfall eller frysing av tilskudd. Daværende direktør for Sørlandet Kunstmuseum mente at det ville få konsekvenser for realveksten. Var man i tillegg i en situasjon der nybygg var helt nødvendig, ble man på sett og vis tvunget til å fusjonere. (Billedkunst, 2008, nr. 4)

Kulturminister Trond Giske var også meget tydelig på at museene *skulle* slås sammen. Han mente at ingen kunne undres over at myndighetene satte makt bak kravene overfor museene i et så viktig kulturpolitisk spørsmål som struktur.

Stiller man seg på tvers av hva Stortinget og fylker ønsker, kan man ikke forvente å få like mye penger som de museene som går inn i en sammenslutning. Med større enheter blir det et museumsloft med styrket forskning, større teknologiske investeringer, bedre forvaltning og bedre formidling. Vi bruker store summer på dette løftet.
(Aftenposten, 2008, 14. desember).

Det er også mulig å bruke begrepet *fusjonering* om sammenslåingene. Fusjonering oppfattes ofte som et mer negativt ladet begrep, og forbindes med at ett firma overtar et annet, gjerne mot de ansattes vilje. En fusjon betyr i økonomisk forstand at to eller flere selskaper slår seg sammen til ett selskap. Fusjon kan foregå ved at et bestående selskap opptar i seg ett eller flere selskaper som da oppløses. Fusjon kan også skje ved at to eller flere selskaper oppløses og går opp i et nytt selskap (Store norske leksikon, 2003).

I forbindelse med museumsreformen opplever jeg at begrepet *fusjonering* vil være en mer korrekt beskrivelse av prosessene som fant sted. Jeg har derfor valgt å bruke begrepet *fusjonering* i oppgaven, selv om det er begrepet *konsolidering* som brukes i offentlige utredninger og i noen grad av aktørene selv.

2.2.3 Egenart og identitet

Egenart og identitet er to begreper som kan brukes på mange måter og i mange sammenhenger. Vanlige måter å bruke begrepene på er:

- *Egenart* - individenes behov for å oppnå en balanse mellom inkludering og egenart innen og mellom sosiale grupper og situasjoner.

- *Identitet* - et kulturelt og psykologisk uttrykk for det en person, organisasjon eller gruppe oppfatter seg selv som, eller av andre oppfattes som.

(Wikipedia, Dansk ordbok, Store Norske leksikon, Collins English Dictionary)

Vi kan skille mellom tilskrevet og oppnådd identitet (Trond Thuen, 2003). Med tilskrevet identitet menes en sosial tilhørighet basert på kollektive kjennetegn, mens oppnådd identitet er selvskapt og oppstått gjennom sosial posisjon.

Seksjonssjefen for museumsseksjonen ved Norsk kulturråd er en av dem som har jobbet med museumsfeltet siden opprettelsen av Norsk Museumsutvikling i 1994, og en av de mest erfarne når det gjelder museumsreformen. Han sier i intervju til masteroppgaven at spørsmålet om egenart og identitet har vært et sentralt diskusjonstema, *spesielt* blant kunstmuseene:

Kunstmuseene har vært ganske tydelig på sin egen posisjon, også før reformen startet opp. De var nok redde for at den kunstfaglige profilen skulle forsvinne når de ble en del av en større institusjon – en redsel for at navnet, merkevaren, skulle forsvinne, også i forhold til sponsorer og samarbeidspartnere. Det var ikke unaturlig. Vi regnet jo med det. (Seksjonssjefen for museumsseksjonen ved Norsk kulturråd i intervju til masteroppgaven, 2015)

I St. melding 49 (2003-2004), *Framtidas Museum*, leser vi at det har vært krevende ”.. å ivareta kunstfaglige særtrekk”. Men i andre statlige dokumenter som omhandler museumsreformen som jeg har gått gjennom i tilknytning til denne studien, finner jeg lite om egenart og identitet. På spørsmålet - *hva legger du i begrepene egenart og identitet i denne sammenheng*, har informantene i denne masteroppgaven både knyttet spørsmål til tilskrevet og oppnådd identitet. Svarene kan deles inn i tre kategorier:

A: Forholdet til omgivelsene og til tid

B: Knyttet til lokalitet og type aktivitet

C: Knyttet til hva som *påvirker* egenarten/identiteten

Noen eksempler:

A: Et kunstmuseum må ha en egenart – må *skille seg ut* i forhold til andre kunstscener.

A: En identitet må ikke byttes annet hvert år, den *bygges over tid*, ikke bare gjennom markedsgrep og nytt navn på virksomheten.

A: Vi skal tegne et portrett av vår del av landet, danne et bilde av og en *forståelsesramme* fra en tidsperiode.

A: Et museum må trekke de *lange linjer* og se litt ut over egen lokalitet, samtidig som de må speile det regionale kunstlivet og de regionale kunstnerne.

B: Egenarten bør speile samlingen. Identiteten er ofte knyttet til lokalitet – hvor det befinner seg. Vi må kunne se at museet ligger *her* og ikke i Oslo.

B: Egenarten bør defineres ut i fra hva de holder på med – hvilket *tilbud* de har og hvem *publikum* er.

B: Egenarten sier noe om *hvordan en arbeider*, hva en samler på og hva en stiller ut. Det er ofte utstillingene som definerer identiteten og egenarten til museet siden de er mest synlige.

B: Vi driver med *kunst* – deri ligger identiteten. Det er viktigere enn at vi er et museum.

B: Det må handle om mer enn lokalitet – egenarten til et museum må kunne bestå selv om de *fysiske rammene* endrer seg.

C: Det handler om *faglighet* – om troverdighet i forhold til oppdraget. Museene er offentlige instanser og dermed også en del av *norsk kulturpolitikk*.

C: Det er *lederen* av et museum som sette sitt preg på museets egenart og identitet.

C: Samlinger er ofte bygget opp gjennom gaver, uten en klar egenart. Men et museums egenart kan like gjerne være det *heterogene*. Om museet i tillegg består av ulike avdelinger fra kulturhistorie, naturhistorie og kunst, bør en ikke tvinge homogene tanker på et heterogent miljø.

2.2.4 Organisatorisk/faglig

Reformens mål var å etablere *sterkere fagmiljøer* som skulle styrke museene som aktive og aktuelle arenaer for kunnskap og opplevelser. Den første tiden påpeker imidlertid flere aktører at mye av ressursene gikk til *organisatoriske omstillinger* og profesjonalisering av administrative rutiner, med fokus på økonomi, jus og organisasjon.

Begrepet *organisatorisk* knyttes dermed til oppbygging av ny organisasjonen, valg av organisasjonsform, det administrative arbeidet og utvikling av teknologiske løsninger. Det *faglige* knyttes til kvalitetsheving av arbeidet med forskning, nettverksarbeid, kompetanseheving mht samlingsforvaltning og formidling, og til utvikling av museenes samfunnsrolle.

I denne oppgaven brukes tilsvarende definisjon på disse to begrepene.

3. Endring som maktkamp - teoretiske perspektiver

I dette kapitlet ser jeg på hvilke teoretiske perspektiver oppgaven baserer seg på. Jeg har hentet teori bl.a. fra Tom Christensen og Per Lægneid, *New Public Management i Norsk statsforvaltning* (2001), Dag Ingvar Jacobsen, *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2004) og *Endringsprosessen – tid, oversettelse og motstand* (2004), Tom Christensen, *Staten og reformenes forunderlige verden*, (2006), Kjell Arne Røvik, *Når populære organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk* (2007) og Dag Ingvar Jacobsen og Tom Christensen m.fl *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2009).

Jeg benytter også kultur- og samfunnsvitenskapelige teorier som utgangspunkt for spørsmål om kunst, makt, identitet, norsk kulturpolitikk og armlengdesavstands-prinsippet. Teorier jeg har brukt i den sammenheng er bl.a. hentet fra Sigrid Røyseng, *Den gode, hellige og disiplinerte kunsten. Forestillinger om kunstens autonomi i kulturpolitikk og kunstledelse* (2007), Dag Solhjell og Jon Øien, *Det Norske kunstfeltet: en sosiologisk innføring* (2012), og Per Mangset, *Kunst og makt* (2013). Jeg har også brukt Richard M. Emersons artikkel *Makt og avhengighetsrelasjoner* (1998).

I bunn ligger også Bourdieus sosiologi. Store deler av den kultursosiologiske og kulturpolitiske forskning omkring kunst og makt i Norge er påvirket av tradisjonen etter Pierre Bourdieu. Begreper som *symbolsk kapital*, *autonom kunst* og *kulturell kapital* er sentrale innen norsk kulturforskning (Mangset, 2013). Bourdieu mener at kunstfeltet har en underordnet posisjon i forhold til maktfelt som har tilgang til mer av andre typer kapital. Men innenfor det spesifikke kunstfeltet, er det de som forvalter den symbolske kapitalen, toneangivende kunstnere, kunstkritikere og institusjonsledere, som dominerer (Pierre Bourdieu *The Field of Cultural Production*, 1993).

Hovedvekten i denne studien ligger imidlertid på det empiriske materialet, der jeg presenterer og diskuterer aktørenes handlinger og samhandling.

3.1 Organisatorisk endring

Om endring er villet, godt planlagt og tilpasset lokale forhold og behov, er den ofte en forutsetning for nødvendig og positiv utvikling. Om endring derimot gjennomføres under mer eller mindre tvang, basert på ulike interesser, uten tilpasning til lokale forhold eller som

ukritisk kopi av en myteomspunnet organisasjonsmodell, er det fare for at endringen tar en annen retning enn forutsatt, eller uteblir helt og holdent.

3.1.1 Myten New Public Management

Vi har de senere årene sett en økende tendens til at organisasjonsoppskrifter overføres og oversettes til andre organisasjoner. Institusjonsoppskrifter er imidlertid kun ideer som må tolkes, tydeliggjøres og tilpasses før de blir tatt i bruk (Jacobsen, 2004). Det *ny-institusjonelle perspektivet* er en grunnleggende måte å drøfte organisering på. Grunnpremisset i det ny-institusjonelle perspektivet er: "Formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet" (Røvik 1998:36). Slike normer og oppskrifter kalles myter. Mytene kan forstås som symboler, eller som redskaper for effektivisering. Disse sosiale normene for god organisering oppfattes gjerne som ytre, objektive og gitte betingelser. Myter har to viktige kjennetegn. De er:

- Rasjonalisert: redskaper for effektiv måloppnåelse
- Institusjonalisert: tidsriktige, effektive, moderne og "naturlige" måten å organisere på

Man ønsker altså å lære av det som blir ansett som vellykkede organisasjonsoppskrifter, og New Public Management (NPM) blir ansett som løsningen på de fleste problemer. NPM er en fellesbetegnelse for en rekke prinsipper og metoder for organiseringen og styringen av offentlig virksomhet. Sentralt står ideen om at resultatene skal rapporteres, måles og vurderes. Kvalitet skal måles gjennom kvantitative indikatorer. Metoden har i utgangspunktet markedet som forbilder og skal, er tanken, kunne føre til bedre kvalitet og større effektivitet (Christensen og Lægred, 2001). Fokus skal vekk fra byråkratiske regler og over på faktiske resultater, med et ønske om å endre tradisjonelle hierarkiske systemer, for slik bedre å kunne utnytte de enkelte avdelingers fagkompetanse. Rollene i offentlig tjenesteproduksjon skal klargjøres og det politiske nivået skal øke sitt styringsrom gjennom å vedta overordnede målsettinger (Røyseng, 2007). Stikkord er også profesjonsnøytral ledelse, basert på prinsippet om at profesjonelle ledere kan styre og lede alt, uten spesifikk utdanning eller erfaring. Tanken er at legitimiteten til lederne vil øke dersom de leder moderne, effektive organisasjoner.

NPM er også en nøkkel til å forstå museumsreformen. Museene skulle organiseres som selvstendige enheter med uavhengige styrer og eget budsjettansvar. Midler fra staten, fylkeskommunen og kommunene ble overført som rammetilskudd som institusjonene selv kunne disponere. Innføring av mål- og resultatstyring var typiske tiltak og det ble satt opp

krav om mål for virksomheten. I 2006 ble rapporteringsrutiner til staten endret. ABM-utvikling skulle nå koordinere innhenting av materialet. Rapportering, budsjettsøknad og statistikker ble samordnet. ABM-utvikling mente at overordnede rutiner nå skulle gi mulighet til å fokusere på innhold i tilskuddsbrevene samt på museets respons. (ABM-utvikling, Statusrapport, 2006)

Utfordringen er som Anne Eriksen skriver i sin rapport *Utviklingen på museumsfeltet*, at resultatindikatorerne er kvantitative – antall besøkende, antall utstillinger, antall formidlingsprosjekt, antall forskningsprosjekt med mer - måleparametere som ikke gir svar på hvordan museet utvikler seg rent kvalitativt (Eriksen, 2012:10-11). I tillegg har feltet etter museumsreformen blitt mer brokete, med mange aktører, nye eksperter og nye kompetanseområder. ABM-utvikling skriver da også i sin statusrapport i 2006: ”Det bør være et mål i større grad å utvikle indikatorer for å se om reformen fører til forventet kvalitetsheving i sektoren.” (ABM-utvikling, Statusrapport, 2006:8)

3.1.2 Lokal tilpasning

Organisasjonsoppskrifter, som NPM og som museumsreformen, kan oppleve å møte motstand hos de ansatte, noe som gjør det nødvendig og ønskelig med lokale tilpasninger. Spørsmålet blir da hvilke formål ideen skal tjene og hvilke utfordringer den skal løse. Oversetterne må ha rett kompetanse, både de som skal oversette den opprinnelige oppskriften fra praksis til idé, *dekontekstualisering*, og de som skal ta ideen og overføre og tilpasse den ny til praksis, *kontekstualisering* (Røvik, 2007).

Dekontekstualisering brukes som en fellesbetegnelse på ”... tilfeller der en praksis og/eller en språksatt idé identifiseres i bestemte organisasjoner og/eller i felt, og forsøkes tatt ut av denne sammenhengen og omformet, ofte med det formål å bli overført til andre organisasjoner” (Røvik, 2007:260). Dekontekstualisering består gjerne av to hovedfaser: løsrivelse, der oppskriften gis en idemessig og språklig representasjon, og ”pakking” som bl.a. innebærer at ideene blir gjort mer allmenne og dermed enklere å tilpasse ny praksis. Spørsmål er bl.a.: Hvor *oversettbar* er praksisene? Hvor *komplekst* er praksisfeltet? Hvor klar eller uklar er *årsak-virkning* relasjonen, og hvor mye skyldes teknologi/strategi eller menneskene i systemet?

Kontekstualisering innebærer at ideer skal introduseres i en ny organisatorisk sammenheng. Når ideen skal innføres i den nye organisasjonen, kommer den gjerne inn i en ny kontekst med andre fysiske rammer, formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt noen mer usynlige kulturelle holdninger og lokale ”fortellinger”, noe som kan komplisere

kontekstualiseringsprosessen. Ikke minst vil ideen møte nye mennesker som arbeider etter vante systemer og rutiner og som kan komme til å motarbeide de nye praksisene. Kontekstualiseringen vil også påvirkes av om oversettelsen skjer i en hierarkisk oversettelseskjede. Det er i utgangspunktet toppledelsen som har myndighet og mulighet til å hente inn og implementere nye ideer, og det er derfor ofte ledelsen som står for oversettelsesprosessen, med spredning av ny praksis nedover og innover. Det er i den sammenheng viktig at ledelsen har en klar oppfatning av hva som er problemet og hvilke utfordringer organisasjonen står overfor, og at de nye ideene de tar inn i organisasjonen, faktisk er mulig å løse med de nye verktøyene. Dette kan imidlertid innebære at øvrige ansatte har begrenset mulighet til å komme med innspill og påvirke den lokale tilpasningen av konseptet (Røvik, 1998 og Jacobsen, 2004).

Museumsreformen hadde både en nasjonal og lokal dimensjon. Det var en utfordring å få til lokal forankring og engasjement i tilknytning til en reform som var initiert nasjonalt og i mange tilfeller forbundet med elementer av tvang. Også ABM-utvikling så tendenser til motsetninger i den sammenheng, bl.a., mente de, på grunn av skillet mellom eierskap og drift. En viktig oppgave fremover, både for de enkelte museene og for ABM-utvikling i dialog med øvrige forvaltningsnivåer, ville derfor være å medvirke til vektlegging av museumsreformens faglige grunnlag, og de ønsket tydelige resultater på de ulike arenaer innen rimelig tid (ABM-utvikling, Statusrapport, 2006).

3.1.3 Ting tar tid

Endringer foregår som prosesser med handlinger og hendelser som utvikles over *tid*. Men dersom man skal gjennomføre en omfattende endring i en organisasjon, må man ofte operere innenfor et kortere tidsperspektiv, noe som blir en utfordring for de som skal lede og styre endringsprosessene (Jacobsen, 2004).

Tid kan også knyttes til følelsesmessige tilstander. Det får konsekvenser for hvordan vi ser på endring og for forståelsen av hvordan menneskene opptrer i endringsprosessene (Jacobsen, 2004). Et viktig element er tidsperspektiv på endring – når kan en forvente å se effekter av endringene? Jo lenger tidsperspektiv, jo lettere blir det ofte å få kontinuitet og stabilitet. Andrew Pettigrew, professor i strategi og organisering ved Universitetet i Oxford sier det slik:

”Tid utgjør referanserammen for hvilke endringer vi ser, og hvordan disse endringene skal forklares. I alle de mikrohendelsene som omgir oss til daglig, og medias daglige framheving av det nye, virker endring svært reell. Jo mer vi fokuserer på dag-til-dag-

hendelser, desto lettere er det å identifisere endring; jo lengre tidsperspektiv vi anlegger på en prosess, og jo lenger tilbake vi går i tid for å avdekke opprinnelsene til prosessen, desto lettere er det å identifisere kontinuitet.”

(Pettigrew i Jacobsen, 2004:141)

Raske omstillinger kan gi betydelig stress for ansatte i organisasjonen. I noen tilfeller kan det som oppfattes som motstand, være fornuftig motstand mot hastverk ved innføring av endringer. Organisasjoner består av både formelle (struktur, strategi, system) og uformelle (kultur og uformelle maktforhold) elementer. Spørsmålet er derfor hva som skal endres – de formelle eller de uformelle elementene. Endring av formelle elementer kan skje forholdsvis raskt. Nytt organisasjonskart kan tegnes, nye tekniske løsninger kan utarbeides og ny strategiplan kan lages. Om endringen derimot innebærer endring av organisasjonskulturen, av verdier, normer og grunnleggende antagelser, er tidsmomentet viktig. Den gamle kulturen må kartlegges, uttrykk for verdier og normer må påvises og nye artefakter (adferd og fysiske forhold) må utformes (Schein, 1999 og Jacobsen, 2004). Disse prosessene tar mye lenger tid.

Kunstmuseene var i stor grad de som brukte mest tid *før* fusjoneringsprosessen ble iverksatt, enten på å motsette seg sammenslåinger eller på å utvikle egne, lokalt tilpassede fusjoneringsmodeller. Gjennomføringen i den enkelte organisasjonen med hensyn til fremdrift, var derimot ulik. Som vi skal se i kapittel 7, hadde Interimsstyret for MUST i Stavanger det travelt da fusjoning etter en lang prosess endelig ble vedtatt, og la derfor opp til store endringer på kort tid. Den nye lederen fikk ansvaret for å iverksette endringene og forankre disse nedover i organisasjonen. Dette var en utfordring, der to organisasjoner med sterke ledere, med ulike fagtradisjoner, ulike arbeidsrutiner og ulik kultur og språk på kort tid skal oppstå som én ny organisasjon, med felles mål og visjoner. KODE i Bergen derimot tok seg god tid, så god tid at endringene vokste fram, bl.a. etter ønske og påtrykk fra de ansatte.

3.1.4 Tilbakemeldinger fra fagfeltet er viktig

En organisasjons legitimitet er avhengig av hvorvidt den makter å gjenspeile de til enhver tid gjeldende normer og verdier som eksisterer i dens omgivelser, det vil si gjennom å adoptere organisasjonsoppskrifter. Fra å være et lukket perspektiv hvor søkelyset var rettet mot den enkelte organisasjon, dens særegenhet, identitet og egenverdi, ser vi på det ny-institusjonelle som et åpent perspektiv. Med åpent perspektiv menes at ikke bare det indre liv i den enkelte organisasjon står i fokus, også omgivelsene er inkludert. Fokuset rettes mot hvordan kulturelle trekk i omgivelsene kan påvirke organisasjonene. Omgivelsene kan i varierende grad prege hvordan organisasjonen ser ut, hva den produserer og hvordan den fungerer. Siden

organisasjonene trenger ressurser fra omgivelsene, er man avhengig av legitimitet og oppslutning fra sine omgivelser, og for å skape en balansert analyse, må både ekstern påvirkning og ulike former for lokale forutsetninger tas i betraktning (Røyseng, 2003).

Kunstmuseene opererer i en kontekst der de ikke har et direkte marked. Deres tilbud er rimelig og i noen tilfeller også gratis. Det betyr i noen tilfeller at tilbakemeldingene fra publikum er få eller til tider helt fraværende. Tilbakemeldingene kommer derfor ofte som kunstkritikk i media eller som tilbakemeldinger fra andre aktører i kunstfeltet. Behovet for endring knyttes derfor gjerne til signaler fra fagfeltet heller enn til signaler fra et generelt publikum. Det er dermed normer og verdier innen fagfeltet som angir hvordan organisasjonen bør se ut og et spørsmål om organisasjonen forvalter de ”riktige” verdiene, mer enn om endringene er effektive og fornuftige.

Tilbakemeldinger kommer også i form av økt eller redusert tilskudd fra offentlige myndigheter. En stram økonomi gjør bidragsytternes tilbakemeldinger viktige, spesielt, som i tilfellet med kunstmuseene, når bidragsyterne også står som eiere av virksomheten, med en overvekt av representanter i styrene. Men myndighetenes ønske om endring i museumsstrukturen faller nødvendigvis ikke sammen med tilbakemeldinger fra kunstfeltet. Motstand mot endring kan da forekomme fordi det ikke finnes en ”fasit” på hvem som har rett (Jacobsen, 2004:169), eller fordi den ene partens synspunkt vektlegges sterkere enn de andres.

3.2 Kunst og makt

3.2.1 Maktkamp og politikk

Maktkamp og politikk er viktige drivkrefter for endring. Der maktkonsentrasjonen i en organisasjon er sterk, vil ledelsen kunne drive gjennom endringer slik den ønsker. I andre tilfeller er maktforholdene mer jevnbyrdige, og endringene skjer etter forhandlinger, gjerne med kompromissløsninger som utfall. Endring er med andre ord et komplekst fenomen og organisasjoner komplekse sosial enheter som ikke nødvendigvis kan underlegges en enkel endringslogikk (Jacobsen, 2004:35). Selv planlagt endring kan få helt andre utfall enn ønsket. Endring skjer heller ikke i et vakuum, men inngår i større sammenhenger som muliggjør eller vanskeliggjør endringsprosessene (Jacobsen, 2004:39).

Makt henger også sammen med *avhengighet*. Sosiale relasjoner forutsetter gjerne gjensidige avhengighetsbånd mellom partene (Emerson, 1998). Makt til å kontrollere eller øve innflytelse over en annen part forutsetter at de kan innvilge eller nekte den andre noe den ønsker seg eller setter pris på. Makt baserer seg med andre ord på hvor avhengig en part er av en annen og i hvilken grad maktforholdet kan endres gjennom for eksempel at:

- part B reduserer sin motivasjon med hensyn til å nå de målene A formidler
- B knytter nye allianser og finner alternative kilder til å nå målene
- A øker sin motivasjon med hensyn til de målene B prioriterer

(Emerson, 1998)

Norsk kunstpolitikk er preget av ganske sterk offentlig politisk styring. I tillegg til å ha en egenverdi, er kunst og kultur et redskap for å realisere andre samfunnsmessige mål. Når det gjelder museene, blir den samfunnsmessige oppgaven understreket både i tildelingsbrev fra offentlige myndigheter og i museumsorganisasjonen ICOMs definisjon på et museum. For kultursektoren spiller offentlige bevilgninger en avgjørende rolle, og kunstmuseene er derfor en sentral del av norsk kulturpolitikk. Den rød-grønne regjeringen 2005 – 2013 la opp til en stadig sterkere politisk styring av kunstlivet. Kultursosiologene Sigrid Røyseng og Per Mangset har begge tatt opp ulike problemstillinger knyttet til norsk kulturpolitikk, makt og kunstens autonomi. Røyseng har blant annet forsket på forholdet mellom den frie kunstens autonomi og politisk styring på scenekunstheltet. I et intervju i magasinet *Kunstkritikk.no* sier Røyseng at utspillet til Trond Giske i håndteringen av krisen ved Nasjonalmuseet, er et godt eksempel på styring gjennom trusler. ”Giske styrer ikke ved å iverksette tiltak, men gjennom å varsle om en mulig straff. Gjennom trusler om å stramme grepet og utsette byggesaken, utfører statsråden en indirekte styring, slik at skillet mellom kunst og politikk tilsynelatende opprettholdes, sier Sigrid Røyseng.” (J. Nome, *Kunstkritikk.no*, 2008, 24. april).

I forbindelse med sammenslåing av museene brukte Giske flere ganger samme type trusler. ”Vi vil bruke realveksten i 2009 på de konsoliderte enhetene. Vi vil ikke vike på konsolideringen. Noen tror kanskje at museene er løsrevet fra politiske beslutninger og vedtak som er fattet tidligere, men det er de ikke.” Han trodde ikke at fagligheten vil bli svekket ved såpass store sammenslåinger. ”Det blir jo ikke færre fagpersoner selv om man har større enheter.” (Museumsnytt, 2008, nr. 2).

Offentlige myndigheter understreker det såkalte ”armlengdesavstands” prinsippet. Begrepet *armlengdes avstand* sier noe om en praksis som skal regulere et maktforhold mellom staten og kunstfeltet. Det innebærer i utgangspunktet at politiske organer ikke skal blande seg opp i avgjørelser som omfatter kunstnerisk skjønn (Solhjell og Øien, 2013). Også myndighetene understreker armlengdesprinsippet: ”Museene skal ha en faglig fri stilling som gir handlingsrom for å stille kritiske spørsmål vedrørende både fortid og nåtid. Det forutsetter armlengdes avstand til eiere og offentlige myndigheter” (St.meld 49, 2008:145). De påpeker videre at de ulike kulturinstitusjonene må være selvstendige i kunstneriske prioriteringer og ikke være underlagt styring i enkeltspørsmål, og de overordnede kulturpolitiske

prioriteringene skal foretas gjennom offentlige bevilgninger (Museene i 2025, ulike scenarier, 2007:19).

Statens makt over kulturen og i dette tilfellet kunstmuseene, knyttes i stor grad til *økonomi og statlige tilskudd*. Offentlig støtte blir av de fleste aktørene innen kunstfeltet betraktet som et gode. Men sterkt behov for offentlig støtte gjør institusjonene avhengige av den statlige politikken verdier og støtteordninger. Mange hevder at armlengdesprinsippet i de senere årene har blitt utfordret, både gjennom direkte pålegg fra departementet i tildelingsbrevene og gjennom pålegg om strukturelle endringer. I 2013 kom Telemarksforskning med rapporten *Kunst og Makt, en foreløpig kunnskapsoversikt*. Der påpekes det at statlige myndigheter i en lengre periode i økende grad har grepet inn og dirigert kulturlivet, noe som har utfordret det såkalte *armlengdes-prinsippet*:

Den økte offentlige styringen gjennom en ekspansiv offentlig kulturpolitikk framstår fra dette perspektivet som en trussel mot kunstens autonomi. Prinsippet om en armlengdes avstand mellom kunst og politikk kan ses som et mottiltak mot denne trusselen, det vil si som et kulturpolitisk forsvarsverk mot misbruk av kunst – eller mot bruk av kunst for ikke-kunstneriske formål. Slik er armlengdesprinsippet blitt brukt som argument mot politisk sensur av kunst og mot misbruk av kunst i propagandaøyemed (jf. stalinistisk og nazistisk kunstpolitikk). Vi kan således si at armlengdesprinsippet representerer et kulturpolitisk forsvar for kunstens sterke symbolske maktposisjon, en barriere mot at kunsten blir avmektiggjort under kulturpolitisk påtrykk. Mer generelt kan armlengdesprinsippet dessuten ses som uttrykk for det liberale demokratiets prinsipper for maktspredning.
(Mangset, 2013:33).

I innspill til Kulturutredningen 2014 skriver Norsk Museumsforbund at det har vært en debatt om forholdet mellom Kulturdepartementets tilskuddsbrev og styringssignaler og armlengdes-avstands-prinsippet. De så det som viktig at Kulturdepartementet har en kunst- og kulturpolitikk, men ønsket samtidig å advare mot for detaljerte rapporteringskrav. Det mente de kunne oppleves som en inngripen i institusjonens selvstyre. (J.Nome i Kunstkritikk.no, 2008, 24. april). Magasinet Kunstkritikk tar i artikkelen *Kunsten å stramme grepet på (armlengdes) avstand* også opp spørsmålet om politisk styring på kunstfeltet. “Når departementet setter opp ganske spesifikke mål- og resultatkrav til kulturinstitusjonene, fører også dette til mindre autonomi, også kunstfaglig.” (Kunstkritikk, 24.04.08). Med andre ord - gjennom endrede rammer for kunstmuseene griper museumsreformen også inn i den kunstneriske autonomien.

3.2.2 Symbolsk makt

Innen kunstfeltet eksisterer et tydelig men ofte uutalt hierarki. Den symbolske kapitalen er viktig, og angis gjennom kunstnerisk anerkjennelse og som makt til å gi slik anerkjennelse til andre (Solhjell og Øien, 2012). Bourdieu bruker betegnelsen *symbolsk makt*, makt til å gi eller til å ha kunstnerisk anerkjennelse. Men aktørene kan bare gi makt til de på samme eller lavere nivå, og en aktør kan få økt anerkjennelse dersom han/hun blir gitt anerkjennelse fra en som befinner seg på et høyere nivå (Solhjell og Øien, 2012:320). Bourdieu snakker om at forståelsen av et felt som relativt autonomt, er knyttet til *forholdet mellom* ulike felt. Et felt med høy grad av autonomi oversetter en problemstilling i tråd med feltets særegen logikk og forståelsesmåte. I følge hans perspektiv er det de som er i besittelse av nok kapital, som befinner seg høyt nok oppe i hierarkiet, som kan uttale seg med nok autoritet om kunstfeltet (Bourdieu, 2000 i Røyseng, 2007).

Dag Solhjell og Jon Øien kaller i boken *Det Norske kunstfeltet* agenter som vokter over den symbolske kapitalen for *portvoktere*. Disse portvokterne består av medlemmer i juryer, stipendkomiteer, innkjøpskomiteer ved kunstmuseer, samlere, kuratorer, gallerieiere og kritikere. Portvokterne forvalter ulik mengde symbolsk kapital og aktørene innen kunstfeltet har interesse av å forsvare og øke sin kapital. Symbolsk kapital er altså et begrep for egenskaper som blir tillagt høy verdi og som høster anerkjennelse innen en gruppe (Danielsen og Nordli i Mangset, 2013). I følge Bourdieu trenger ikke makt være synlig for å være virksom. Symbolsk makt er, sier han, historiske betingede maktforhold som ikke oppfattes som makt, gjerne fordi de er naturgitte (Bourdieu, 1993 og Røyseng, 2007). Røyseng sier videre: ”Innarbeidede forestillinger som er så selvfølgelige at de ikke en gang trenger å uttales, representerer symbolsk makt på sitt mest effektive. Det er snakk om en form for makt som ikke gir seg til kjenne, som både er miskjent og anerkjent på samme tid, fordi den bygger på vår stilltiende tilslutning til spesifikke forestillinger om verden.” (Røyseng i Mangset, 2013, s.11)

Kunstmuseer markerer sin posisjon gjennom innkjøp og gjennom utstillinger og museet rangeres og bedømmes etter den museumsfaglige standarden. Kunstnerne og deres verk får anerkjennelse og blir skrevet inn i historien når de kjøpes inn eller vises på et kunstmuseum (Solhjell og Øien, 2012). Både kunstnere og de såkalte portvokterne innehar symbolsk kapital. Men også de offentlige organene som fordeler økonomisk støtte til kunstfeltet, har symbolsk makt, i tillegg til den økonomiske makten. De bevilgende myndigheter sitter altså med begge typer makt, samtidig som staten er i en særstilling fordi den er så dominerende med en tilnærmet monopolistisk innflytelse over kulturlivet (Civita-notat, 2008, nr. 14).

Konsekvensen er at makten konsentreres og at departementets makt stadig styrkes. Politikken innflytelse på feltet avgjøres imidlertid også av kulturpolitiske mål og virkemidler. Solhjell og Øien skriver i sin bok *Det Norske Kunstfeltet*:

Dersom det politiske feltet er i favør av at størrelsen på fordelingen av den offentlige støtte kun skal skje på grunnlag av kunstnerisk kvalitet, slik agentene i kunstlivet definerer den, vil det støtte opp under en elite av kunstinstitusjoner og kunstnere med stor grad av autonomi og kunstpolitisk innflytelse.

(Sohljell og Øien, 2012:40).

4. Hvorfor og hvordan heller enn hvor mye og hvor ofte - metode, datareduksjon og analyse

I dette kapitlet ser jeg på de metodiske valgene jeg har tatt, på hvilke forutsetninger som ligger til grunn, og hvilke muligheter og begrensninger jeg har stått overfor.

4.1 Valg av kvalitativ orientert metode

Mye har vært usikkert og endret seg underveis i arbeidet med denne oppgave, men en ting har jeg hele tiden vært sikker på - det skulle og måtte bli en kvalitativt orientert studie. Jeg ønsker å gå i dybden, se på hva aktørene har *gjort* og høre hva de *sier*. Jeg ønsker å se om jeg kan forstå *hvorfor* og *hvordan*, snarere enn *hvor mye*, *hvor ofte*, osv. Tekster og intervjuer utgjør mine data, ikke tallmateriale. (Yin, 2014).

Jeg ønsker å studere endringens *vesen*, hvordan deltakerne opplever endringene som fulgte i kjølevannet av museumsreformen. Hvilke valg er foretatt og hvorfor? Jeg har sett på endringer som har funnet sted over tid, samtidig som jeg har sammenlignet hendelser og uttalelser hos de ulike aktørene i studien. Dataen er skapt gjennom mitt arbeid ute i felten og i møte med litteratur, som har gitt meg analytiske knagger og kategorier å lokalisere observasjonene i. Jeg har omformet empiri til data gjennom mine analyser. Utgangspunktet har hele tiden vært aktørene sine fortolkninger av sine og andres handlinger (Wadel, 1991).

Kategorier og begreper har vært sentrale analyseredskaper. Det er ved å plassere en observasjon i en kategori – som gjerne er en samleplass for en rekke sosiale fenomener, uttrykk eller hendelser – at forskerne tilskrive observasjon mening. (Aase og Fossåskaret 2014:131). Jeg har derfor plassert det jeg har lest, og det som er sagt i intervjuer, i kategorier og begreper som har dannet basis for de forklaringer og den forståelsen jeg har brukt for å begrepsfeste observasjoner og for å gi observasjonene mening. Formålet har vært å forstå hvordan og hvorfor aktørene tenker og handler som de gjør. Jeg har i flere omganger gått gjennom intervjuene og lest det skriftlige materialet for å identifisere temaer. Det har da vært viktig å ikke bare identifisere de temaene som avledes av de teoretiske rammene, men også å åpne opp for nye temaer. Intervjuene og tekstene har jeg så inndelt i emnemapper, som jeg siden har gått tilbake til for å legge til eller ta ut eksempler. Underveis har noen temaer blitt strøket, mens andre er kommet til. Jeg har så forsøkt å kartlegge hvilken mening informantene legger i kategoriene, samtidig som jeg har forsøkt å avdekke ulikheter i oppfatninger av hendelser og uttalelser. Jeg har også sett på hvordan kategoriene relateres til hverandre, for å

finne frem til ulike fortellinger. For eksempel: Da museumsreformen kom, protesterte mange av lederne ved museene, og noen av de sterkeste protestene kom fra nettopp kunstmuseene. Lederne snakket om at de var redd for at museet i en konsolidert organisasjon skulle miste *egenart og identitet*. Var det egentlig det de var redde for å miste? Eller var det redselen for tap av *anseelse og posisjon* innen det synlige og usynlige hierarkiet som eksisterer innen kunstverden?

Myndighetene som lanserte museumsreformen, snakket om et kulturelt landskap som ikke var vant med endringer, som derfor hadde en innebygd *motstand mot endring*. Var det den egentlige årsaken, eller var det *nyttige og reelle motforestillinger* mot en reform som i god New Public Management stil sprang ut fra et ønske blant myndighetene om å effektivisere det organisatoriske og *strukturelle* heller enn et reelt *faglige* behov?

Myndighetene la videre opp til at reformen skulle medføre en *faglig forbedring* til beste for museene og for publikum, mens noen av de ansatte ved museene stilte spørsmål ved om formålet egentlig var ønske om økt statlig *kontroll og styring* med produktet.

4.2 Det empiriske materialet

Dataene er både primærdata, som jeg samler inn gjennom samtaler og intervjuer, og sekundærdata som fremkommer gjennom diverse skriftlig materiell. Det eksisterte en god del dokumenter om temaet, og jeg har forsøkt å velge ut de som er relevante for min problemstilling.

En viktig kilde har vært offentlige dokumenter som omhandler museumsreformen, herunder St.meld. 22, *Kjelder til kunnskap og oppleving* (1999-2000), St.meld 48, *Kulturpolitikk frem mot 2014* (2002-2003), St.meld 49, *Framtidas Museum* (2008-2009), St.meld 23 og *Visuell kunst* (2011-2012).

Andre offentlige dokumenter er: ABMs *Museene i 2025*, Nasjonalmuseets *Årsmelding* (2006), ABM-utviklings *Statusrapport for museumsreformen* (2006), *Ulike scenarier* (2007) og *Mange meninger om museene* (2008), Kulturrådets *Vurdering av faglige museumsnettverk* (2011), Anne Eriksens rapport *Utviklingen på museumfeltet* (2012) og NOUs *Kulturutredningen* (2014). I tillegg kommer høringer og innspill til Kulturutredningen 2014 fra bl. Norges Museumsforbund og Nasjonalt senter for kunst og kultur.

Det er ikke gjort en helhetlig evaluering av museumsreformen, men det er laget flere delrapporter. Norges Museumsforbund utga et evalueringsnotat angående spørreundersøkelse om museumsreformen i 2008, Norsk Kulturråd utførte i 2011 en evaluering av de 24 museumsnettverkene, *Vurdering av faglige museumsnettverk* (2011) og

Arbeidsforskningsinstituttet foretok etter oppdrag fra Kulturrådet en evaluering av organisasjonsformer, *Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen* (2013). Jeg har i tillegg gått gjennom evalueringer foretatt i Hordaland (2004) og Møre og Romsdal (2010 og 2012).

Jeg har også gått gjennom en del masteroppgaver og doktoravhandlinger som på ulike måter tar for seg temaer som berører denne studien. Disse er: Astrid Margrethe Strømsnes, *Slik er det med museer...* (2003), Sigrid Røyseng, *Den gode, hellige og disiplinerte kunsten* (2007), Hilde Marie Finbakk, *En strategisk vurdering av Museum Stavanger AS bruk av sosiale medier med hovedfokus på Stavanger Kunstmuseum og Facebook* (2011), Øyvind Alstad, *Kvalitet? Det er vel ingen som etterspør det. En studie av oppfatninger om kvalitetsaspekter ved kulturhistoriske museer* (2013) og Vidar Lerstad, *Museumsreformen og Drammens Museum* (2014).

I forbindelse med de tre casene har jeg også gått gjennom diverse saksutredninger tilknyttet arbeidet med museumsreformen, kommunale og fylkeskommunale planer for kunst og kultur, samt årsmeldinger og strategidokumenter og tilskuddsbrev til casene. I tillegg har jeg brukt diverse medieoppslag om museumsreformen, spesielt gjelder dette fra perioden 2006 – 2009, da debattene om fusjonerings av kunstmuseer i Norge var på sitt mest intense.

I analysen av dokumentene har jeg hatt fokus på *kunstmuseene*. Jeg har kartlagt synspunkter og verdier som kom til uttrykk i intervjuene og i tekstene, og analysert disse.

4.3 Casestudie

Jeg har valgt å bruke en *casemetodikk*, bl.a. fordi jeg studerer en spesifikk problemstilling med flere interessante variabler: kunstmuseenes holdning til museumsreformen. Noen stikkord er:

- endringsvilje
- makt og avhengighet
- tap av eller tilgang til ny egenart og identitet

Studiet er avgrenset i tid og rom, fra museumsreformens inntog i 2001 og frem til i dag. Jeg bygger studien på intervjuer og på tidligere studier og tekster, men forsøker å se disse i nye sammenhenger (Yin, 2014).

Jeg har valt å se nærmere på tre kunstmuseer :

- *MUST* Stavanger kunstmuseum, som har gått inn i en territoriell fusjonering
- *KODE* i Bergen som valgte en tematisk spesialisering og dannet en paraplyorganisasjon
- *SKMU* Sørlandet Kunstmuseum, som foreløpig ikke er fusjonert med andre museer

Jeg har i hovedsak benyttet data fra naturlige og semi-naturlige omgivelser (Blaikie 2010), gjennom samtaler og intervjuer med 22 utvalgte informanter. Jeg har hatt samtaler med to direktører og en administrasjonssjef, to avdelingsdirektører, to kuratorer og fire formidlere. Jeg har også snakket med to tidligere styreledere og tre tidligere direktører som alle var sentrale under fusjoneringsprosessen. To av disse intervjuene var per telefon. I tillegg har jeg intervjuet seks representanter fra kulturlivet i museenes omgivelser, tre kunstnere og tre representanter fra andre visningssteder i Bergen, Stavanger og Kristiansand, for bl.a. å høre deres synspunkter på viktigheten av å *styrke faget, kunstmuseenes oppgaver, forholdet til andre visningssteder, behovet for egenart* og om *lederens rolle*. Jeg har også hatt samtaler med to representanter for statlige myndigheter. Alle intervjuene er foretatt våren 2015.

Jeg har brukt noen felles spørsmål som utgangspunkt for intervjuene, men intervjuene har i hovedsak hatt form av samtaler, vært forholdsvis ustrukturerte og bygget på den informasjon jeg satt på i de ulike stadiene av studiet. Alle intervjuene er tatt opp og et sammendrag av samtalene er skrevet ut.

For det meste har informantene velvillig stilt til intervju. I to tilfeller har forespørslene mine enten ikke blitt besvart eller blitt høflig avvist. Dette gjelder informanter knyttet til SKMU, som ikke har gått gjennom en fusjoneringsprosess. Mangel på svar eller negativt svar kan derfor skyldes at de ikke i samme grad identifiserer seg med problemstillingen. Jeg har imidlertid hatt tilgang på en rekke intervjuer i media, samt aktuelle saksdokumenter, som har gitt et godt innblikk i synspunktene til disse to aktørene. Ved SKMU fikk jeg på grunn av sykdom heller ikke anledning til å snakke med direktøren, men med administrasjonssjefen. Sistnevnte har imidlertid arbeidet ved museet siden før innføring av museumsreformen og har ved flere anledninger vært konstituert som direktør.

Tema som har vært berørt i intervjuene er *behovet for egenart og identitet, fordeler/ulempene ved fusjonering, territoriell kontra tematisk fusjonering, norsk kulturpolitikk, faglig eller organisatorisk profesjonalisering, nettverk og samarbeid*. Vi har også i en del av intervjuene berørt temaene *kunstens autonomi, hierarki og posisjoner innen kunstfeltet, økonomiske konsekvenser, endringskompetanse og ledelse*. Alle temaene har vært

berørt med utgangspunkt i kunstmuseene, deres rolle innen kunstfeltet og deres forhold til museumsreformen.

Jeg har kun brukt stillingsbetegnelser og ikke navn på informantene. Det har likevel ikke vært mulig å gi informantene full anonymitet, da det for svært mange vil være kjent hvem som innehar de ulike stillingene. Alle som er intervjuet har derfor fått anledning til å sjekke og eventuelt justere sine uttalelser.

Casene jeg har studert er også eksempler på en mer generell diskurs, om museumsreformen og om maktkamp og politikk som drivkrefter for endring – innen norsk kulturpolitikk og innen norsk politikk generelt.

4.3.1 Generell eller spesiell kunnskap

Dette er en liten studie, der jeg har sett nærmere på kun tre kunstmuseer i Norge. Det kan derfor hevdes at studien vil gi innsikt og kunnskap av begrenset karakter, inklusiv for andre typer museer. Men de tre casene gir samtidig et innblikk i tre ulike måter å forholde seg til museumsreformen på, ikke minst knyttet til spørsmål om definisjonsmakt og sosial kapital. Jeg har fått god tilgang til informanter og materiell, valgte selv hvem jeg ville snakke med og ansatte fra flere profesjoner deltok på intervjuene. Begge de konsoliderte kunstmuseene var i gang med eller skulle snart i gang med å utvikle nye strategier med visjoner for den videre drift. De var derfor naturlig nok opptatt av spørsmålet om egenart og identitet, noe som gjorde det til en interessant periode å foreta intervjuene i.

4.3.2 Feltarbeid i egen kultur – fordel eller ulempe?

Siden jeg i mange år selv har vært en del av kulturfeltet, som leder av kunst- og kulturinstitusjoner og -prosjekter, har jeg i denne studien på et vis både betraktet feltet *innenifra*, som en deltaker, samtidig som jeg har forsøkt å se det mer systematisk og strukturert, som en *utenifra* (Paulgaard, 1997).

Vi kan selvsagt stille spørsmål ved om det er nærhet eller distans som gir best innsikt og mest holdbar kunnskap. Jeg er helt klart preget av mitt faglige ståsted og av min tidligere erfaring med tvangssammenslåingen av KINOKINO og Sandnes kulturhus. Dette har nok lagt grunnlag for en for forståelsen jeg har tatt med meg inn i denne studien.

I et forskningsarbeid handler det også om forskerens status og relasjon til informantene. En god relasjon til intervjupersonene vil kunne gi bedre samhandling. Det handler om status og sosial posisjon knyttet til et sett av rettigheter, plikter og uformelle normer. De uformelle normene kalles også rolleforventninger (Aase og Fossåskaret 2007:61-62). Å forske på eget

felt vil kunne innebære å møte informanter som er kjente. Siden alle informantene ble gjort kjent med min bakgrunn før vi inngikk avtaler om intervju, og siden jeg kjente flere av mine informanter fra tidligere samarbeidsprosjekter, blir et sentralt spørsmål derfor hvilken betydning dette har fått for intervjusituasjonene og for min analyse av disse. Et slikt kjennskap gjør det i noen tilfeller enklere å få i stand møter og å få tilgang på informasjon. Det kan oppleves tryggere å bli intervjuet av en de kjenner fra før og av en de vet kjenner deres felt, deres kultur og deres språk. Min forkunnskap gjorde også at mye ikke trengte en nærmere forklaring og at samtalene fløt lett. Samtidig kan det hindre at jeg som forsker har stilt mer ”naive” spørsmål til informantene, og at de har latt være å informere om det de mener er opplagt og som de går ut i fra at jeg er kjent med. Tilsvarende kan det hindre at jeg i analysen har et kritisk nok blikk og at jeg er redd for å såre informantene med en negativ eller kritisk analyse.

Men selv om en ikke studerer egen kultur, kan frykten for å ”henge ut” informanter forekomme. Det å forske på eget fagfelt trekkes av mange forskere frem som noe positivt, og mange kvalitativt orienterte forskere har brukt tidligere yrkesrolle i sine forskningsprosjekter (Wadel 1991:29). Fordelene er flere. Forskerne har god lokalkunnskap og sitter allerede inne med data og kunnskap. Det kan spare tid siden viktig research alt er foretatt. Hvis forskeren derimot står fjernt fra sine informanter når det gjelder erfarings- og kunnskapsgrunnlag, vil det kunne være et hinder for forståelse (Paulgaard 1997:74). Alt i alt tror jeg tidligere erfaring og kontaktnett har vært en fordel, ikke minst med hensyn til å oppdage nye mønstre i det empiriske materialet.

4.4 Dette handler det *ikke* om - avgrensninger

Jo mer jeg leste, både av teorier og av dokumenter om museumsreformen, jo mer åpnet det seg interessante, nye problemstillinger. Men på grunn av studiens tidsperspektiv og omfang har jeg måttet velge å *ikke* se på problemstillinger det ellers ville være interessant å inkludere i tematikken. Jeg kommer derfor f.eks. ikke inn på fusjoneringen av Nasjonalmuseet, men har lest boken *Alle snakker om museet: nasjonalmuseet for kunst, fra visjon til virkelighet* av kunsthistoriker og kritiker/journalist Lotte Sandberg, og fulgt med på debattene om Nasjonalmuseet, inklusiv Kritikerlagets salong om museumsreformen og dannelsen av Nasjonalmuseet for Kunst, Arkitektur og Design i 2009.

Jeg har videre konsentrert meg om *kunstdelen* ved de ulike museene, og heller ikke gått særlig inn på hvordan andre avdelinger i casene har opplevd fusjoneringsprosessen, selv om det kom enkelte kommentarer på dette i intervjuene til masteroppgaven. Til tross for det

skulle jeg svært gjerne ha lest masteroppgaven *Museumsreformen; Kunstmuseer og kulturhistoriske museer, to sider av samme sak* av M. S. Amundsen (2010), men fikk dessverre for sent tilgang på denne oppgaven.

Jeg har heller ikke gått inn på spørsmål knyttet til om det er en faglig eller administrativ leder som skal ha siste ordet, selv om det er et interessant spørsmål i tilknytning, spesielt ved territorielle fusjoneringer.

5. Kilde til kunnskap og opplevelser

- museumsreformen

5.1 Bakgrunn, mål og visjon

I 1999 ble museumsreformen presentert i St.meld. 22 (1999-2000) *Kjelder til kunnskap og oppleving*. Reformen ble også kalt ABM-meldingen fordi den omhandlet Arkiv, Bibliotek og Museum. Gjennom museumsreformen ønsket myndighetene å foreta en opprydding i det norske museumslandskapet. Norsk Museumsutvikling (fra 2003 ABM-utvikling, i dag en del av Kulturrådet) ble gitt det operative ansvaret for Museumsreformen og skulle i samarbeid med fylkeskommunene, kommunene og museene selv stå for gjennomføringen av reformen.

Museumsreformens mål var å etablere sterkere fagmiljøer som skulle styrke museene som aktive og aktuelle arenaer for kunnskap og opplevelse. Gjennom økonomisk stimulans og institusjonell fusjonering skulle det etableres nye regionale fagmiljøer, som skulle danne grunnlag for:

- samordning og samarbeid
- god faglig sammenheng
- utnytting av ressursene

I Oslo anbefalte reformen en samorganisering av kunstinstitusjonene Nasjonalgalleriet, Museet for samtidskunst, Riksstillinger, Kunstindustrimuseet, Norsk Arkitekturmuseum og Henie-Onstad Kunstsenter med begrunnelsen: ”det vil gje betre heilskapstenking å ha ei leiing med eit breitt strategisk ansvar; både faglege og administrative funksjonar vil kunne gjerast meir robuste, og fleksibiliteten i bruk av samlingar, lokale og personale vil verta større.” (St. meld. nr 22, 1999, pkt. 2.4)

Hovedprinsippet i reformen var at finansieringsansvaret skulle fordeles mellom stat og region (fylke og kommune) der regionen skal dekke minimum 40% av samlet offentlige tilskudd.

Høsten 2001 ble museumsreformen iverksatt og langvarige prosesser startet.

5.2 Fjerde største realøkning

Gjennom ABM-meldingen, St.meld. 22 (1999-2000), ble det lovet 40 prosent økning av museenes faste statlige driftstilskudd i forhold til 2001-nivå, Stortinget bevilget totalt et driftstilskuddene til museumssektoren på 414 millioner over fem år, noe som senere ble endret til 7-8 år. I 2006 beregnet ABM-utvikling ca 60 – 70 millioner i stimuleringsmidler.

”Vi ser det som svært avgjørende at abm-meldingens økonomiske intensjoner fullføres. Dette gjelder både i forhold til å stimulere viktige gjenstående prosesser, men også for å styrke det konsoliderte landskapet bredt i avslutningen av reformen. Dette vil gi en nødvendig stimulans for styrking av museumsfaglige funksjoner, etter en reformperiode preget av mye ressurser til organisatorisk omstilling og profesjonalisering av administrative rutiner.”

(ABM-utvikling, Statusrapport, 2006).

I perioden 2005 – 2013 var *Museum og kulturvern* det området med den fjerde største realøkningen i Kulturløftet, med en nominell vekst på 97,9 prosent, og en realvekst på 73,4 prosent, noe som utgjorde 9 prosent av realøkningen i de statlige bevilgningene til kultur i perioden 2006 til 2013 (Fossestøl m.fl. 2013).

Tilførsel av midler og redsel for stillstand i tilskudd, statlige eller kommunale/fylkeskommunale, var årsaken til at også flere av kunstmuseene etter hvert startet såkalte fusjoneringsprosesser, enten med et territorielt eller et tematisk utgangspunkt. Som vi vil se i kapittel 6, gjelder det også for to av casene i denne studien.

5.3 Høylytte protester

Fusjoneringsprosessen var ikke problemfri og noen museer protesterte høylytt, spesielt flere av kunstmuseene. Utviklingen gikk tungt i enkelte regioner. De manglet eierforhold til prosessen og hadde uklare og sprikende mål (ABM-utvikling, Statusrapport, 2006). Kanskje ikke så underlig, siden dette var en prosess de følte var tvunget på dem, og som manglet en forutgående analyse av hva som var de enkelte regioners behov og utfordringer.

Av ca 100 konsoliderte museer som fikk statsstøtte i 2006, hadde ca 45 prosent vært gjennom *store endringer*, med sammenslåing av flere institusjoner og endringer i organisasjonsform, vedtekter og ledelse. Ca 25 prosent hadde gjennomgått *viktige endringer* med mindre justeringer i styre og ledelse og med færre involverte institusjoner, mens ca 30 prosent i *liten grad* hadde vært gjennom organisasjonsmessige endringer. Få kunstmuseer var på denne tiden blitt fusjonert: ”Det er også et faktum at det i liten grad har vært bevegelse i retning av sammenslåing av kunstmuseer og andre typer museer, trass i tydelige oppfordringer om dette både i kulturmeldingen og oppfølgende statsbudsjett.” (Statusrapport, ABM-utvikling, 2006:3-4)

I 2007 ble kunstmuseene satt under sterkt press fra Kulturdepartementet. Kulturminister Trond Giske lovet gulrøtter til de museene som ville la seg fusjonere, ofte i form av penger til nybygg. Museumsreformen opplevdes imidlertid av mange i realiteten som frivillig tvang og

sterkt press fra Kulturdepartementet. Museumsreformen *skulle* gjennomføres, og daværende kulturminister Trond Giske hadde hastverk. På et møte med direktøren ved Nordenfjeldske kunstindustrimuseum i Trondheim ble det sagt rett ut at Giske skulle sørge for å få de rette folkene inn i styrene, slik at det kunne bli ja til sammenslåing i de fleste museumsstyrene (Billedkunst, 2008, nr. 4). Etter hvert økte presset for å få kunstmuseene til å inngå i fusjonerte enheter. I St.meld. 23 (2011–2012) slås det fast at:

Det forutsettes at alle kunstmuseene vil inngå i det nasjonale museumsnettverket på linje med alle øvrige museer som får statstilskudd over Kultur- og kirke departementets budsjett. Forutsetningen for deltakelse i et slikt nettverk er en tilstrekkelig sterk institusjonell basis, og departementet vil se positivt på at også kunstmuseene inngår i regionale konsolideringer med andre typer museer der det kan ligge til rette for en slik løsning. (St.meld. 23 (2011–2012) Visuell kunst, kap. 322)

Giske satte opp tempoet for å få til de siste sammenslåingene. De var nå inne i slutfasen av Stortingets vedtak fra Arkiv-, bibliotek- og museums meldingen i 1999. Det var på høy tid å ferdigstille organisasjonsspørsmål for å rette oppmerksomheten mot å styrke reformens faglige mål for blant annet forskning og formidling. (Forskerforum.no 2008). Prosessene frem mot en fusjoneringen av kunstmuseene var ofte i tillegg preget av press fra lokale politikere. Enkelte kommunale og fylkeskommunale politikere bestemmer nå at museene skulle organiseres i én enhet og at museer som var svært ulike faglig sett skulle fusjoneres, i strid med tunge faglige råd. (Adresseavisen 2008, 19. april) Under overskriften *Frivillig tvang for museene* uttrykker avisen på lederplass skepsis til reformen:

Men det må være et stort tankekors for fylkespolitikerne at de må bruke mer pisk enn gulrot for å få museene selv til å tro at sammenslåing kan fungere som et vidundermiddel med tanke på utviklingen fremover. Striden ved Nasjonalmuseet viser hvor ille det kan bli når det går prestisje i slike prosesser. Prosessen frem mot den såkalte konsolideringen av museene har vært preget av et sterkt fylkeskommunalt press. I strid med tunge faglige råd har politikerne bestemt at museene skal organiseres i én enhet. Det betyr at museer som er svært ulike faglig sett skal fusjoneres. (Adresseavisen, 2008, 19. april)

Også store deler av kunstmiljøet var skeptiske. Mange var engstelig for at en fusjonering vil føre til at nødvendig profil og egenart blir borte. Noen mente det var en fare for at kunstsamlingene ville bli nedprioritert i en konsolidert enhet med både kulturhistoriske og kunsthistoriske samlinger og at kunstmuseer som ble del av en større enhet, ville ha mindre tyngde og troverdighet i internasjonale nettverk (Std. Meld. 23, *Visuell kunst*, 2011 - 2012). I

2008 sendte Norsk Museumsforbund ut en spørreundersøkelse til sine 200 medlemsinstitusjoner. Hensikten var å finne effekter av museumsreformen – hvordan møtes de endrede kravene og de nye rammebetingelsene? Av 88 institusjoner som svarte på undersøkelsen, mente 27 at de var blitt styrket faglig, mens 10 mente at de var blitt svekket, 22 opplevde ingen forskjell. 29 mente de var blitt styrket organisatorisk, 12 mente at reformen hadde svekket dem organisatorisk, mens 20 opplevde ingen forskjell. Daværende styreleder i Museumsforbundet, Olav Aaraas, ønsket en mer aktiv innsats fra museene når det gjelder å få de siste brikkene av fusjoneringsprosessen på plass. De hadde fått tilbakemeldinger om at flere museer slet med å holde de nye konsoliderte enhetene sammen. Problemene dukker opp både på styrenivå og nedover i organisasjonene. Det var tydelig at det var forskjell på samarbeid på papiret og samarbeid i praksis (Museumsnytt.no, 2008, 22.12).

I 2012 foretok fylkeskommunen i Møre og Romsdal sin andre evaluering av museumsreformen. Den viste nå en klar forbedring fra forrige måling i 2010. Fire av fem ansatte mente nå at museumsreformen har hatt en positiv påvirkning på museumsarbeidet i Møre og Romsdal og tre av fem mener at museumsreformen hadde vært gjennomført på en positiv måte i fylket. (Museumsnytt, 2012, 14. april)

5.4 Utvikling av det museumsfaglige

I tildelingsbrevene fra Kulturdepartementet legges det opp til ganske omfattende mål for museene, inklusiv kunstmuseene. Der defineres *forutsetninger* for statstilskuddet med *hovedmål, oppfølgingskriterier* og *resultatindikatorer*:

- *Fornyning.* Museene skal være profesjonelle og aktuelle institusjoner og ha en aktiv samfunnsrolle, med planer og strategier for faglig utvikling og nytenkning innen forvaltning, forskning og formidling.
- *Forvaltning.* Samlingene ved museene skal sikres og tas best mulig vare på for ettertiden og gjøres tilgjengelig gjennom sikring og bevaring, dokumentasjon, prioritering og koordinering
- *Forskning.* Forskning og kunnskapsutvikling er et nødvendig faglig grunnlag for innsamling, dokumentasjon og formidling, og skal utvikles ved økt forskningssamarbeid mellom museene og mellom museene og forskningsmiljø.
- *Formidling.* Museene skal nå alle med kunnskap og opplevelser, gjennom målrettet tilrettelegging og aktuell, kritisk og nyskapende formidling som fremmer innsikt og refleksjon. (St.prp. 1, 2013-2014)

Museene skal skape grunnlag for kunnskap om, forståelse for og opplevelse av natur, kultur og samfunn på en måte som viser både kontinuitet og endring, sammenheng og forskjell med å:

1. arbeide målrettet for å bedre katalogiseringen, sikringen og bevaringen av samlingene.
2. legge til rette for forskning i tilknytning til samlingene
3. nå ut til alle grupper med spesiell vekt på barn og unge.
4. stimulere til utviklingsprosjekter som fremmer kompetanseheving i museumsarbeidet, og samordning og samarbeid mellom institusjonene.
5. prioritere bygnings- og gjenstands-, foto- og arkivmateriale som gjelder 1900-tallets kulturhistorie i innsamlingspolitikken.

Formelt skulle reformen avsluttes i 2009, men mange av prosessene som ble satt i gang, fortsatte også etter den tid, og noen pågår enda.

5.4.1 Faglig eller strukturell

Reformens mål er å etablere sterkere fagmiljøer som vil styrke museene som aktiv og aktuell arena for kunnskap og opplevelse. Samfunnsrolle, brukerperspektiv, dialog og selvstendig handlingsrom er andre viktige grunntrekk i den museumspolitikken som ligger til grunn. (St.prp. 1, 2008 – 2009)

En rekke rapporter og evalueringer i perioden 2005 – 2013 slår fast at museumsreformen i hovedsak har vært vellykket, *både* faglig og organisatorisk. Samtidig slår de samme rapportene og evalueringene fast at museumsreformen i hovedsak har vært knyttet til profesjonalisering av de strukturelle sidene ved museumssektoren og at de *nå* er klare til å vektlegge den faglige utviklingen. I ABM-utviklings statusrapport for museumsreformen i 2006 påpeker de for eksempel at et resultat av de gode økonomiske rammene som reformen har ført til i museumssektoren, har vært at ABM-utviklings kontaktmøter nå i mindre grad dreier seg om økonomi og i større grad inneholdt diskusjoner om faglig kvalitet og museumsutvikling, og: ”etter en periode med mye energi til regionale konsolideringer, med fokus på økonomi, jus, organisasjon, er det helt tydelig nå et utålmodig ønske i sektoren om å forsterke kvaliteten i det museumsfaglige arbeidet.” (ABM-utvikling, Statusrapport, 2006). Men ifølge en undersøkelse av Norges Museumsforbund i 2008, mente mindre enn 30 prosent av lederne ved de sammenslåtte museumsinstitusjonene at institusjonene var faglig styrket, og over 40 prosent at museumsreformen hadde ført til *mer* byråkrati (Minervanett, 2009, 12. mars, Kunstforum, 2009, 3. desember).

I St.meld. nr. 49 (2008 – 2009) *Framtidas museum* beskrives status per 2009. Der heter det at målene for museumsreformen i hovedsak er nådd, men at reformen til da for det meste har vært knyttet til strukturelle forhold ved museumssektoren, og at det faglige innholdet, museenes samfunnsrolle og relasjon til publikum, nå også skulle vektlegges. Status-rapporten viser videre at 60 prosent av museene sa seg fornøyd med reformen, samtidig som fylkesvise evalueringer viste et mer blandet resultat. I de fylkesvise evalueringene ble bl.a. problemer med eierstruktur, ledelseslegitimitet og prioriteringer til faglig arbeid fremhevet. Også her ble reformen oppfattet som mer organisatorisk enn faglig (Kulturutredningen 2014, NOU 2013:4).

I 2009 var deler av det økonomiske grunnlaget på plass. I St. meld 49, *Framtidas museum*, slås det fast at nå skulle den faglige utviklingen av museene som kunnskapssentra prioriteres. Departementet skulle i det videre arbeidet legge til rette for at museene kunne styrke sine faglige profiler. De mente at det var viktig at det ble satt i gang tiltak som kunne sikre faglig utvikling over hele aktivitetsfeltet. De mente at det i et kulturpolitisk perspektiv var viktig å skape rammevilkår som kunne stimulere museene til faglig solid innsats i utøvelsen av deres samfunnsrolle. (St. meld 49, 2008-2009) I en NOU-rapport i 2013 leser vi likevel fortsatt at ”museumsreformen oppfattes dessuten som mer organisatorisk enn faglig, og museenes oppgave i samfunnet oppleves som utydelig”. (NOU, 2013, s.4) Også Norges Museumsforbund understreker i en høringsuttalelse i juli 2013, at til tross for at målene langt på vei ser ut til å være nådd, har museumsreformen vært mer organisatorisk enn faglig, og at museenes samfunnsrolle oppleves som utydelig (Norges Museumsforbund, 2013, 1.07).

I et intervju til masteroppgaven understreker seksjonssjefen for museumsseksjonen i Norsk kulturråd likevel at reformen først og fremst var for å få til en *faglig* utvikling av museumssektoren. Han påpeker at det verken var rasjonalisering, pengesparing eller flytting av arenaer som var hovedhensikten med reformen. Tanken var å få litt tyngre faglighet og mannskap på hele verdikjeden, med økt profesjonalisering innen forvaring, dokumentasjon, forskning og formidling, og for så vidt også av selve organisasjonen. Han mener at spørsmålet er hva en legger i begrepet *faglig*, og at det er feil å si at reformen til nå *ikke* har vært faglig. Nettopp faglighet har ligget som en rød tråd i hele reformen, men siden de konsoliderte museene gjerne har jobbet tungt med det organisatoriske, kan det nok oppleves som om denne delen har hatt hovedfokus. ”Jeg opplever vel at på møter i Norsk Museumsforbund i de siste årene, har de konsoliderte museene vært litt mer *der*, og ønsker nå i større grad å diskutere også det faglige.” (Seksjonssjef Norsk kulturråd i intervju til masteroppgaven, 2015).

En av årsakene til at den faglige utviklingen ikke kommer godt fram i evalueringer kan være at flere av myndighetens evalueringer bygger på rapporteringer og statistikk fra museene. Museumsstatistikken opererer med hovedkategoriene *samlingens størrelse og omfang, besøk, formidling, administrasjon og brann og tyveri*. Anne Eriksen skriver derfor i sin rapport *Utvikling på museumsfeltet* at dette fører til at mye av museenes faglige arbeid enten plasseres under *administrasjon* eller utelates helt (Eriksen, 2009:10). Hun mener det er meget uheldig, og at dette fører til at arbeidet med utvikling av kunnskap blir usynlig, at forskning og innsamling kun omtales i form av planer og at faglig utvikling usynliggjøres.

I den første evalueringsrapporten bestilt av Norsk kulturråd, ferdigstilt i 2013, sier de:

Målene for reformen kan forstås som knyttet til de fire F-er. Virkemiddelet er strukturreformen, opprettelsen av en juridisk enhet innenfor et territorielt område. Slik reformen er blitt operasjonalisert, synes det å være en slik forståelse som har ligget til grunn for reformen. De faglige målene var noe man skulle bruke tid på, og som ville falle på plass. Selve reformen kunne forstås som forutsetninger for at de faglige målene kunne nås. (Fossestøl m.fl., 2013:31)

6. Tvangsekteskap, samboerskap eller status som singel - presentasjon av empiri

6.1 Fusjonering et MUST - fra Rogaland Kunstmuseum til en avdeling i MUST, Case 1

Første juli 2010 ble Stavanger Museum og Rogaland kunstmuseum slått sammen. Den nye organisasjonen fikk navnet Museum Stavanger, forkortet til MUST, og kunstmuseet ble en av fire avdelinger. Før museumsreformen startet, hadde Stavanger Museum gjennomført to fusjoneringsprosesser, en i 1979 med Stavanger Sjøfartsmuseum, og en i 1981 med Norsk Hermetikkmuseum. Etter at museumsreformen startet i 2001, har museet gjennomført flere nye fusjoneringsprosesser. I 2003 vedtok de en intensjonsavtale med Norsk Grafisk Museum, Den kombinerte Indretning, Norsk Barnemuseum og Norsk telemuseum. Forhandlinger med Vestlandske skolemuseum strandet på det tidspunkt på grunn av uenigheter om skolemuseets formelle status i den fusjonerte enheten.

Fusjoneringen forutsa imidlertid nye offentlige tilskudd. Noen midler ble tildelt i 2003, men dette ble ikke fulgt opp i 2004 og fusjoneringen ble utsatt. I 2005 fikk de et ekstra tilskudd og inngikk fusjoneringsavtaler med Norsk Grafisk Museum og Den kombinerte Indretning, i 2006 tilsvarende avtale med Norsk Barnemuseum og i 2008 med Vestlandske Skolemuseum (Årbok Stavanger Museum, 2010).

I 2003 startet første gang forhandlinger om fusjonering med Rogaland Kunstmuseum, den gang uten å lykkes. I 2007 reiste Kulturdepartementet igjen spørsmålet om fusjonering mellom Stavanger Museum og Rogaland Kunstmuseum, og forhandlingene ble gjenopptatt.

6.1.1 Tvangsekteskap

Dette var jo i realiteten et tvangsekteskap, men også tvangsekteskap kan fungere. Det handlet mye om ressurser – at en fusjon ville tilføre oss mer midler, men vi ser nå at det har ført med seg andre positive ting også.

(Konservator ved avdeling for kunst, i intervju til masteroppgaven, februar 2015)

Prosessen med sammenslåing av Stavanger Museum og Rogaland Kunstmuseum hadde sterke elementer av tvang fra myndighetene og styrenes side. En eventuell fusjonering mellom Stavanger museum og Rogaland Kunstmuseum ble første gang diskutert i 2003. Rogaland Kunstmuseum var da ikke interessert. I museets Årbok leser vi: ”Det ble imidlertid tidlig klart at Rogaland Kunstmuseum anså fusjoneringen med Stavanger Museum som uaktuell. Det ble

bl.a. hevdet at juridiske sider ved gavebrev og museets vedtekter umuliggjorde en slik prosess". (Årbok Stavanger Museum, 2010:20). Daværende direktør for Rogaland Kunstmuseum var skeptisk til museumsreformen. Hun sier i etterkant i et innlegg på Norges Museumsforbunds årsmøte i 2008:

Det var, eller muligens er, imidlertid noe ugress i hagen, som for noen institusjoner har utviklet seg til en jungel av negative fremtidsspekulasjoner, løse avtaler uten forankring i institusjonene eller institusjonsledelsen, og en generell arbeidsmiljøpress på ledelse og ansatte. Det er med et litt skjevt smil – og det bitte litt – at jeg her refererer til konsolideringsprosessen som ugress. Og for all del, noe ugress, som løvetanna, bærer iøynefallende sterke farger og er både vakker og anvendelig.

Hun lurte på om museumsreformen kun var en politiskadministrativ nødvendighet, *Ikke for oss, eller meg som da selv satt som leder av en knutepunktinstitusjon, men for departementet. ... Som direktør av et kunstmuseum fikk jeg rett og slett ikke mål og intensjoner til å stemme overens med verken prosess eller systemstruktur.* (Innlegg på Norges Museumsforbunds årsmøte i 2008, 25.mars)

Direktøren som etterfulgte henne var også sterk motstander av sammenslåing. I mars 2008 sier han i et intervju i Aftenposten at han ikke kan finne fordeler hverken for Kunstmuseet eller andre museer i å bli slått sammen til en enhet. Han følte spørsmålet om sammenslåing som et press fra departementet, men ville ikke si om han satset stillingen sin på saken.

Publikum som besøker kunstmuseer er annerledes enn de som går på kulturhistorisk museer, mente han, og å sette administrasjon foran museets faglige innhold, virket etter hans mening bakvendt (Aftenposten, 2008, 28.mars). I juni 2008 uttalte han: "Vi mister status internasjonalt om vi ikke kan fortsette som et selvstendig kunstmuseum. Det ville virkelig blitt et stort tilbakeslag." (Billedkunst, 2008, nr. 4)

6.1.2 Stor omveltning på kort tid

Høsten 2008 begynte likevel forhandlinger om fusjonering mellom Rogaland kunstmuseum og Stavanger Museum. Det ble inngått en intensjonsavtale om fusjonering av de to museene. Etter oppfordring fra Kulturdepartementet, fylket og kommune ble styrelederne ved Stavanger Museum og Rogaland Kunstmuseum enige om at det skulle nedsettes en arbeidsgruppe som skulle utrede ulike alternativer for en mulig fusjonering. Begge styrene var positive til en slik prosess og direktøren for kunstmuseet var begynt å gi etter. I et intervju til masteroppgaven forklarer han at han var skeptisk bl.a. på grunn av erfaringer fra Danmark. Kunstmuseene der led under denne modellen, og deres posisjon i dansk kunstverden falt betraktelig. Men når

både hans styre og kulturdepartementet ønsket en fusjonering, hadde de etter hans mening ikke mulighet for å stå alene, ikke dersom de skulle ha fremtidige utviklingsmuligheter.

Statens representant i styret mente at hun var pålagt gjennom departementet å arbeidet for sammenslåing og staten ga klart uttrykk for at de ønsket en fusjonering med andre museer i Stavanger. Etter hennes mening hadde de heller ikke mulighet til å foreta en tematisk fusjonering med andre, siden det ikke fantes andre passende museale institusjoner innen kunstfeltet i Stavangerregion, slik tilfellet var i Bergen. (Tidligere styreleder for Rogaland Kunstmuseum i intervju til masteroppgaven, 2015) Ansatte ved Rogaland Kunstmuseum protesterte i en periode, bl.a. på at de ikke var tilstrekkelig informert om prosessen med intensjonsavtalen. Men etter at de ble tatt med i prosessen, stilte de seg åpne til spørsmålet om fusjonering. De ønsket nå å fokusere på hva som er bra for dem og for museet, og ville veie argumentene både for og i mot. (Aftenbladet.no, 2008, 8. oktober).

I 2009 signerte de en intensjonsavtale og i 2010 var etablering av MUST et faktum. MUST overtok forvaltningsansvaret for stiftelsen Stavanger Museum, stiftelsen Rogaland Kunstmuseum og stiftelsen Halvdan Hafsten i juli 2010, og består i dag av avdeling for naturhistorie, avdeling for kulturhistorie, avdeling for kunst og avdeling for sjøfart og industri, samt fagbibliotek og felles tjenester for kommunikasjon, teknikk, økonomi og administrasjon. Alle ansatte ble overført til det nye driftsselskapet Museum Stavanger AS, sammen med de rettigheter de hadde hatt i de tidligere stiftelsene, med unntak av direktør for Rogaland kunstmuseum som fikk omgjort sin åremålsstilling til faststilling.

Det ble satt ned et eget interimsstyre, med representanter fra begge styrene og fra de ansatte, og det ble ansatt en ny direktør for det som skulle bli det nye fusjonerte museet. Stavanger kommune hadde rollen som sekretariat i samarbeid med Rogaland fylkeskommune. Mye skulle skje på kort tid. Samtidig som fusjoneringsprosessen gikk sin gang, ble det gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse. Styret påla den nye direktøren å gjennomgå organisasjonsplanen på nytt, for å forbedre svakheter som kom frem i arbeidsmiljøundersøkelsen. Ny sak skulle fremmes for styret snarest mulig (Sak 33/10 til Interimsstyret for MUST, 2010). Dette skapte store utfordringer for den nye direktøren. I en så liten organisasjon er en arbeidsmiljøundersøkelse en viktig aktivitet, som tar mye tid og oppmerksomhet. Mye ble avdekket og det skulle finnes nye løsninger på utfordringene, samtidig som det skulle utarbeides en helt ny organisasjon. Men det som skulle vise seg mest krevende var valg av juridisk enhet. Var en stiftelse hensiktsmessig eller var et aksjeselskap den beste løsningen for å samle så mange ulike stiftelser og avtaler til en juridisk enhet? Valget falt på aksjeselskap fordi de mente at dette ga større fleksibilitet i en pågående prosess

der museet enda ikke hadde funnet sin form. (Tidligere direktøren for MUST i intervjuet til masteroppgaven, 2015).

Valg av organisasjonsform var et kompromiss. Partene hadde ulike ønsker i prosessen. Stavanger Museum, som i utgangspunktet er et fusjonert museum som omfatter ni museumsenheter fordelt på åtte lokaliteter, ønsket en mest mulig flat struktur, mens Rogaland Kunstmuseum, som har all sin virksomhet på én lokalitet, ønsket to avdelinger.” (Sak 33/10 til Interimsstyret for MUST, 2010). Stavanger Museum var nesten tre ganger større enn Rogaland Kunstmuseum, både med hensyn til økonomi og antall ansatte, men de to institusjonene skulle likevel fusjoneres som to likeverdige partnere. Tilførte fusjoneringsmidler ble derfor likt fordelt mellom partene. I saksdokumentet kommer det frem at styret anså det som viktig å involvere de ansatte i fusjoneringsprosessen, med vekt på god informasjonsflyt og deltagelse i strategi- og organisasjonsprosessen. Styret mente videre at arbeidet i interimsstyret hadde styrket tilliten mellom partene, og at de etter hvert arbeidet mot et felles mål om å utvikle et fremtidsrettet og enhetlig museum (Sak 33/10 til Interimsstyret for MUST, 2010).

6.1.3 Ett felles kollegium

I 2010 var fusjonen en realitet. ”To museumsstyrer er blitt til ett og ansatte på tvers av faggrenser er blitt ført sammen i ett felles kollegium. Det er store omveltninger på kort tid som stiller store krav til ledelse og alle ansatte.” (Årbok, Stavanger Museum, 2010:175)

Den første tiden etter fusjoningene var komplisert. Kunstmuseet hadde i utgangspunktet en helt annen og mye enklere virkelighet enn Stavanger museum. Rogaland Kunstmuseum som bestod av to stiftelser var en yngre og friskere organisasjon, vant med en utadrettet virksomhet og med et klart mandat. Stavanger Museum var en eldre og mye mer komplisert organisasjon, bestående av en rekke stiftelser konsolidert gjennom flere år. To sterke, ulike fagmiljøer, som ikke var vant med store endringsprosesser, skulle nå inngå i en felles enhet. I tillegg var det brukt lang tid på å bestemme seg for om de ønsket fusjoning, og da prosessen endelig startet, fikk de liten tid. Både tidligere direktør og tidligere avdelingsdirektør for kunstser i ettertid at de burde brukt mer tid, til å lære hverandre å kjenne og til å modnes. Tidligere avdelingsdirektør ser nå at de kunne valgt ut noe konkret de kunne samarbeide om, og utviklet det videre derifra. På den måten kunne de fått øye på hverandre, fått tillitt og respekt for hverandres faglige ståsted.

Fire år har gått, og viktige erfaringer er gjort. De ansatte gir nå uttrykk for at den nye organisasjonen er velfungerende og med interessante muligheter, på tross av en utfordrende

start. De har fått en rasjonalisering av driften, bedret økonomi og økte besøkstall. I tillegg til samarbeid om økonomi, personalarbeid, kommunikasjon og tekniske tjenester, har de samarbeidet om noen utstillingsprosjekter, noe som har åpnet opp for nye og spennende presentasjoner av kunsten. I det tverrfaglige prosjektet *Hvem eier historien? Makt, kunst og demokrati* tolket åtte kunstnere museets rolle i demokratiets historie gjennom ulike kunstneriske uttrykk og intervensjoner. Prosjektet var et samarbeid mellom alle fagavdelinger og ble vist på Stavanger museum, Stavanger kunstmuseum, Breidablikk og Stavanger maritime museum.

Det første store samarbeidsprosjektet hadde noen problemer.

Kunstnerne bruker bl.a. et annet språk enn kulturhistorikerne, og det skaper usikkerhet og vanskeliggjør prosessen. I tillegg er arbeidsprosessene ulike. Det endelige kunstneriske prosjektet er kanskje ikke klart før en uke før utstillingsåpning, og for de som ikke er kjent med disse prosessene, kan det være vanskelig å ta stilling til noe en ikke vet hva er. Og hver fagkrets ønsker å holde fast ved sin tradisjon.

(En av kuratorene for utstillingen i intervju til masteroppgaven, 2015)

De ansatte i avdeling for kunst er også enige i at Stavanger museum og Rogaland kunstmuseum var ulike. På flere områder.

Kunstmuseet er for eksempel mer vant med skiftende utstillinger – med utadrettet virksomhet, mens for Stavanger Museum var andre områder som forskning kanskje viktigere. Utstillinger var bare en av flere ting de holdt på med, og en utstilling kunne stå i årevis. Det gjør noe med hvordan du tenker og hvordan du forholder deg til endring.

(Kurator ved avdeling for kunst i intervju til masteroppgaven, 2015)

Stadig skiftende utstillinger gir også utgifter på områder de andre avdelingene ikke er vant med. Tidligere direktør for avdeling for kunst følte til tider at det var lite forståelse for størrelsen på utgifter til for eksempel frakt og forsikring. Det kunne være en utfordring i budsjettforhandlinger og fordeling av midler. Samtidig understreker de ansatte at alle avdelinger i MUST er opptatt av det faglige og av å finne gode løsninger for driften. De ser en rekke fordeler med fellestjenestene. Det felles biblioteket er en viktig ressurs for alle. Likeledes er felles tilgang til teknisk avdeling viktig, ikke minst i forbindelse med montering av utstillinger. Samtidig ser de utfordringen ved at de nå er mange som skal ha tilgang til fellestjenestene. At kun én person skal ivareta alt kommunikasjonsarbeidet ved MUST krever at de utvikler gode arbeidsrutiner for å få det til å fungere. Avdelingsdirektøren for kunst er glad for fellestjenester innen personalbehandling og økonomi. Hun har en sterk faglig

bakgrunn, men mindre erfaring som leder. Det at de nå er en del av MUST, med kompetanse i organisasjonen på økonomi og personalbehandling, kan ha vært en fordel for henne i ansettelsesprosessen. På spørsmålet om fusjoneringen har ført til at hun som leder nå i større grad kan konsentrere seg om det faglige, er hun mer i tvil. ”Det går jo samtidig mye tid til fellesmøter og til oppgaver som skal følges opp i den sammenheng”, sier hun. (Avdelingsdirektør for kunst ved MUST i intervju til masteroppgaven, 2015).

6.1.4 Gulrot med bismak

Siden konsolideringen i 2010 har Kunstmuseet fått betydelig økte driftsmidler. Blant annet har dette medført friske midler som har gitt nye stillinger og styrket innkjøpene, kurateringen og formidlingen ved museet.
(Aftenbladet, 2013, 9. april).

En viktig årsak til at muset gikk inn for fusjonering, var, som med de fleste museene i Norge, løfte om økt offentlig tilskudd. Fylkeskommunen bevilget midler i interimfasen, og etter fusjoneringen kom det ekstra midler også fra staten. Dette har likevel ikke vært tilstrekkelig. Avdeling for kunst hadde satt som betingelse at deler av disse midlene skulle tilfalle kunstmuseet, til faglig utvikling. I tillegg ble statlige midler som tidligere var gitt som øremerkede midler til innkjøp, nå gitt som direkte tilskudd til kunstmuseet. Tidligere direktør for avdeling for kunst mener imidlertid at kunstmuseet også tapte rent økonomisk på fusjoneringen fordi store deler av de tilførte fusjoneringsmidlene gikk til å bygge opp den nye organisasjonen. I tillegg ble det vanskeligere å skaffe sponsormidler. Tidligere direktør for MUST så også et problem med hensyn til sponsormidler:

Næringslivet viste mye større interesse for kunstmuseet enn for de øvrige avdelingene ved MUST, kanskje med unntak av Barnemuseet. Det var en del diskusjoner om det i styret. Skulle disse midlene gå til fellesskapet, eller skulle de øremerkes kunstmuseet som hadde skaffet dem. (Tidligere direktør for MUST i intervju til masteroppgaven, 2015)

Økte midler har muliggjort mange spennende aktiviteter ved alle avdelinger. Men samtidig med at det ble tilført flere midler, hadde staten en tydelig økt forventning til de fusjonerte og konsoliderte museene – økt profesjonalisering med hensyn til drift, mer forskning, mer formidling. I tildelingsbrevet heter det: ”Det vert lagt til grunn at institusjonane driv kostnadseffektivt og gjev publikum eit tilbod av høg kvalitet. I eit kontrastrikt og mangfaldig samfunn er det vidare viktig å legja til rette for å fremja stor breidd av røyster og tilbod.”

(Statsbudsjett 2014 – tilskuddsbrev) ”Egentlig ble det forventet alt for mye”, sier tidligere direktør for MUST i intervju til masteroppgaven, og fortsetter: ”Vi var fortsatt en liten organisasjon, med stramme økonomiske rammer og med en bygningsmasse med sterkt behov for vedlikehold og fornying. Det medførte strenge prioriteringer av midlene.” Dette synet var hun ikke alene om. Mange museer opplevde at statlige, regionale og lokale føringer og forventninger til de nye fagmiljøene var urealistiske (ABM-utvikling, statusrapport, 2006).

Felles økonomi for avdelingene kunne også innebære utfordringer. Avdeling for kunst drives annerledes enn de andre avdelingene, med stadig skiftende utstillinger og store kostnader til for eksempel frakt, forsikring og transport. Det er det ikke alltid like stor forståelse for i de andre avdelingene (Styremedlem i intervju til masteroppgaven, 2015).

Det utarbeides nå et felles budsjett for MUST, i tillegg til at hver avdeling har et eget budsjett. Men om en avdeling går med underskudd, må det dekkes inn fra fellesbudsjettet. Dette er noe den tidligere avdelingsdirektøren for kunst er skeptisk til. Han mener at innkjøp til samlingen bør være øremerket fra statens side, for å sikre at ikke midlene går til dekning av fellesutgifter. I et stramt budsjett kan det bli vanskelig å argumenter for at det skal settes av for eksempel en million til innkjøp av et kunstverk, når kulturhistorisk avdeling har behov for 50.000 til bevaring av sin samling.

Etter fusjoneringen har MUST hatt en økning i omsetning på kr. 68,7 mill. Denne økningen har imidlertid også gitt organisatoriske og driftsmessige utfordringer. Flere bygg er preget av mangel på vedlikehold over flere år, samtidig som store deler av utgiftene er bundet opp i faste lønns- og pensjonskostnader, noe som begrenser handlingsrommet. På den positive siden har de i 2012 og 2013 hatt en økning i gaver og sponsorinntekter samtidig som at økt fokus på markedsføring, publikumsbygging og videreutvikling av den kommersielle driften av kafe, butikk og utleie har gitt gode resultater. Spesielt gjelder dette avdeling for kunst, som har doblet sine billett-, butikk- og kaféinntekter i perioden (Budsjettsøknad MUST 2016).

6.1.5 *Fra felles strategi til utvikling av særpreg*

I den første fasen etter fusjoneringen gikk mye av tiden med til å bygge opp den nye organisasjonen og til å utvikle en ny, felles strategi. Det administrative arbeidet tok mye av tiden og det meste av de tilførte ressursene. De arbeidet også for å få til en god gruppedynamikk, å få alle til å dra i lag, samtidig som de ulike avdelingene skulle beholde sitt særpreg, sin egenart og sin identitet. Ressursene var for få og krevde harde prioriteringer, også mellom avdelingene. ”For publikum er det dessuten tilbudet til den enkelte avdeling som gjelder. Organisasjonen MUST er ikke viktig for dem. Da er synligheten til den enkelte

avdeling det som teller”, forteller tidligere direktør for MUST. Nåværende direktør for MUST er enig i at hver avdeling er tjent med å ha en egen og tydelig identitet. Etter å ha utviklet en felles organisasjon de siste fire årene, er de nå kommet til et punkt der de ønsker å arbeide mer med nettopp egenarten til de ulike avdelinger, samtidig som de videreutvikler det positive samarbeidet. De har et lederteam med spennende komplementære ferdigheter. Det er en styrke, og det ser de i arbeidet med flere utstillinger, bl.a. den store Frida Hansen-utstillingen som åpnet i juni 2015, der de har hatt stor nytte av kunnskapen og ressursene ved flere avdelinger. De har utviklet nettverk, for lederne og innen ulike faggrupper. Et godt eksempel på et vellykket nettverk er formidlingen, der samarbeidet fungerer meget godt. Museets økte satsing på formidling og digitale medier har bl.a. resultert i at kunstmuseet i 2012 mottok pris for beste formidlingsidé for det nyskapende prosjektet *Kunst-o-meter* under det nasjonale museumsmøtet i Larvik.

Den nye visjonen for MUST er *Levende og ledende* og slår fast at museet skal bli: ”... et nyskapende museum i bevegelse og utvikling og et ledende museum innen samlingsforvaltning, forskning og formidling. Kvaliteten på museets tjenester skal samsvare med en region i vekst og utvikling og være på et internasjonalt nivå.” (Museum Stavanger, Handlingsplan 2015) Avdeling for kunst skal fremme interesse og forståelse for kunst, vedlikeholde og utbygge museets samling og drive kunsthistorisk forskning og formidling. Kunstmuseet viser kunst fra egen samling og skiftende utstillinger med norsk og internasjonal kunst. Den faste samling, samlingen Halvdan Hafsten og Groth & Laursens samlinger, består av nærmere 2500 kunstverk fra 1800-tallet frem til i dag.

6.2 En KODE til løsning?

Fra Bergen kunstmuseum via Museum for musikk og visuell kunst til KODE, Case 2

I 2005 vedtok en egen styringsgruppe å etablere "Museum for musikk og visuell kunst", nå KODE. Det nye museet skulle dannes gjennom en fusjonering mellom Museet Lysøen, Edvard Grieg Museum Troidhaugen, Museet Siljustøl, Bergen Kunstmuseum (inkludert Lysverket, Rasmus Meyers Samlinger og Stenersens Samling) og Vestlandske Kunstindustrimuseum. Vedtaket kom etter en lang og tidvis konfliktfylt prosess med tautrekking mellom museumsmiljø og politikere og administrasjonene i fylket og i Bergen kommune (Fylkesrevisjonen i Hordaland, 2004).

Den statlige initierte museumsreformen innebar store strukturelle endringer for fylker og kommuner i hele landet. I Hordaland var det en komplisert prosess, med mange museer og sterke personer involvert. Prosessen startet alt i 2001, ved at det ble satt ned en arbeidsgruppe i Hordaland fylkeskommune. Arbeidsgruppen skulle se på hvordan museene kunne tilpasse seg signalene fra museumsreformen. Fylket hadde tidligere samme år presentert en skisse til plan for fusjonering av museene i Hordaland. Denne ble imidlertid avslått av ABM-utvikling med begrunnelsen at fylket la opp til for mange enheter. Arbeidsgruppen presenterte deretter to forslag til løsning for politikerne i fylkeskommune, som sendte begge forslagene i retur fordi det etter deres mening ikke var tatt hensyn til innspill fra politikerne.

Til tross for at museumsreformen var en statlig reform, var fylket av den oppfatning at de stod fritt til å utforme en egen museumsstruktur:

Fylkesrevisjonen ser at arbeidet med ny museumsplan også er eit regionalpolitisk spørsmål der eige behov og ynskje kan stå i mishøve til statlege behov og ynskje. Slik sett er det ikkje snakk om noko lov- eller forskriftsmessig brot i det at fylkeskommunar etablerar ein museumsstruktur som ikkje er fullt ut i tråd med føringane i St.meld. 22. (Fylkesrevisjonen i Hordaland, 2004).

Dette var ikke ABM-utvikling enige i. De påpekte at reformen skulle gi nærhet og arbeidsfellesskap mellom museer og at Hordalands ønske om tematisk inndeling i ulike sammenhenger brøt med dette. De mente at kunst og kultur gjerne kunne blandes og påpekte at statsbudsjettet la opp til en slik blanding (Rapport fylkesrevisjonen i Hordaland, 2004).

Samarbeidet med Bergen kommune var heller ikke uten problem, og i et hørings svar vedr. ny fylkesdelplan for museum, stilte kommunen seg negativ til flere av punktene tilknyttet fusjonerings spørsmålet. Bl.a. ville Bergen kommune ha to kunstmuseer, ett for

musikk og ett for kunst og design, og ikke ett kunstmuseum slik fylkeskommunen gikk inn for. I saksutredningen er hovedkonklusjonen at Bergen kommune ønsker å forhandle med museene, fylkeskommunen og staten om fusjoneringen, men at de først vil overføre tilskudd til nye fusjonerte enheter når Bergen bystyre har sluttet seg til konkret fusjonering og ny organisasjonsstruktur for museene (Byrådsak 313/04). Fylkesrevisjonen skriver i sin rapport: ”Det er naudsynt med fortsett dialog med Bergen for om mogleg å sameina gjennomføring av fylket sin museumspolitik med Bergen kommune sin museumsplan” (Bolstad i intervju –03 i (Fylkesrevisjonen i Hordaland, 2004, *Museumsreforma i Hordaland ... Så langt*).

6.2.1 Farvel til trygge rammer

Museene følte også et behov for å være involvert i spørsmålet om fusjonering, og styrene ved de ulike museene begynte å snakke sammen: ”Iveren var nok størst på styrenivå til å begynne med”, forteller den tidligere styrelederen i intervjuet til masteroppgaven, ”og alle som kjenner Bergen vet hvor mye diskusjon det kan være rundt slike prosesser”. Fylkesrevisjonen mente det var en prosess der ”museumsfolka” måtte venne seg til tanken på en ny hverdag, og at det var snakk om en modningsprosess. (Fylkesrevisjonen i Hordaland, 2004:12). Formelt startet fusjoneringsarbeidet med et møte mellom direktørene i august 2004. Prosessen involverte en ledergruppe og flere arbeidsgrupper med representanter fra de ansatte, samt løpende orientering til de ansattes fagorganisasjoner. Det ble også gjennomført tre seminarer der representanter fra styrene deltok. ”Jeg husker det første fellesmøte. Da var det neste en hallelujastemming. - Dette skal vi få til, dette skal bli bra, husker jeg styrelederen for Bergen kunstmuseum sa. Selv var vi litt bekymret”, forteller en av de ansatte i intervjuet til masteroppgaven. ”Det var jo en stor endring det var snakk om, og noen av oss skulle bli slått sammen med ”storebror” over gaten. Hvem skulle passe på vår egenart og vår identitet?” (Formidler ved KODE i intervju til masteroppgave, 2015).

De skulle nå ta farvel med trygge og etablerte rammer. De var derfor bevisst på at det gode ved de enkelte museene skulle og måtte videreføres, samtidig som de skulle se fremover og utnytte de nye mulighetene en fusjonering kunne gi. Styringsgruppen var overbevist om at det nye konsoliderte kunstmuseet ville kunne bli et musealt kraftsenter både nasjonalt og nordisk. (Styringsgruppen for konsolidering av Museum for musikk og visuell kunst, 2005, 22.mai) Det lå en del forutsetninger i bunn. For eksempel skulle det nye museet tilfredsstillende statlige, fylkeskommunale og kommunale krav. Det skulle organiseres med ett driftsstyre, profesjonell ledelse med en daglig leder på toppen og med kompetente ansatte som alle skulle være ansatt i ett selskap med felles arbeidsgiver for de ansatte. Organisasjonen skulle bygge

på Fylkesdelplan for museum, Bergen kommunes museumsplan og på faglige visjoner. I tillegg ble det forutsatt betydelig økning i statlige tilskudd. De skulle kunne slutte seg til andre fusjonerte museer på et senere tidspunkt, *samtidig* som sammenslåingen skulle være reversibel. De hadde også utfordringer knyttet til restaurering og oppgradering av bygg og anlegg, betydelige behov innen konservering og registrering, forskningsdimensjonen var underfinansiert og det manglet ressurser til formidling til spesielle grupper. (Styringsgruppen for konsolidering av Museum for musikk og visuell kunst, 2005, 22.mai).

6.2.2 Ekteskap eller samboerskap?

Stiftelsen Museum for musikk og visuell kunst ble stiftet 28.07.2006. Oppstart felles drift var 01.01.2007. Stiftelsen består nå av Bergen Kunstmuseum, Edvard Grieg Museum Troidhaugen, Museet Lysøen, Siljustøl Museum og Vestlandske Kunstindustrimuseum. I mars 2007 endret stiftelsen navn til Kunstmuseene i Bergen, etter en navnekonkurranse. Direktøren ble ansatt etter at stiftelsen var på plass i 2006. Hun hadde lang erfaring fra kunstverden og fra fusjonering av Nasjonalmuseet i Oslo. Hun og daværende styreleder var enige om en sak: ”Vi skulle ikke lage en ”omelett” og røre sammen alle avdelingene, men beholde hver avdeling som ”hele plommer” med vekt på den enkeltes egenart og identitet.” (Første direktør Kunstmuseene i Bergen i intervju til masteroppgaven, 2015). Erfaringene fra etableringen av Nasjonalmuseet tilsa at det var en mye bedre strategi. ”Husk på”, fortsetter hun, ”at før fusjoneringsprosessen startet, hadde noen av de tidligere museene nesten ikke snakket sammen, selv om de var naboer.” Også de ansatte var enige om å gå for en paraply-organisasjon heller enn en total sammenblanding. Oppdraget med å sy Kunstmuseene i Bergen sammen til en ny organisasjon var utfordrende men spennende. De hadde flere seminarer sammen, der de diskuterte hvordan de nå skulle ha det. Når de nå var fusjonert, ville de forsøke å gjøre det beste ut av det. Og de brukte lang tid (Første direktør Kunstmuseene i Bergen i intervju til masteroppgaven, 2015). De ansatte ble involvert på ulike måter. ”Vi fikk beskjed om å delta på noen felles møter. Formålet var til å begynne med kanskje litt uklart for oss, men vi møttes og vi snakket sammen og vi ble kjent, sakte men sikkert”, forteller en av formidlerne ved KODE (Intervju til masteroppgaven, 2015).

Både tidligere og nåværende ansatte jeg intervjuet var enige om at nettopp det at de brukte *tid* var en viktig suksessfaktor. Etter hvert var det de ansatte selv som begynte å etterspørre mer samarbeid. De oppdaget at det var spennende å snakke sammen og at de kunne tilføre hverandre mye. ”Men”, understreker daværende direktør, ”det kunne vi gjøre fordi vi alle drev innen *kunstheltet*. Vi snakket samme språk. Alle var vant til å arbeide med

skapende kunstnere, på ulike måter.” (Første direktør Kunstmuseene i Bergen i intervju til masteroppgaven, 2015)

For noen av de ansatte var det kanskje vel spennende til å begynne med. ”Det var jo en helt ny jobbsituasjon. Plutselig skulle vi springe mellom husene og snakke om samtidskunst eller I.C. Dahl, fagfelt jeg ikke hadde arbeidet med siden studietiden. Men nå er det ikke skremmende lenger. Nå er det bare spennende.” (Formidler ved KODE i intervju til masteroppgaven, 2015)

Det tok jo tid å bli kjent”, forteller den første direktøren. ”Men så skjedde det to ting som hjalp på prosessen. Vi åpnet en stor og viktig utstilling med arbeider av Picasso. På åpningsdagen husker jeg enda hvor glad jeg ble da en av de ansatte ved avdeling for musikk kom bort til meg og sa - Vi er veldig stolte av dette. Vi! Det andre som hjalp var en artikkel i Klassekampen med overskriften Look to Bergen. Da ble det virkelig samling i bunn.

(Første direktør Kunstmuseene i Bergen i intervju til masteroppgaven, 2015)

6.2.3 Ingen ”back-up” plan

Det økonomiske aspektet spilte en sentral rolle i spørsmålet om fusjonering av museene også i Hordaland. Selv om utviklingen var kommet langt og et nytt museumslandskap var i ferd med å avtegne seg, gjenstod mye før museumsreformen var fullført. Departementet la derfor opp til at tilførsel av nye ressurser burde knyttes til en dokumentert prioritering av konsolideringsprosesser og framdrift i tråd med forutsetningene (St.prp. nr. 1, 2003-2004, Regjeringen.no). Hordaland hadde prosentvis ikke fått spesielt god uttelling til å begynne med i reformperioden. ABM-utvikling innrømmet at det ville vært lettere å foreslå større tildelinger til Hordaland overfor departementet dersom prosessene var kommet lenger i Hordaland. Før fylkestingsvedtaket i juni 2003 var de litt usikre på hvilken vei fusjoneringsprosessen ville ta. I stedet fikk Møre og Romsdal mye første året fordi de hadde ”snudde seg rundt” og kommet raskt i gang med reformen. ”Vi prøver å fordele etter resultater, ikke etter en demokratisk lik fordeling eller ut i fra pr. capita. Slik sett prøver vi å backe opp fagmiljøer som er kommet langt” (Hernes –03 i *Museumsreforma i Hordaland*, Fylkesrevisjonen i Hordaland, 2004:23).

At museene i Bergen ønsket å velge en annen modell enn anbefalt fra staten gjorde det ikke lettere:

Det at man bevisst har velt ein museumsplan som delvis går på tvers av de klare signala om prioriteringa av midlane, inneber at fylket har gitt frå seg eit økonomisk styringsreiskap, gjennom at det er departementet som vil måtte ta stilling til kva museum

som skal nyte godt av reformmidlane når det ikkje er plass til alle på statsbudsjettet. (Riise i intervju –03 i ”Museumsreforma i Hordaland ... Så langt”, Fylkesrevisjonen i Hordaland, 2004)

Fylkeskultursjefen i Hordaland mente i tillegg at det lå for lite penger i museumsreformen :

..., departementet har prioritert de sentrale institusjoner i Oslo, samt at Hordaland muligens kunne fått noe mer hadde prosessen blitt ferdig tidligere. Hordaland har ikke noen ekstra midler eller ”back-up” plan for de konsoliderte enhetene som eventuelt ikke blir tilgodesett med midler over statsbudsjettet. Muligens må fylkeskommunen ta ekstra ansvar for de som faller utenom. Det største problemet er at departementet ikke kommer med de midlene de burde ha kommet med. Det er en liten pott som skal gå til reformen. (Astrup i intervju -03” i Museumsreforma i Hordaland ... Så langt”, Fylkesrevisjonen i Hordaland, 2004:21)

Museene hadde på den tiden en presset økonomi, etter at utvidelser av areal og aktiviteter ikke var fulgt opp av økning i tilskudd. De søkte derfor om fusjoneringstilskudd fra staten på kr. 3,5 mill for 2006. Styringsgruppen regnet med at fusjoneringen ville kunne gi økonomiske synergier, men at det ville kunne gå en tid før disse kunne tas ut.

Også som konsolidert museum er økonomien en utfordring. ”Vi forvalter bl.a. en stor bygningsmasse med store utgifter som er bundet opp til driften av disse. Vi har ikke fått særlig økning i offentlige tilskudd. Skal vi få flere midler, må vi nok skaffe dem selv.” (Direktøren for KODE i intervju til masteroppgaven, 2015).

I 2014 var KODEs hovedmål å øke egenkapital og likviditet for å gi museet et større handlingsrom. Det gjorde de gjennom økt omsetning og fokus på driftskostnader. Samtidig har de klart å realisere planene for organisasjonsutvikling og bygg. De hadde et overskudd i 2014 på ca kr. 2.3 mill. (Budsjettsøknad KODE, 2016).

6.2.4 Sammen er vi sterkere

Nytt museum for musikk og kunst hadde som formålet å skape opplevelser, kunnskap og kritisk refleksjon omkring den skapende og utøvende kunsten i fortid og samtid. De skulle være et *nordisk musealt tyngdepunkt* innen musikk, kunstnerhjem og kunsthistorie, kunsthåndverk, design og billedkunst, og opptre som ambassadør for kunsten og for landsdelen, nasjonalt og internasjonalt (Styringsgruppen for konsolidering av Museum for musikk og visuell kunst, 2005, 22.mai). Fusjoneringen skulle videreutvikle de faglige styrkene og profilene ved de konsoliderte museene. Forventningene til eventuelt fellesprosjekt var ikke alt for krevende: ”Det konsoliderte museet skal i løpet av den første femårsperioden

gjennomføre *ett* (min utheving) eller flere gjennomgripende fellesprosjekt innen sitt faglige område preget av vitenskapelig gjennomarbeidelse, teoretisk forankring og nyskapende formidling.” (Styringsgruppen for konsolidering av Museum for musikk og visuell kunst, 2005, 22.mai).

I 2008 ble Kunstmuseene i Bergen nominert til prisen ”Årets museum” bl.a. med begrunnelsen: "Kunstmuseene i Bergen har gjennomført en vellykket konsolidering i tråd med den statlig initierte museumsreformen, ved en skånsom og fleksibel sammenslåing, hvor de opprinnelige enhetene ble bevart, samtidig som nye fellesfunksjoner ble etablert.” (NRK.no, 2008, 14. august)

Nå, ca åtte år etter sammenslåingen, er de klar til å virkelig bli ett museum. Nytt felles navn, KODE, ble presentert i 2014. Bygningene heter nå KODE 1, 2, 3, 4 og ikke som tidligere Permanenten, Bergen Kunstmuseum med mer. ”Navneskiftet var nødvendig. Vår identitet var så mangefasettert og komplisert at vi ikke klarte å formidle ett budskap ut til publikum. Jeg tror faktisk ikke publikum ble klar over at vi nå var *ett* museum, før vi skiftet navn”, forteller en av formidlerne i intervju til mastergraden. Utviklingen kom gradvis. Til slutt var de ansatte sultne på neste steg og endringene kom naturlig, også en så stor endring som det å løse opp bruken av bygningene. ”Det hjalp nok også at alle tilhørte kunstfeltet. Vi har alle en felles måte å utøve det museale på - musikk og kunst tenker på mange måter likt, selv om vi bruker ulike virkemidler og formidler ulike produkter”, forteller avdelingsleder for Kunst og Design i intervjuet til masteroppgaven. Samtidig ser de ikke vekk i fra at musikkavdelingen har hatt en større utfordring. De kan nok til tider ha følt på et utenforskap. De er færre ansatte og de har rent fysisk en annen plassering. Men nå er de i ferd med å smelte helt sammen. De ser at de har mye til felles og at de kan lage enda mer spennende ting sammen, som én enhet. ”Vi har felles utdannelse og bakgrunn og snakker samme språk, samtidig som vi nå kan trekke veksler på den totale kompetansen som befinner seg i organisasjonene” (Direktør KODE i intervju til masteroppgaven, 2015).

KODE ønsker nå å *forbløffe, forføre, forstyrre og forandre* på fremragende måter. De skal bidra til faglige diskusjoner og fornyelse, utfordre sin egen rolle, utnytte sin kombinasjon som kunstmuseer og kunstnerhjem og de ønsker å kunne måle seg mot de beste i Europa (Strategidokument KODE 2012 – 2022).

Ny, felles strategi er i ferd med å bli utarbeidet og skal presenteres i løpet av høsten 2015. ”Sammen er vi sterkere. Ingen andre i hele verden har det vi har. Det gir oss en ny og spennende identitet og det gir oss mulighet til å sette dagsorden, til å være mer synlige og til å

løfte nivået og utfordre oss selv på nye måter.” (Direktøren for KODE i intervju til masteroppgaven, 2015)

6.3 Status som singel

- SKMU, Sørlandet Kunstmuseum, Case 3

SKMU Sørlandets Kunstmuseum er et regionalt kunstmuseet for Agderfylkene. Museet ble stiftet i 1995 av Kristiansand kommune, Vest-Agder fylkeskommune, Aust-Agder fylkeskommune og Christianssands Billedgalleri.

Våren 2008 vedtok Fylkestinget i Vest-Agder at de ønsket å slå sammen Agder naturmuseum og botaniske hage IKS med Vest-Agder-museet IKS. Fylkestinget forutsatte i vedtaket at departementet skulle bevilge nødvendige midler til nytt utstillings- og formidlingsbygg for Vest-Agder museum og at staten skulle bidra med fusjoneringsmidler. “Staten bør i den sammenheng bidra med minimum tre millioner kroner i årlige økte driftsbevilgninger til videre museumsutvikling” (Fylkestinget Vest-Agder fylkeskommune, 2008, 17. juni). Samtidig vedtok styret i Sørlandets Kunstmuseum at det ikke ønsket å bli konsolidert inn i et felles museum i Agder. Styret gikk så langt som til å vedta at det ikke så noen: ”...faglig, økonomisk eller administrativ gevinst i den foreslåtte konsolidering.” (Minervanett.no, 2009, 12.mars). Dette vedtaket ble akseptert i fylkestinget. Både Kristiansand kommune og fylkeskommunene Vest-Agder og Aust-Agder, som bidrar med 40 prosent av Sørlandets Kunstmuseums tilskudd, var mot fusjoneringen. ”Vi er opptatt av å være et regionalt museum, både for Vest- og Aust-Agder. En fusjonering kunne gitt en for stor tyngde mot vest”, sier administrasjonssjefen for Sørlandet Kunstmuseum i intervju til masteroppgaven (2015), som en mulig begrunnelse for motstand mot fusjoneringen. Resultatet ble oversendt til Kultur- og kirke departementet, som ikke var fornøyd med svaret og som derfor ba om at saken ble tatt opp til ny behandling. Etter press fra Kulturdepartementet så museets styre seg derfor nødt til å ta saken opp til ny vurdering. Senere våren 2008 ble fusjoneringsspørsmålet behandling for andre gang, med samme resultat.

Giske vil ha ett stort museum med ny toppledelse og nytt styre. Etter en grundig vurdering av faglige, økonomiske og administrative fordeler og ulemper, har styret sagt nei til fusjonering. Sørlandets kunstmuseum inngår i et norsk og internasjonalt nettverk, der vi samarbeider om store utstillinger innenfor samtidskunst. Styret mener at museets utvikling videre er best ivaretatt ved å stå utenfor en konsolidering.

(Billedkunst, 2008, nr. 4)

Ved utgangen av 2008 ble det klart at det ikke ble noen statlige fusjoneringsmidler til Kristiansand, så lenge kunstmuseet ikke var med. Statssekretær Halvard Ingebrigtsen mente at kunstmuseene skulle være med i fusjoneringene, og det hadde de vært klare på hele tiden. På det tidspunktet de utarbeidet budsjettet, var prosessen i Agder på et stadium der fusjonering ikke virket realistisk (Museumsnytt, 2008, nr. 2). Ifølge Fædrelandsvennen, ga ministeren også beskjed om at hvis ikke også Sørlandets Kunstmuseum gikk inn i Vest-Agder-museet, ville ikke institusjonene få ekstra bevilgninger til nybygg. Bevilgninger til nybygg var som nevnt en av forutsetningene for fusjoneringen av Vest-Agder fylkesmuseum og Agder naturmuseum. Våren 2009 anmodet derfor fylkeskommunen museene om å behandle saken på nytt i sine respektive styrer. Resultatet av behandlingen i museene var at Agder naturmuseum og botaniske hage og Vest-Agder-museet var positive til å la seg konsolidere. Styret i Sørlandets Kunstmuseum sa derimot enstemmig nei til å la seg konsolidere, for tredje gang. (Minervanett.no, 2009, 12. mars)

Høsten 2009 tok Vest-Agder fylkeskommune nytt initiativ med sikte på å få etablert et konsolidert museum, og ga Mentor Partner As (MP) i oppdrag å bidra med rådgivning i sakens anledning (Saksprotokoll, Vest-Agder fylkeskommune, 2010). Det ble avholdt en rekke møter vinteren 2009 – 2010 under MPs ledelse, med styreledere og administrative ledere samt felles møter mellom alle tre museene. I april 2010 behandlet Hovedutvalg for samferdsel, areal og miljø i Vest-Agder fylkeskommune spørsmålet om å slå sammen Agder naturmuseum og botaniske hage IKS, Vest-Agder-museet IKS og Stiftelsen Sørlandets Kunstmuseum. Følgende vedtak blir fattet:

Hovedutvalget går, i tråd med et forslag fra fylkesrådmannen, inn for at fylkestinget i 27. april skal vedta en videreføring av Agder naturmuseum og botaniske hage IKS, Stiftelsen Sørlandets Kunstmuseum og Vest-Agder museet IKS som selvstendige museer. (Hovedutvalg samferdsel, areal og miljø, Vest-Agder fylkeskommune, 2010, 7. april)

Før behandlingen i hovedutvalget hadde styret i Sørlandets Kunstmuseum enstemmig sagt nei til å la seg konsolidere, for fjerde gang.

6.3.1 Faglighetens forkjemper

Daværende direktør ved Sørlandet Kunstmuseum var en tydelig motstander av den foreslåtte sammenslåingen med Agder Naturmuseum og Botanisk Hage og Vest-Agder-Museet med Setesdalsbanen, Gimle Gård og Sjølingstad Uldvarefabrik. ”Ja, jeg synes det er problematisk å slå sammen et kunstmuseum med et naturvitenskapelig museum som Agder Naturmuseum

og Botanisk Hage. Vi har ulikt publikumsegment. Sammenslåing er ikke hensiktsmessig og vil gå ut over tilbudet til publikum”, sa direktøren. (Aftenposten, 2008, 28.mars).

I et intervju med fagtidsskriftet Museumsnytt nr. 2 i 2008 var han enda tydeligere:

Fattigslig! Museumsreformen er i stor grad preget av instrumentell tekning og mangel av forståelse for museenes egenart. Det minner for mye om omorganiseringen av helsevesenet, hvor man har brakt inn et nytt forvaltningsnivå. Det er trist at man ønsker å bringe mer penger til museene, ut fra forutsetninger som krever økt pengebruk til nye toppstillinger. Bevilgninger, som burde vært brukt for å gi museene økt handlingsrom, skape bedre publikumstilbud og styrke det faglige arbeidet, spises opp av mer byråkrati. Jeg ser ikke hensikten.

(Museumsnytt, 2008, nr. 2)

Han var ikke i mot sammenslåing som sådan og så at tverrfaglighet absolutt kunne ha stor verdi, men mente at museene kunne lære like mye av samarbeid. De hadde i flere år hatt et fruktbart, tverrfaglig samarbeid med andre museer i regionen. Et nytt forvaltningsnivå var ikke det de trengte for å samarbeide. ”Det er stor forskjell på et kunstmuseum og et naturmuseum. Man må få mulighet til å dyrke og utvikle sin faglige egenart innenfor hver institusjon. Unødig kompliserte budsjettforhold og ledelsesstruktur vil til syvende og sist gå ut over publikumstilbudet” (Museumsnytt, 2008, nr.2). Kulturminister Trond Giske var klar over at det kunne bli tunge tak i reformens siste fase: ”Det er store lokale variasjoner i synspunktene. Men vi vil jobbe for å finne hensiktsmessige løsninger og lokale tilpasninger. Mange av innvendingene kan løses eller forbedres med praktiske grep, eller at vi lar være å sammenslå”, sa Giske. (Aftenposten, 2008, 28.mars).

6.3.2 En knipetangmanøver

Flere av Giskes uttalelser i forbindelse med fusjonerings spørsmålet ble imidlertid ansett som trusler: ”Det kan ikke sies på en annen måte, selv om statsråden i et møte selv fremstilte det slik at det å stå utenfor kan gi konsekvenser”, sa daværende direktør i et intervju i magasinet Museumsnytt 2, 2008. Han fortsatte:

Jeg har uansett liten sans for den måten å operere på. I tillegg legges det opp til en knipetangsmanøver. Det går utover de øvrige museene i en konsolideringsplan, om et siste museum ønsker å stå utenfor. Selv om bevilgningene ikke fryses, får de heller ingen økonomisk belønning slik de ble lovet tidligere i prosessen. Det skaper lojalitetskonflikter. Om vi er «slemme», går det utover andre. (Museumsnytt 2, 2008).

Så lenge Sørlandets Kunstmuseum sa nei til sammenslåing, ville det ikke bli statsstøtte til nybygg for Vest-Agder-museet. ”Vest-Agder-museet var bekymret for hva dette vil føre til med tanke på museets økonomiske og faglige utvikling og også for de planlagte byggeprosjektene de hadde i Kristiansand”, sa direktøren for Vest-Agder museet til NRK i 2009. ”Det er forferdelig trist når et museum straffes som følge av et annet museums valg”, sa daværende direktør for SKMU.” (NRK.no, 2009, 28. april).

Direktøren hadde også tidligere uttrykt skepsis til at kulturen i Norge ofte blir vurdert ut fra tall og budsjetter. Han mente at de i større grad burde være opptatt av fagenes egenart, faglig ansvar og faglige kriterier: ”Enhver ansvarlig ny ledelse må prioritere å styrke de delene av det konsoliderte stormuseet som trenger det mest, eller står overfor spesielle utfordringer. For Sørlandets kunstmuseum vil en slik kamp om budsjettmidlene kunne slå uheldig ut”, sa han. (Museumsnytt, 2008, nr.2).

SKMU mener at de ikke har tapt økonomisk på å stå utenfor. ”Vi har selvsagt ikke fått ekstra midler til fusjoneringsprosessen, men så har vi jo heller ikke hatt de ekstra utgiftene til å bygge opp en ny organisasjon og til å ansette en direktør på toppen av en konsolidert enhet” (Administrasjonssjefen i intervju til masteroppgaven, 2015). De har med andre ord ikke blitt straffet, men heller ikke belønnet.

De ansatte ser også fordelene ved at de ikke trenger å sloss om felles budsjettmidler.

Som et konsolidert museum måtte vi kjempet om en felles pott. Ulike behov ville blitt stilt opp mot hverandre. De andre museene vi eventuelt skulle slå oss sammen med, hadde store bygningsmessige etterslep, og vi kunne derfor risikere at deler av våre midler ville gå til dekning av de andre sine utfordringer.

(Administrasjonssjefen i intervju til masteroppgaven, 2015).

6.3.3 Kunstmuseet som tør å gå nye veier

SKMU åpnet det nye museumsanlegget i Kristiansand sentrum i 2000, og i 2004 åpnet de et nytt tilbygg med ny utstillingssal på ca. 150 m². I 2008 var Sørlandet Kunstmuseum ett av museene som ble nominert til den nasjonale prisen *Årets museum*. Begrunnelsen fra juryen var:

Sørlandets Kunstmuseum driver en variert praksis der kunstformidling og et bredt publikumstilbud er et sentralt satsningsområde. Museet har høy aktivitet i sine lokaler i Kristiansand, men har en stor kontaktflate mot begge Agderfylkene gjennom vandretutstillinger, som går til institusjoner og skoler samt seminarer og ulike workshops. I sin tilnærming til kunstfeltet og gjennom ulike formidlingstilbud, har museet vist stor variasjon og kreativitet; og samarbeidet med naturhistoriske og kulturhistoriske museer har åpnet for nye dialoger som vitner om vilje til nybrottsarbeid. Videre har museet

arbeidet sammen med andre kulturinstitusjoner og aktører slik at publikum kan tilbys konserter innen ulike genre og populærvitenskapelige foredragsserier.
(NRK.no, 2008, 14.august)

Sørlandets Kunstmuseum sitt formål i dag er å arbeide for å skape interesse, kjennskap og kompetanseheving i forhold til billedkunst, kunsthåndverk og andre visuelle uttrykksformer. Museet skal arbeide med innsamling, dokumentasjon og bevaring, forskning på og formidling av kunst. I strategiplanen for 2012 – 2016 sier museet at det ønsker å bli oppfattet som *- kunstmuseet som tør å gå nye veier*. Museets visjon er å være *- Nordens mest nyskapende kunstmuseum*. Museet har ambisjon om hele tiden å holde seg faglig oppdatert og orientert, og å være oppsøkende og nysgjerrige på det nye. Det innebærer at det ønsker å ta initiativ, være kreativt og utfordre seg selv og samfunnet rundt. Som et nyskapende kunstmuseum ønsker det å strekke seg langt for å flytte grenser (Strategiplan 2012 – 2016).

De ansatte er overbevist om at det var et riktig valg å stå alene. De hadde et faglig utgangspunkt for å ville stå alene, forteller en av kuratorene ved Sørlandet Kunstmuseum i intervju til masteroppgaven. De mente det ville gi dem større handlingskraft og økt navigasjonsevne, samtidig som de kunne være mer spisset. De har bygget opp en profil basert på at de er et regionalt museum, med vekt på det lokale og det internasjonale mer enn på det nasjonale. ”Som liten er alle ansatte innforstått med hva som er vår profil og vår visjon. Det ligger i ryggmargen til de ansatte. Å være liten gir oss også større fleksibilitet”, sier administrasjonssjefen. De ser samtidig at det å være liten kan være utfordrende. De som er fusjonert får kanskje et større faglig fellesskap og de er mindre sårbare for sykdom og fravær hos de ansatte, siden de har flere ansatte å spille på. ”Men, samtidig har vi kunnet konsentrere oss om å arbeide rent faglig, siden vi ikke har måttet gå gjennom en større omstillingsfase”, avslutter en kurator SKMU i intervju til masteroppgaven (2015).

7. Forventninger fra omgivelsene

Alle organisasjoner er avhengige av sine omgivelser. Omgivelsene kan både være gode drivkrefter for viktig endring, eller fungere som motkrefter. Faktorer her er organisasjonen størrelse, konkurrerende virksomheter og lokal etterspørsel etter organisasjonens tilbud. Liten konkurranse og god etterspørsel kan være en hindring mot nødvendig endring (Jacobsen, 2004).

Mine samtaler med seks representanter for billedkunstorganisasjonene og visningssteder i Stavanger, Bergen og Kristiansand viser at de har klare synspunkter på kunstmuseenes rolle.

7.1 Rollen som regionalt lokomotiv

Kunstnerne i intervjuene er opptatt av museenes utstillingspolitikk og innkjøpsordning og av museets nasjonale posisjon innen kunstfeltet. De mener at museet har en forpliktelse til å satse på lokale kunstnere og på en regional profil. Som offentlig museum må det stilles krav til *kvaliteten* på tilbudet. Museet må derfor ha en sterk og tydelig profil, være en del av den kunsthistorien de skriver seg inn i og ta en ledende rolle i diskurser innen feltet. ”Jeg forventer at de har en slagkraftig identitet. Om vi har et kunstmuseum uten betydning innen kunstfeltet – nasjonalt og internasjonalt, svekker det anseelsen til resten av kunstfeltet i området”, sier en billedkunstner i Stavanger i intervjuet til masteroppgaven (2015). ”Jeg forventer at de skal innta rollen som regionalt lokomotiv”, sier kunstneren i Kristiansand. Etter hennes mening er kunstfaget på tynn is. Det må styrkes, ikke svekkes. ”Alt skal tillegges en nytteverdi i dag og virksomheter må bli mer resultatorienterte. Det er en uheldig utvikling som svekker kunstens anerkjennelse”, fortsetter hun. Flere av intervjuobjektene i museenes omgivelser mener at kunstmuseene må ta utgangspunkt i hvor de er. De må trekke de lange linjer. Se utover i verden. Speile det regionale. Skille seg fra andre store visningssteder i regionen. De må både være gode historiebevarere samtidig som de har et blikk fremover. Flere av informantene påpeker også at det er viktig med koordinering av kunsttilbudet, både i forhold til publikum og i forhold til de som gir tilskudd, spesielt for de visningsstedene som presenterer samtidskunst. De mener at det kan være vanskelig for utenforstående å se forskjell på institusjonene når alle driver med samtidskunst. Publikum generelt kjenner jo heller ikke til det usynlige hierarkiet som gjelder innen kunstfeltet, sier en av informantene. Derfor er det viktig at visningsstedene er tydelige på hva de tilbyr og hvem som er deres publikum.

De seks har litt ulike svar på hva som er rett for henholdsvis Stavanger, Bergen og Kristiansand. SKMU har etter deres mening størst mulighet til å ha en tydelig egenart, både fordi de ikke er konsolidert og fordi de er i en liten by med færre konkurrerende visningssteder. I Bergen er kravene til museet større. De opererer mer internasjonalt og har en større tyngde nasjonalt. ”KODE kan ikke være et *”liksommuseum”*, sier en av informantene. ”De må være mer seriøse og mer spisset, både for å kunne leve opp til omverdens forventninger og for å kunne konkurrere med andre, sterke kunstinstitusjoner i Bergen”.

Samtidig, mener informantene, er det enklere for KODE, siden de er tematisk konsolidert. Det gjør det lettere å samarbeide på tvers og lettere å markedsføre tilbudet. Både MUST og SKMU har en mer regional profil, men med god kvalitet på tilbudet. Begge informantene fra Stavanger mener også at kunstmuseet i Stavanger har vist mer spennende utstillinger etter fusjoneringen, uten at de kan si at det er som et resultat av fusjoneringen. I Stavanger hadde de dessuten ikke noe valg, mener informantene, ikke nødvendigvis fordi det å velge en territoriell modell var politisk korrekt, men fordi det ikke fantes andre kunstinstitusjoner de kunne slå seg sammen med. I tillegg kunne fusjoneringen hjelpe MUST til å få tiltrente midler til nybygg.

Flere av informantene er imidlertid usikre på om navnet KODE er bra, mye fordi det mangler særpreg og fordi det ikke signaliserer en lokal tilknytning, slik både MUST (Museum Stavanger) og SKMU (Sørlandet Kunstmuseum) gjør. ”KODE må huske å ta var på historikken til de ulike avdelingene. Alle må ikke arbeide på samme måte, da blir alt likt – alt går inn under samme logikk, og kan da lett bli kjedelig”, mener en av informanten fra Bergen.

Egenart og identitet mener informantene knytter seg også til bygg og lokalitet – hvor museet befinner seg. En av informantene fra Bergen var derfor usikker på om det var så lurt å løse opp bruken av byggene. ”Det ligger mye historie i bygningene og i utstillingsrommene og det ligger mye identitet i et navn. Identitet bygges over tid, ikke gjennom markedsføringsgrep”.

I Stavanger har fusjoneringen med utvikling av felles nettside og felles programbrosjyre heller ikke vært av det gode, mener informantene fra Stavanger. De ulike avdelingene vender seg til ulikt publikumsegment, og felles markedsføring har gjort det vanskeligere å orientere seg i tilbudet. De tror derfor at det er rett av MUST å arbeide for å utvikle den enkelte avdelings egenart, også i markedsføringssammenheng. ”MUST prøver å legge epler og appelsiner i én kurv. Men de ulike avdelingene har ulike oppgaver. Kunstmuseet skal fortelle en annen historie enn de kulturhistoriske og naturhistoriske avdelingene og kunstmuseet

forsøker i større grad å være en del av et nasjonalt og internasjonalt miljø.” (Leder av visningssted i Stavanger i intervju til masteroppgaven, 2015)

I Kristiansand er informantene glade for at det ikke ble noe av fusjonering med kulturhistorisk museum. De mener at de har et lite men bra kunstmuseum. Samarbeidsmiljøet i byen er godt, selv om det ikke er formalisert og selv om det kanskje ikke er synlig for publikum. I en periode diskuterte de også i Kristiansand å slå sammen flere av visningsstedene for kunst i sentrum, både organisatorisk og rent fysisk. Det var informantene glade for at ikke ble noe av, siden resultatet ville vært at regionen ville fått ett visningssted mindre, noe etter deres mening både kunsten og publikum ville tapt på. ”Vi trenger heller flere visningssteder, ikke færre.” (Informant fra Kristiansand i intervju til masteroppgaven, 2015).

7.2 Faglighet og autonomi er viktig

Informantene er alle i tvil om fusjonering, det å bli større, nødvendigvis ga økt satsing på det faglige. Etter deres mening er kunst avhengig av høy grad av autonomi. Konsoliderte enheter kan lett bli mer like, der alle trenges inn i én felles tankekaske. Det kan være ødeleggende for kreativiteten og særpreget. Større enheter trenger ikke gi mer faglighet - heller mer byråkrati, mener de. ”Jeg tror de kan miste faglig tyngde og troverdighet innen fagfeltet ved å spre seg for mye utover. Størrelse er ingen garanti for økt faglighet. I Bergen er kanskje kunsthallen vel så kjent som kunstmuseet. Den er mindre, men mer spisset og sterkere faglig.” (Billedkunstner fra Bergen i intervju til masteroppgaven, 2015).

Faglighet mener de er en relativ størrelse. Spørsmålet er om fagstaben har økt, eller om økningen er størst på formidling. Om fokus blir på formidling, mener en av informantene, er det en fare for at formidlingen vektlegges på bekostning av noe. Informantene mener at det å bygge nye organisasjoner tar tid – tid som da tas fra det faglige og overføres til oppbygging av det strukturelle. I kunstverden er faglighet og autonomi viktig. Å ta vare på autonomien legitimerer hele driften. ”Rent faglig er det viktig å insistere på sitt særpreg. Da står kunsten sterkere. I en territoriell fusjonering kan en fort miste mye fagspesifikk kunnskap. Men fusjoneringene har nok effektivisert noen funksjoner og den har nok absolutt bedret museenes økonomi.” (Leder av visningssted i Stavanger i intervju til masteroppgaven, 2015). Samtidig er de klar over at fusjonerings gir større miljø og mulighet for ny inspirasjon og til å diskutere fag med andre. Problemet er, mener de, at noe av det faglige fokuset går vekk i fusjoneringsprosessen. Det kan lett gi konflikter, slik vi så ved fusjoneringen av Nasjonalmuseet i Oslo. ”Retorikken rundt museumsreformen er det på mange måter umulig å

si seg uenig i. Å arbeide på tvers klinger godt, men det kan også bety forflatning. Men på mange måter gir det en mening at en faktisk har forskjeller. Å bevare friksjon er bra.” (Billedkunstner i intervju til masteroppgaven, 2015).

En av informantene mener samtidig at det å ha en tydelig identitet ikke bare trenger være positivt. ”Det er de ja – slik er de. Ferdig med det!” I tillegg mener vedkommende at vi vurderer kvaliteten på det faglige ut i fra hvor i hierarkiet vi befinner oss. ”Dette er et komplisert hierarki og symbolske verdier er vanskelige å måle. Protester mot territoriell fusjonering kan komme av at ledere følte sin posisjon truet. Du dømmes jo ut i fra hvem du henger sammen med.” (Leder av visningssted i Stavanger i intervju til masteroppgaven, 2015)

7.3 Ledelse viktig for profil

Alle informantene legger vekt på lederens rolle, spesielt for ledere ved de regionale kunstmuseene. Men i hvilken grad lederen former museets profil, er avhengig av om han/hun er ”eneherker” – den som alene bestemmer hva som skal samles og hva som skal stilles ut. Samtidig ser de en utfordring når samme leder flytter seg fra kunstmuseum til kunstmuseum. Ledelse er viktig, mener de, men det bør være en overordnet strategi som knyttes til museet, uavhengig av lederen, selv om det nok uansett er slik at særpreget følger direktøren.

Ledere av kunstinstitusjoner driver ofte med en stollek, og flytter etter hverandre fra en institusjon til en annen, men alltid oppover i hierarkiet, til en institusjon med høyere posisjon og mer symbolsk kapital. Direktøren for Bergen kunstmuseum ville for eksempel aldri ta jobben som direktør for Stavanger kunstmuseum.

(Informant fra Kristiansand i intervju til masteroppgaven, 2015)

7.4 Mer nytenkende

Jeg hadde også en samtale med en tidligere leder ved ABM-utvikling, senere Norsk Kulturråd. Han mener at museenes oppgave er å skjøtte sitt faglige mandat. De er en offentlig virksomhet som må finne sitt ståsted, sin måte å løse det faglige på. Det handler om en form for troverdighet. Egenart og identitet må nedfelles i strategier og tenkning om faglig innretning. Selvfølgelig, sier han, formes egenarten også av lederen, men en leder velges jo av styret, som definerer stillingen ut i fra eksisterende strategier og visjoner. Museene skal utfordre det samfunnet de er en del av. De skal møte sitt publikum, strekke seg, la seg inspirere. Gi gode opplevelser og skape engasjement.

Hvorvidt en fusjonering er vellykket avhenger av om fagmiljøene klarer å spille sammen. ”Et fagmiljø vil bli sterkere ved å snakke med et annet fagmiljø, selv om de dekker et annet

fag”, sier han i intervjuet til masteroppgaven. ”Kanskje er det lettere for de som er konsolidert etter en tematisk modell, med avdelinger innen samme faglige ståsted. Kanskje har de mer å hente på et samarbeid?” fortsetter han. Samtidig mener han at vi ofte er for lite villige til å dele og til å lære av andre og av hverandre. Vi bør alle hente inspirasjon fra andre fagfelt for å bli bedre på vårt eget felt.

Men en sammenslåing bør være villet for å lykkes, sier han. Hvis ikke kan den virke mot sin hensikt. Både ledelse og ansatte kan da kjenne på en frykt for å miste kontroll, for å miste makt og være vanskelig å få en hel organisasjon til å skjønne at noe er viktig.

Men noen må bestemme. Alle kan ikke være enige i alt. De som betaler må også kunne ta noen avgjørelser. Selv om flere av aktørene er uenige i museumsreformen, trenger ikke det bety at den er feil av den grunn. En så stor reform måtte nødvendigvis føre til noen negative reaksjoner. Selv om myndighetene kommer med innspill – oppfordrer til visse aktiviteter i forbindelse med for eksempel mangfoldsåret og grunnlovsjubileet, betyr ikke det at de blander seg opp i det faglige.

(Tidligere leder ABM-utvikling og Norsk kulturråd i intervju til masteroppgaven, 2015)

Han mener at kunstmuseene er litt hårsåre og at de ikke liker å bli oppfordret til å gjøre visse ting. I forhold til andre områder er kulturfeltet utsatt for lite statlig styring. Museumsreformen har etter hans mening i hovedsak vært vellykket, også for kunstmuseene, men det som har reddet museumsreformen og gjort at den i så stor grad oppleves som en suksess, er nok at reformen ble fulgt opp med tilførsel av ekstra midler. ”Hvis ikke er det ikke godt å si hvordan det hadde gått”, avslutter han (Tidligere leder ABM-utvikling og Norsk kulturråd i intervju til masteroppgaven, 2015).

8. Ingen rom for elskere eller sidesprang?

I kapittel 3, fikk vi presentert teorier for endring og for maktstrukturer innen kunstfeltet. I dette kapittelet vil jeg forsøke å analysere empirien i lys av tidligere presentert teori, først i et endringsperspektiv og med særlig blick for forhold til lokal tilpasning og tid, så i et maktperspektiv og relatert til forholdet mellom politiske og emosjonelle komponenter.

8.1 Behov for endringskompetanse

Endringer starter som vi har sett i utgangspunktet som en idé – som overføring av en organisasjonsoppskrift som skal omsettes til konkret handling. I tilknytning til de endringsprosesser som da startet, er det viktig å være klar over en del forhold:

- Organisasjonsoppskriftene må oversettes og tilpasses *lokale forhold* – hva er våre muligheter og behov, hvordan skal vi forholde oss til disse ideene?
- Oversetterne trenger kompetanse, både for å endre oppskriftene fra tidligere praksis til ny ide og deretter til ny praksis. (Røvik, 2007 og Jacobsen, 2004).

En god oversettelse vil gi et best mulig verktøy for å oppnå bedre resultater. Ideen må først dekontekstualiseres, oversettes fra opprinnelig ide til ny bruk. Men å oversette en oppskrift fra praksis til en mer generell ide kan være vanskelig, og det hender ikke sjeldent at det mislykkes (Christensen m.fl.: 2009: side 91 – 92 og Røvik: 2004:146 - 149). Ansvar for dekontekstualiseringen i tilknytning til museumsreformen ligger hos departementet i utvikling av selve reformen. Spørsmålet er om departementet innehar den rette kompetansen til å utføre dekontekstualiseringen, om de fullt ut kan forstå hva et så omfattende og broket område som museumsfeltet er, virkelig trenger? Med andre ord - er myten NPM, med sin oppskrift for hvordan moderne organisasjoner skal se ut, den rette for kunstmuseene? Tar den utgangspunkt i det som er de reelle problemene for akkurat denne bransjen? NPM blir ofte sett på som et effektivt redskap for måloppnåelse, men når hovedmålet er å få til en *faglig* utvikling, er da museumsreformen og dens krav til måling og rapportering det rette redskap?

En annen utfordring her kan være at NPM bruker logikker som ikke nødvendigvis er forenelig med de logikker som eksisterer i museumsverden, og langt mindre i kunstverden. I oversettelsen må derfor departementet gi museumsreformen en språklig innpakning som også er spiselig for de som skal bli gjenstand for endringer initiert gjennom reformen. I den sammenheng er det antagelig både naturlig og fornuftig å vektlegge nettopp *faglig utvikling*. Men samtidig legges det i reformen opp til kvantitative måleparametre som ikke nødvendigvis

er forenelige med bransjens vektlegging på de mer kvalitative aspekter. En av informantene hevdet da også at de ikke fulgte alle krav til kvantitativ rapportering i de årlige budsjettsøknadene. De passet ikke for det de drev med, hevdet hun, og så langt var de ikke blitt straffet for å ikke følge rapporteringsrutinene.

En god kontekstualisering, der ny oppskrift skal omsettes til praksis, vil gi et best mulig verktøy for å oppnå bedre resultater. Når staten utøver et så aktivt eierskap som de gjør gjennom museumsreformen, skulle det tilsi at myndighetene ville følge opp reformen med å tilføre museene nødvendig endringskompetanse, for å sikre at oppskriften ble korrekt fulgt opp, tilpasset den enkelte region og det enkelte fusjonerte museum. Det skulle også tilsi at lokale varianter ville bli støttet fra de statlige myndighetene. Det ser imidlertid ikke ut til å være tilfellet med museumsreformen. En tidligere ansatt i ABM-utvikling sier i intervju til masteroppgaven at de kanskje burde tilført endringskompetanse i forbindelse med gjennomføring av museumsreformen, men at det jo er meningen at ledelsen og styret skal inneha den nødvendige endringskompetansen. Dessuten skjedde endringsprosessene suksessivt og over tid, påpeker han. De nye kunne dermed lære av de som gikk foran. Ofte ble det ansatt en ny leder på toppen, og denne personen burde og skulle inneha rett kompetanse (Tidligere ansatt ABM-utvikling og Norsk kulturråd i intervju til masteroppgaven, 2015).

Også seksjonssjef for museumsseksjonen i Norsk kulturråd understreker at det var de konsoliderte institusjonene som selv måtte bære hovedansvaret for å styrke den interne faglige aktiviteten. På spørsmål om de ansvarlige for reformen burde tilført aktørene nødvendig endringskompetanse svarer han:

På et tidspunkt drøftet vi om vi skulle gjøre noe, men vi har ikke kompetanse på organisasjonsendring. Det er det andre som har. Vi må prøve å sortere hva som er vårt ansvar og hva samfunnet ellers kan gi av kompetanseheving. Vi hadde seminarer der vi inviterte organisasjonsutviklere til å komme med presentasjoner av muligheter og utfordringer, og vi lager rapporter for å bidra til bevisstgjøring rundt temaet. Vi er også opptatt av at museene skal være selvstendige aktører, der styrene og ledelsen innehar den nødvendige kompetanse. Vi har imidlertid snakket med Virke om å tilby noe på lederutvikling, men foreløpig er det kun samtaler.

(Seksjonssjef Norsk kulturråd i intervju til masteroppgaven, 2015)

Det er imidlertid en utfordring at museumsstyrene ikke nødvendigvis har medlemmer med den rette kompetansen. Flertallet er ofte politisk oppnevnt representanter fra fylket og kommunen. Vervet er gjerne ettertraktet, betraktet som noe som er ”kjekt å ha”. ”Styrene var dessverre ikke profesjonelle nok til å håndtere den store utfordringen fusjoneringen innebar,

sa en tidligere direktør ved MUST i intervju til masteroppgaven (2015). Noen av informantene ga også uttrykk for at det er behov for å tydeliggjøre offentlige eieres oppgaver som både eier og politisk myndighet. Det ser altså ut til å være et behov for å utvikle mer bevissthet fra det offentlige om hva slags styrekompetanse som kreves for å bidra til at virksomhetene kan håndtere nødvendige endringer, slik at de kan ivaretar sitt samfunnsoppdrag. Det synes også å være et behovet for at styrene utvikler kompetanse og bevissthet med hensyn til driften av de fusjonerte museene. Den første direktøren for de fusjonerte kunstmuseene i Bergen var fornøyd med at hun hadde en kompetent styreleder. ”Da han av private årsaker måtte trekke seg, ga jeg klar beskjed: - Jeg skal ha en ny, like dyktig styreleder! Det er umåtelig viktig med rett kompetanse i styret” (Tidligere direktør for Kunstmuseene i Bergen). Hun var fornøyd da ny styreleder ble Kåre Willoc.

8.1.1 Slik vil vi ha det her

NPM har ikke nødvendig vært løsningen på alle problemer i offentlig sektor. Ofte var det ikke samsvar mellom problemet som skulle løses og utforming av virkemidlene. Tiltakene manglet gjerne en lokal tilpasning, en bevisst og rasjonell handling der man lager en *lokal versjon* av ideene. (Christensen, 2006). I en lokal tilpasning møter ideene det sosiale systemet i en organisasjon (Jacobsen, 2004).

Museumsreformen startet med en idé om at museumsfeltet hadde behov for endring og en idé om hvordan fremtiden til museene burde se ut. Ideen tok utgangspunkt i feltet som helhet og ikke i det enkelte museums eller den enkelte regions utfordringer og behov. Tanken var også her at større enheter ville være bedre, mer profesjonelle og mer effektive – faglig og strukturelt, en oppskrift myndighetene i Norge har brukt på de fleste offentlige virksomheter de senere årene, enten det er helsevesenet eller NAV, eller nå sist i tilknytning politiet og den pågående kommunereformen. Det hersker altså en generell idé om hvordan moderne og gode institusjoner bør se ut. Svaret er ofte at større enheter gir bedre kvalitet og økt effektivitet.

I god NPM-stil var det imidlertid en forholdsvis åpen reform, uten klare direktiver, men med noen overordnede føringer. Ideene måtte dermed oversettes og omsettes til tiltak. Det åpnet igjen for lokale tilpasninger, samtidig som de statlige myndighetene protesterte når slik lokal tilpasning fant sted, enten de som i Kristiansand mente at ut i fra deres lokale forhold var best tjent med å stå alene, eller som i Bergen, der de ønsket å være flere enheter med en mer tematisk fusjoneringsmodell. Fylket presenterte som tidligere nevnt (kapittel 6.2) først en skisse til plan for fusjonering av museene i Hordaland, som så ble avslått av ABM-utvikling

fordi fylket etter deres mening la opp til for mange enheter. Fylkeskultursjefen mente derimot at ABM-utvikling ikke var tydelige i sine prinsipper for fusjoneringene:

ABM-utvikling legg opp til færre konsoliderte einingar enn det som opphavleg låg i St.m. 22. ABM-utvikling har ikkje gjort godt nok arbeid i sin analyse av terrenget de skal forme, til dømes ved at tematisk prinsipp for konsolidering berre skulle gjelde kunstmuseum. Det er for Hordaland ein forskjell på god struktur i fylket og ein konsekvent gjennomføring av den struktur ABM-utvikling ynskjer. I tillegg er det eit prinsipielt spørsmål - det regionalpolitiske nivå må ha eit politisk handlingsrom. (Fylkesrevisjonen i Hordaland, 2004)

”Vi måtte finne løsninger vi trodde på, en løsning Bergen kunne støtte opp om”, forteller daværende styreleder for Bergen Kunstmuseum i intervjuet til masteroppgaven (2015). Deres løsning var basert på at Bergen hadde mange museer som arbeidet innen kunstfagene, noe som ikke var tilfellet i Stavanger eller Kristiansand. Ny direktør og styreleder for de konsoliderte museene i Bergen var også tydelige på at de måtte velge en modell som passet dem. Det innebar bl.a. at de enkelte avdelingene skulle opprettholdes, men inngå i en tematisk paraplymodell. Samtidig understrekes det at fusjoneringen hos dem har ført til noe positivt kun fordi alle avdelinger opererer innen kunstfeltet (Første direktøren for de fusjonerte Kunstmuseene i Bergen i intervju til masteroppgaven, 2015).

I Stavanger vurderte de også en mer tematisk modell, med sammenslåing med andre kunstinstitusjoner i regionen. Blant annet ville de finne ut om det var mulig å få til et sterkere formelt samarbeid med den lokale kunstforeningen. På sikt kunne de da få en ny konstruksjon der kunstmuseet kunne ta mer aktivt del i det lokale kunstlivet, i tillegg til å vise nasjonal og internasjonal kunst av høy kvalitet (Tidligere avdelingsdirektør for avdeling for kunst ved MUST i intervju til masteroppgaven, 2015). Etter noen sonderinger og noen samtaler med kunstforeningen, ble den tematiske modellen parkert, ikke minst fordi medlemmene i begge styrene (Rogaland Kunstmuseum og Stavanger Museum) gikk inn for å følge statens ønske om en territoriell fusjonering. Den første fasen arbeidet MUST for å bygge opp én ny organisasjon, med ny felles direktør, nytt navn, felles markedsføring og en rekke nye fellesfunksjoner. Noen av informantene mener at den territorielle modellen gjorde det ekstra utfordrende for MUST:

Det kan nok være en utfordring å være en del av et territorielt konsolidert museum. Bare se på Nasjonalmuseet. De hadde mange utfordringer, selv om de var en del av det samme fagkrets, med et felles språk og felles kulturelle verdier. MUST har avdelinger som

tilhører ulike fagkretser og ulikt forskningsmiljø, med ulike tradisjoner og ulike måter å arbeide på.

(Leder av en kunstinstitusjon i Stavanger i intervju til masteroppgaven, 2015)

I Kristiansand skrev kommunen i sine sakspapirer: ”Departementet ga tydelige signaler om at de statlige driftstilskuddene ikke blir indeksregulert, bevilgninger til investeringer ikke vil bli prioritert, og institusjonene ikke kan påregne økning i driftstilskudd, dersom de ikke blir organisert inn i en større enhet.” Likevel valgte Kristiansand å ikke fusjonere. En av årsakene kan ha vært at både Vest- og Aust-Agder fylkeskommuner står som eiere, sammen med Kristiansand kommune. Det er grunn til å tro at det var viktig for Aust-Agder Fylkeskommune å opprettholde en god maktbalanse mellom eierne, en balanse som kanskje kunne bli forrykket ved en sammenslåing av museer som alle hadde lokasjon i Vest-Agder fylkeskommune. I tillegg hadde SKMU allerede fått sitt nybygg, så behovet for ekstra midler til bygg var ikke til stede. Statens gulrot var med andre ord ikke like fristende.

I disse dager er både KODE og MUST inne i en ny endringsfase, med lokale tilpasninger, basert på erfaringer gjort etter fusjoneringene, der KODE utarbeider en ny *felles* strategi og visjon, mens MUST i større grad ønsker å vektlegge de *enkelte avdelingers særpre*g og egenart.

8.1.2 Vi brukte tid – lang tid

Endring er videre noe som utvikles over *tid* og det er derfor nødvendig med et nyansert perspektiv for å forstå og gjennomføre de planlagte endringsprosessene (Jacobsen, 2004 og Røvik 1998). Noen organisasjoner endrer seg ved at de utvikles over et langt tidsrom. Endringen skjer innenfor kjente rammer og oppleves derfor ofte som ”naturlig” utvikling (Jacobsen, 204:37-39).

I Bergen brukte de lang tid. Så lang tid at det til slutt var de ansatte som presset på for å få til en mer omfattende endring. I utgangspunktet ble hver avdeling beholdt som før, med samme ledere, ansvarsområder og bruk av bygninger. Først flere år senere begynte de å ta grep som gjorde at omgivelsene la merke til at museene nå var fusjonert i én organisasjon. Nytt navn og ny bruk av bygningene skapte som forventet reaksjoner. Men den kampen var ledelsen og de ansatte klare til å ta – sammen. ”Endringen kom gradvis og opplevdes så naturlig. Vi ansatte var etter hvert sultne på neste steg.” (Formidler ved KODE i intervju til masteroppgaven, 2015)

I Stavanger var Rogaland Kunstmuseum lenge motstandere av fusjonering før de til slutt følte seg tvunget til å slå seg sammen med Stavanger Museum. Styret var opptatt av at endringen skulle skje fort når vedtaket endelig var fattet. Den store endringen som denne fusjoneringen innebar, falt sammen med en større arbeidsmiljøundersøkelse som også var ressurskrevende – på mange plan. I tillegg skulle ny direktør få på plass ny juridisk enhet. Ved utlysning av stilling som ny direktør la interimsstyret til grunn at fusjoneringsprosessen var gjennomført og ny juridisk enhet var på plass, noe ny direktør også hadde forventet. Dette ble imidlertid ikke gjennomført. Styret så det som hensiktsmessig at ny direktør ledet prosessen. Dette gjorde oppstarten krevende for den nye direktøren, da det innebar at tre beslutningsdyktige styreverv var aktive samtidig, fram til endelig fusjonering. Direktør for Rogaland Kunstmuseum og direktør for Stavanger Museum forberedte saker til sine respektive styreverv, samtidig som ny direktør rapporterte til interimsstyret. De "gamle" direktørene hadde formelt kun ansvar for sin institusjon og sitt styre, og ikke overfor ny direktør eller interimsstyret. Alle saker vedrørende fusjonering skulle behandles i samtlige styreverv.

I etterkant ser jeg at styret kanskje hadde for store forventninger til ny direktør. Oppstarten hadde hatt et bedre utgangspunkt dersom ny konsolidert juridisk enhet hadde vært på plass, som opprinnelig planlagt, slik at vi kunne konsentrere oss om å lære hverandre å kjenne og bruke god tid på strategi og organisasjonsprosessen.
(Tidligere administrerende direktøren for MUST i intervju til masteroppgaven, 2015)

Endring medfører mye usikkerhet blant de ansatte. Det handler jo om noe ukjent, og de fleste mennesker ønsker stabilitet og forutsigbarhet. Timing blir da viktig, spesielt når endringen er planlagt. Å lansere flere omfattende endringsprosesser samtidig kan det ene tiltaket forsvinne i "støyen" fra det andre (Jacobsen, 2004:149). "Et sentralt poeng i timing er hvordan man bygger opp rekkefølgen av ulike endringstiltak, det vil si hvordan endringstiltakene er timet i forhold til tidligere og kommende tiltak." (Jacobsen, 2004:149). Nå de ansatte må arbeide med flere endringsprosjekter på en gang kan de få en følelse av det Jacobsen kaller "overdreven endring". Det kan føre til motstand, forvirring og eventuelt at endringen stopper opp. Eller at ansatte forlater arbeidsplassen. MUST gjennomgikk flere omfattende endringsprosesser samtidig. Det gjorde den første fasen ekstra utfordrende. Etter fusjoneringen har museet både fått ny direktør og ny avdelingsleder for kunst. Den nye direktøren har god kjennskap til fusjoneringsprosessen ved Nasjonalmuseet i Oslo, noe som nok har vært verdifull kunnskap i den videre prosessen.

Endringsprosessen tar ofte mye tid og ressurser fra de ansatte, tid de ellers kan bruke på produksjon og faglig utvikling. I Kristiansand påpeker de derfor at de *ikke* har måttet bruke tid på fusjoneringsprosesser, men i stedet har kunnet konsentrere seg om å lage spennende utstillinger.

8.2 Likevektsøkende handlinger

Som tidligere nevnt, henger makt sammen med avhengighet (kap. 4). Kun dersom du er helt avhengig av noe eller noen, har det/den/de virkelig makt. I relasjoner med en ubalanse i maktforholdene, kan disse balanseres gjennom enten å minke egen motivasjon, knytte nye allianser eller øke den andres motivasjon (Emerson, 1998).

Staten er en sentral bidragsyter til landets kunstmuseer. Det gir staten betydelig makt over museene. De kunstmuseene som vil være *sikre* på å opprettholde eller øke sitt statlige tilskudd, måtte følge museumsreformens opplegg og blir konsolidert etter en territoriell modell med andre museer i regionen. Men som vi har sett i tilfellet med de tre casene i denne studien, valgte noen å stå alene, eller å utvikle en egen mer tematisk paraplymodell. Hvordan kan det ha seg? Hvordan har de eventuelt balansert maktforholdet?

Sørlandet Kunstmuseum hadde ikke behov for økte midler til nybygg, siden de allerede har fått sitt nye bygg. I tillegg hadde SKMU gode alliansepartnere i sine lokale eiere, som støttet ønsket om å stå alene. Vi kan videre anta at de lokale eierne ikke hadde nok motivasjon til å følge statens innspill, fordi det kunne gå ut over en lokal maktbalanse. Når vi så legger til at SKMU hadde en leder med mye kulturell og sosial kapital som ønsket å bedre sin posisjon i kunstfeltets hierarki, hadde SKMU helt klart redusert sin motivasjon med hensyn til de målene staten formidlet og dermed også redusert statens makt over SKMU. Erfaring har siden vist at de heller ikke har tapt særlig på å stå alene, verken med hensyn til reduksjon i statlig støtte eller deltagelse i nasjonale nettverk.

Bergen Kunstmuseum hadde et behov for statlig støtte og et ønske om mer midler. Solhjell og Øien presenterer også i sin bok *Det norske kunstfeltet* to undersøkelser om definisjonsmakt i Norge. Den viser at Bergen Kunstmuseum stod høyt på listen første gang undersøkelsen ble gjort, mens de andre gang var falt ut av listen (se mer informasjon s. 75). Tilsynelatende hadde de mistet noe av sin definisjonsmakt. Det kan derfor tenkes at de var interessert i å *øke* sin kulturelle kapital, og at det var noe av årsaken til valg av en tematisk paraplymodell. En god posisjon i det kunstneriske hierarkiet kan også ha vært viktig for de lokale eierne, fordi det i neste omgang kunne gi regionen positive effekter. Kunst er i økende grad brukt av politiske systemer som instrument for å nå eksterne mål - som middel til å

generere økonomisk vekst, til å gjøre byer og steder attraktive og som middel til å fremme god helse, for bare å nevne noe (Røyseng, 2008). Vi kan da anta at de regionale politikerne i fylket og kommunen anså at et stekt kunstmuseum kunne være en styrke for hele regionen. Løsningen for Bergen kunstmuseum ble derfor å knytter allianser, med andre kunst-institusjoner og med de lokale myndighetene. De utvikler en egen fusjoneringsmodell, en modell som i tillegg har potensiale til å gi økt kredibilitet og definisjonsmakt, siden den baserte seg på samarbeid med andre innen kunstfeltet. De forsøker også kontinuerlig å redusere statens makt gjennom å redusere sin økonomiske avhengighet, og er derfor aktive med å skaffe midler også fra andre kilder.

Rogaland Kunstmuseum trengte de statlige midlene, både til drift og til vedlikehold av bygg. De forsøkte å knytte nye allianser, uten å lykkes. De lokale eierne, Rogaland fylkeskommune og Stavanger kommune, støttet heller ikke tanken om å stå alene. Stavanger har hatt et rikt næringsliv, basert på store inntekter fra oljeindustrien. Kunstmuseet har vært og er aktive på sponsormarkedet, men bidrag fra det private næringslivet eller fra private mesener gir likevel ikke nok inntekter til at de klarer å redusere statens makt knyttet til statens bevilgninger. Deres mulighet til å minke avhengigheten fra staten var derfor liten, og resulterer i at de inngikk det en av de ansatte kaller for et tvangsekteskap.

8.3 Det handler om hierarki – og om politiske og emosjonelle komponenter

8.3.1 En tradisjonell bransje?

”Slik har vi alltid gjort det her og slik vil vi fortsatt ha det” var en holdning styrelederen for Bergen kunstmuseum møtte da hun kom med innspill til myndighetens fusjoneringskrav. Kunstbransjen oppleves også av mange av informantene som meget tradisjonell, noe som kan virke underlig med tanke på at kravet til nytenkning, til å være i forkant, gjør seg sterkt gjeldende innen bransjen. Også myndighetene melder i sine statusrapporter om en bransje som ikke er vant med endring. Vi kan derfor anta at noe av motstanden mot fusjoneringer innen kunstmuseene knytter seg til en generell motstand mot forandring. Når en i tillegg vet at de fleste endringsprosesser kjennetegnes av motstand (Jacobsen, 2004:155), var det kanskje ikke så uventet at kunstmuseene kom med høylytte protester. Men hva skyldes egentlig motstanden?

Endringen planlegges, presenteres, mottas og gjennomføres av *mennesker*. Prosessene kan frembringe usikkerhet og sterke følelser, ofte preget av forhandlinger, maktkamp og uenighet. Prosessene må derfor også forstås som *emosjonelle og politiske* prosesser (Jacobsen 2004). ”De som skal reformeres, kan motsette seg endring fordi de er uenige med de som

reformerer i deres definisjon av hva som er ”gode” resultater eller løsninger.” (Brunsson og Olsen i Jacobsen, 2004:159). Motstand kan ha sin bakgrunn i ulike virkelighetsoppfatninger. Har vi faktisk behov for endring og i tilfellet, hva er det som må endres? De som opplever at de vil tape på endringen, vil ofte være de som mest høylytt motsetter seg forandringen. Tapet kan knyttes til tap av goder eller til tap av posisjon og anseelse.

Både ansatte og andre aktører innen kunstfeltet var i tvil om en sammenslåing med kulturhistoriske eller naturhistoriske museer ville gi en faglig forbedring. Tvert i mot mente de at museene ville tape på slike fusjonerings, både i form av mindre egenart og en mer utydelig identitet, men også i form av tapt anseelse og reduksjon av posisjon i kunsthierarkiet. Noe av motstanden hos kunstmuseene kan altså komme av en motvilje mot å bli invadert av andre feltlogikker. I en rapport om Kunst og Makt skriver Mangset at ”den såkalte ”styringsdialogen” mellom institusjonene og departementet kan i utgangspunktet ses som en utfordring til institusjonenes kunstneriske autonomi. Gjennom styringsdialogen kan man tenke seg at det legges et politisk og/eller økonomisk press på institusjonen, som innskrenker det kunstneriske handlingsrommet” (Mangset, 2013:20). Nicolai Strøm-Olsen, kunsthistoriker fra Universitetet i Oslo, har tidligere gitt uttrykk for tilsvarende synsmåter. I 2009 sier han til Minervanett.no:

I kulturpolitikken til den rød-grønne regjeringen er overkjøring av fagfolk et fremtredende trekk. Et eksempel er gjennomføringen av museumsreformen, som handler om sammenslåing av institusjoner. Summen er at vi ser en overkjøring av fagpersoner og en ignorering av erfaringen fra museumsreformen. Resultatet er en sentralisering av makt, som kan rive ned gode varemerker, sende institusjoner inn i totalt kaos og svekke deres faglige tyngde. Slik får vi færre selvstendige enheter med et høyt faglig nivå som kan tale kulturbyråkratiet imot. Kanskje det er derfor Kulturdepartementet viser en slik forakt for kunnskap?

(Minervanett.no, 2009, 12. mars)

Noen av informantene ved KODE og MUST mener at motstanden også kan knyttes til lederen og hans/hennes frykt for å miste posisjon - nasjonalt og internasjonalt. ”Det var jo mange ”konger på haugen” som satt som ledere av noen av kunstmuseene. De hadde nok både et behov for å markere seg samtidig som de var redde for å miste posisjon i det uuttalte kunsthierarkiet”, uttalte en av informantene ved KODE i intervjuet til masteroppgaven. Den tidligere lederen av ABM-utvikling sier det samme. Innstillingen til lederen var viktig. Noen av dem, mener han, var nok redde for å miste både makt og kontroll.

De kunstfagkyndige portvokterne har betydelig makt og innflytelse på det kunstneriske kvalitetshierarkiet (Mangset, 2013). Kunstmuseenes deltagelse i kunstfeltets eksklusive

kretsløp gjør at de må opprettholde dets viktigste dogme – kunstnerisk autonomi, det å være til for kunstens skyld og ikke ha andre interesser for øye enn kunstens (Solhjell og Øien, 2012). Solhjell og Øien har i boken *Det Norske Kunstfeltet* satt opp det de mener er kriterier for kulturell og sosial kapital. ”Kunsten har mekanismer som rangerer feltets agenter. ...Alle agenter er rangert, og alle rangerer de andre. Men hva de rangeres etter, er forskjellig feltene imellom.” (Solhjell og Øien, 2012:70-71) Rangeringen har to sider – å *ha* anerkjennelse og å ha evne til å *gi* anerkjennelse. Kunstfeltets maktpyramide har en inndeling der bl.a. agenter i det kommersielle kretsløpet har liten eller ingen anerkjennelse. Posisjoner knyttes til mye eller lite kulturell eller symbolsk kapital, som igjen er koblet til anerkjennelse og til motsetningen mellom det nye og det etablerte. Portvokterne, som for eksempel lederne av kunstmuseene, har høy posisjon og mye symbolsk kapital dersom de har høy faglig kompetanse og stor kuratorisk frihet til å velge og til å velge bort.

Solhjell og Øien mener at når kunstmuseene blir slått sammen med kultur- eller naturhistoriske museer, endres vilkårene for denne autonomien. Verdier og normer som gjelder på kunstfeltet får dårligere vilkår og tap av definisjonsmakt kan bli resultatet. Definisjonsmakt gir både økonomisk makt og politisk makt og er derfor ikke kun en rent symbolsk og uskyldig makt. Den fører til at flere viktige kunstnere ønsker å stille ut, at flere viktige kunstinstitusjoner ønsker å samarbeide og til at det er lettere å få tilført midler til institusjonen, både fra det offentlige og fra private sponsorer og mesener. Dersom Solhjell og Øiens oversikt over hvem som har definisjonsmakt i Norge stemmer, ligger definisjonsmakten utenfor de offentlige institusjonen, som bl.a. kunstmuseene. Dag Solhjell gjorde også en undersøkelse i 1994 som viste at av de 14 aktørene med sterkest definisjonsmakt innen billedkunstfeltet i Norge, var kun to av dem statlige (Museet for samtidskunst og Nasjonalgalleriet) og én var kommunal (Bergen Billedgalleri – i dag en del av KODE). Resten var private eller halvprivate institusjoner. En tilsvarende undersøkelse i 2009 viste at det da kun var Nasjonalmuseet som fortsatt var på listen. Kunstmuseene i Bergen, som de het da, hadde falt ut av listen. Solhjell sier i den forbindelse at: “Det ser heller ikke ut til at konsolidering i større museer styrker definisjonsmakten for de kunsthistoriske institusjonene.” (Minerva.nett, 2010, 4. mai). I følge flere av informantene til denne studien, har kulturhistoriske og naturhistoriske museer mindre anseelse i kunstverden. Når en da tar med i betraktning at kunstmuseene i utgangspunktet ikke hadde sterkest definisjonsmakt, ville en sammenslåing etter territoriell modell ytterligere kunne svekke kunstmuseets anseelse og posisjon i kunsthierarkiet.

Sørlandets kunstmuseum har de siste årene satset mot den unge, ennå ikke fullt etablerte

samtidskunsten. De vil utfordre forestillingen om Kristiansand som en konservativ by og de unge kunstnerne i landsdelen skulle stimuleres. Da debatten stod om hvorvidt de skulle fusjoneres eller ikke, var daværende direktør tydelig på at disse målene vanskelig kunne nås som fusjonert museum. Han var landets yngste direktør ved et regionalt kunstmuseum, og ønsket å lede et kunstmuseum som hele tiden er i utvikling. På spørsmål om han ville gå av dersom fusjoneringen likevel skulle bli gjennomført, svarte han: ”Det blir en mindre interessant stilling hvis verktøyet for å lage et spennende kunstmuseum forsvinner. Det er jo egen forfengelighet som er drivkraften til å oppnå ting, til å få ting til å skje.” (Museumsnytt 2008, nr. 2)

8.3.2 Forholdet til omgivelsene

Forholdet til omgivelsene kan være drivkrefter for endring, eller motsatt. Omgivelsene kan virke som motkrefter til endring, noe som kan gjøre det vanskeligere for organisasjonen å få til endring. I forbindelse med museumsreformen kan det se ut til at det ikke er publikums etterspørsel som først og fremst påvirker kunstmuseene. Påvirkningen kommer fra to retninger – de som bidrar med økonomisk kapital og de som bidrar med sosial eller kulturell kapital.

Den økonomiske kapitalen kommer både fra offentlige og private bidrag. Offentlige myndigheter er store bidragsytere og, i de fleste tilfellene, eiere. De bidrar med økonomisk kapital og i noen tilfeller også innspill til aktiviteter. Dette feltet *må* kunstmuseene forholde seg til, på en eller annen måte. Kunstmuseene har i tillegg tradisjonelt også hatt store bidrag fra private bidragsytere. De fleste samlingene til kunstmuseene har sin opprinnelse i private samlinger og donasjoner til innkjøp av kunstverk.

Samtidig med at det økonomiske aspektet er viktig, må kunstmuseene også opprettholde et viktig dogme på kunstfeltet – kunstens autonomi. Om den kunstneriske autonomien svekkes, kan tap av definisjonsmakt og lavere posisjon i hierarkiet være resultatet (Solhjell og Øien, 2012:155). Kunstmuseene er viktige agenter innen kunstfeltet, med behov for å beholde og videreutvikle sin anseelse – regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Kunstfeltet portvoktere deler ut eller tar i fra kunstmuseene anerkjennelse, gjennom å bidra til utstillinger (kunstnere ved å vise sine kunstverk, andre visningssteder ved å låne verk eller å låne ut verk, kuratorer gjennom å sette sammen utstillinger, gjennom tekster til utstillingskataloger m.m.), være publikummere, og ikke minst, gjennom kritikker – direkte gjennom tilbakemeldinger i diverse media og indirekte gjennom ”snakket” mellom aktørene.

Fusjoneringene gjør at kunstmuseene må forholde seg til flere felt, Bergen til kunsthåndverk, design og musikk, Stavanger til kulturhistorie og naturhistorie, i tillegg til billedkunsten og selve museumsfeltet. I følge Solhjell og Øien medfører det at et fusjonert kunstmuseum knyttes nærmere til det politiske feltet og det instrumentelle og kulturbyråkratiske styringsapparatet (Solhjell og Øien, 2012:155). Samtidig er det i følge Bourdieu den kulturelle kapitalen som settes høyest av aktørene innen kunstfeltet (Mangset, 2013:11) og anerkjennelse innen kunstfeltet er et av de viktigste grunnlagene for hierarkiet. I intervjuene av kulturaktører i kunstmuseenes omgivelser ser vi at det er de kulturelle verdiene som vektlegges: ”Å ta vare på autonomien legitimerer hele driften. Rent faglig er det viktig å insistere på sitt særpreg. Da står kunsten sterkere. I en territoriell fusjonering kan en fort miste mye fagspesifikk kunnskap.” (Intervju til masteroppgaven, 2015)

For kunstmuseene fører dette til et dilemma, der de på den ene siden er avhengig av å følge endringsforslag fra myndighetene og på den andre siden risikerer å tape viktig anseelse og definisjonsmakt om de følger myndighetenes oppskrift.

8.3.3 Et monogamt forhold

I forbindelse med gjennomføring av museumsreformen brukte myndighetene økonomiske virkemidler for å lokke og tvinge gjennom en omfattende endring innen museumsfeltet. Ønsket var som nevnt færrest mulig museer i en region, og at kunstmuseene skulle slå seg sammen etter en territoriell modell med andre museer i området, uansett type museum. Kulturdepartementet understreker at de ønsket en *faglig* forbedring, mens flere av aktørene mener at forbedringen i hovedsak har kommet på det organisatoriske området. En av aktørene stiller til og med spørsmål om ikke myndighetene også har hatt en egen agenda: ”Det handler ikke bare om å rydde i et institusjons- og museumslandskap, det handler også om å strømlinjeforme landskapet til en styringssterk kulturpolitikk som reduserer armlengdeavstanden til en håndleddavstand.” (Tidligere direktør Rogaland kunstmuseum, tale på landsmøte i Norges Museumsforbund, 2008).

Kunst og makt/kapital henger sammen. Etter økende press fra myndighetene, valgte altså de fleste museene å starte fusjoneringsprosesser. Den åpenbare årsaken var redselen for å miste offentlig støtte eller for å gå glipp av mer støtte bl.a. til nybygg eller vedlikehold av eksisterende bygg. I mai 2015 kom Trond Hugo Haugen ut med boken *Vi har et problem vi må slutte å snakke om*. Boken var en oppsummering av hans kunstprosjekt *Ka då itte på i* i tilknytning til at Stavanger var Europeisk Kulturhovedstad i 2008. Boken inkluderer også en del artikler redigert av Jan Inge Reilstad og Jörgen Svensson. I artikkelen *Lite om Konsten &*

Kapitalet intervjues Geir Haraldseth, daglig leder av Rogaland Kunstsenter. Han mener at kunsten og kunstmuseene flørter med kapitalen, samtidig som de forneker den økonomiske kapitalen som de er avhengig av (Haraldseth i Haugen, 2015). Offentlige myndigheter står for størstedelen av bidragene til kunstmuseene i Norge, med staten som største bidragsyter. I tillegg fordeler ofte fylkeskommunale og kommunale myndigheter sine tilskudd i forhold til de statlige bidragene. Haraldseth sier det slik: ”Jeg mener at statens monopol på kunsten er såpass sterk i dag at de to gjennom de siste 50 årene har utviklet et monogamt forhold uten rom for noen elskere eller sidesprang.” (Haraldseth i Hugo Haugen, 2015:195). Dette monogame forholdet gjorde at de fleste kunstmuseer gikk inn i fusjoneringsprosesser, til tross for stor motstand.

8.3.4 *Nye former for samarbeid*

Museumsreformen, og andre kulturpolitiske reformer kan også komme i konflikt med målet om kulturelt mangfold: ”Om en samordner og slår sammen for mange institusjoner og instanser, kan resultatet bli en ensretting av de kunstneriske og kulturelle ytringene”. (Røyseng i Kunstkritikk.no, 2008, 24. april) Flere av informantene påpeker samtidig at samtidskunsten fungerer på en annen måte enn kulturhistorien og at de ulike fagavdelingene ikke nødvendigvis vil gi slipp på sin tradisjon ved en fusjonering. Fagspråkene er ulike og forskningstradisjonene forskjellige. En av informantene i Bergen mener at det også gjelder for de to avdelingene i KODE, avdeling for musikk og avdeling for kunst og design, selv om begge opererer innen kunstfeltet med henholdsvis billedkunst/kunsthåndverk og musikk.

Samtidig ser vi trender der cross-over og bruk av referanser til antropologi og sosiologi i kunsten er fremtredende. Fagfelt er i ferd med å gli mer over i hverandre. Kulturlivets aktører må samspille med andre aktører på nye arenaer og områder. Et kunstmuseum kan i dag både ha en kunstnerisk målsetting, være en pedagogisk ressurs for skolen og ha elementer av underholdning gjennom tilbudet i kafeen (Karlsson i Haugen m.fl., 2015). Spørsmålet nå er mer, sier en av informantene, hvem som har den kompetansen og kunnskapen vi trenger til det prosjektet vi arbeider med *nå*. Kunstmuseene kan da ha god nytte av kunnskapen til kulturhistorikerne, ja selv til naturhistorikerne. Og motsatt. Også i offentlige dokumenter påpekes den nye trenden: ”Omgrepet crossover viser ikkje berre til den formalestetiske sida ved kunsten, men óg at kunsten i stadig større grad er eit resultat av at kulturelle grenser vert overskridne” (St. melding 28, 2011-2012:39) Kulturforsker Sigrid Røyseng mener også at det etter hvert er vanskeligere å skille kunsten ut som noe særegent. Kunsten tar i økende grad i bruk metoder og sjangere som er forbundet med andre samfunnsfelt. ”Kunstnerisk virksomhet

inkluderer mange andre former for praksis og fremstår i stadig mindre grad som annerledes eller forskjelligartet.” (Røyseng, 2006:11).

I artikkelen *Kulturpolitikens utvidgede fält – med förslag för en medveten kulturutveckling* sier den svenske idéhistorikeren David Karlsson at vi i dag trenger en annen kulturpolitikk enn for bare få år siden.

Konsten och kulturen utgör inte längre, som när kulturpolitiken en gång utformades, en tydligt avgränsad sektor i samhället utan griper in och trasslar in sig i de mest olikartade sammanhang. Om traditionell kulturpolitik handlade om stöd till specifika konstnärliga uttryck – offentliga subventioner till ett operahus eller ett stipendium till en bildkonstnär – handlar det nu också om kulturella processers betydelse i mer omfattande sociala sammanhang.

(Karlsson i Haugen m.fl., 2015:171)

I evalueringsrapporten *Organisering av museene* heter det også at:
Spørsmålet om hvordan faglighet bygges, og om og på hvilken måte strukturreformer fremmer faglighet, er grunnleggende spørsmål i forvaltnings- og organisasjonsforskningen. Mens staten og fylkeskommunen og kommunen alle er forankret i den politiske makten over et bestemt territorium, er ikke minst statens styring også preget av en sterk funksjonell og sektororganisert politisk styring.
(Fossestøl m.fl. 2013)

Territorielle fusjonerings, som var det staten ønsket å få til gjennom museumsreformen, overskrider pr. definisjon de tradisjonelle kulturelle grensene. De inkluderer flere former for praksis og inviterer til cross-over prosjekter og følger dermed nye trender. Men inkluderingen av andre fagfelt kan samtidig true kunstmuseenes definisjonsmakt og plassering i det eksisterende hierarkiet innen kunstfeltet. En opprettholdelse av posisjon krever da sterke ledere, med rett fagkompetanse og med stor kuratorisk frihet. Kanskje kan da en tematisk fusjonering, med samarbeid mellom ulike kunstfelt, være en bedre mulighet til å gi økt sosial kapital og mulighet for å klatre i hierarkiet?

9.Konklusjon

La det være sagt med en gang, all dokumentasjon, alle rapporter og alle evalueringer, slår fast at museumsreformen var nødvendig. Svært mange av de 700 museene hadde ikke en profesjonell nok drift, mange var små og med dårlig økonomi, ofte holdt i live kun av lokal entusiasme. Det synes også å være bred enighet om at reformen rent organisatorisk ansees som vellykket. Det gjelder også for de konsoliderte kunstmuseene.

Myndighetene bruker en rekke positivt ladede formuleringer om museumsreformen, som:

- større og mer robuste
- ivareta velferd og sikre verdiskapning og trivsel
- kraft til å møte de utfordringene som venter
- større lokaldemokrati
- sikre regionalt bærekraftige institusjoner
- bedre samordning og faglig samarbeid
- skape større og sterkere faglige, økonomiske og administrative enheter som bedre kan møte museenes mange utfordringer

Informantene i denne studien trekker frem *både* fordeler og ulemper ved fusjoneringene.

Noen *fordeler* som nevnes er:

- Større og sterkere fagmiljøer
- Jevnere kvaliteten på museene
- Mange små institusjoner som ligger nært geografisk og med ganske likt tilbud, og som tidligere konkurrerte, samarbeider nå om å gi et best mulig tilbud til publikum
- Sterkere fagmiljøer vil kunne styrke forskningen
- Større enheter gir økt mulighet til å få ekstramidler til nybygg og vedlikehold av bygg

Noen *ulemper* som nevnes er:

- Fusjoneringer vil uansett aldri kunne skape en perfekt match for alle fagmiljøene. Man kan samarbeide uten å slå seg sammen
- Fusjoneringer svært ressurskrevende, de kan føre til mer byråkrati og det mangler forskningsmessig belegg for at de i seg selv gir bedre *fagmiljøer*
- Størrelse er ikke alt. Kvalitet produseres også i små miljøer
- Større enheter gir mindre mangfold og mindre egenart
- Store avstander mellom arenaer gir ekstrakostnader
- Konkurransen mellom avdelinger om økonomiske midler

- Konkurransen om fellestjenester

For kunstmuseene nevnes i tillegg ulempen ved mulig tap av anseelse, spesielt internasjonalt.

9.1 Reell eller tilsynelatende endring

Som tidligere nevnt er organisasjonsoppskrifter ideer som må formes og tilpasses før bruk (Røvik 1998:145). Når oppskriften skal innføres i organisasjonen starter en spennende og viktig fase. Men når oppskriften, som i tilfellet med museumsreformen, kommer som press utenifra, kan den støte mot grunnleggende verdier i organisasjonen. Hva gir organisasjonen legitimitet – å følge den nye oppskriften, som her følges av positivitet fra hovedbidragsyteren bl.a. i form av økt tilskudd, eller å holde på innarbeidede og erfaringsbaserte holdninger, som her følges av økt legitimitet fra kunstverden? Resultatet kan bli det Røvik kaller en delvis tilpasning eller også en frikobling, der oppskriften i liten grad får styre aktivitetene. Man fusjonerer på papiret, og man *snakker* om at man har en ny felles drift med vekt på samarbeid mellom avdelingene, men i realiteten har bare deler av ønsket endring funnet sted (Røvik, 1998: 140-149).

Det kan synes som at både ved KODE og MUST har en form for frikobling funnet sted, i Bergen mer uttalt enn i Stavanger. Bergen kunstmuseum er fusjonert og omdannet i første omgang til Kunstmuseene i Bergen og senere til KODE. De lager en paraplyorganisasjon, der noen fellesfunksjoner opprettes og en felles strategi utarbeides, men der avdelingene samtidig fortsetter sitt faglige arbeid som før, med samme mandat og med samme ledelse. MUST fusjoneres mer fullstendig, men samarbeidet utvikles til å begynne med først og fremst på det organisatoriske og i liten grad på det faglige.

Spørsmålet blir da i hvilken grad egenarten og identiteten egentlig er påvirket av museumsreformen, og ikke minst, i hvilke grad det finner sted en faglig utvikling.

9.2 Hva med egenart og identitet?

Jeg stiller i denne studien spørsmål om det er enklere eller vanskeligere å beholde og videreutvikle egenart og identitet for museer som alternativt

- står alene
- har en territoriell fusjonering
- har en tematisk spesialisering

Spørsmålet er altså på hvilken måte disse tre variantene av museumsreformen eventuelt slår inn i kunstmuseenes egenart og identitetsforståelse og markering? Studien har ikke gitt et

entydig svar på dette spørsmålet. Tvert i mot ser det ut til at det er helt andre ting enn hvilken variant som er valgt som eventuelt påvirker utvikling av egenart og identitet.

Det er sannsynlig å anta at selv om Kristiansand ikke er en del av et fusjonert museum, vil deres egenart og identitet bli påvirket, både av hvilken leder som til enhver tid styrer organisasjonen, av innstillingen til det lokale politiske apparatet og av annen påvirkning fra kunstfeltet - regionalt og internasjonalt.

Også i Stavanger og i Bergen vil lederen ha stor påvirkningskraft, og det samme vil de lokale politikerne. I Stavanger ble det fusjonering på tvers av faggrenser fordi de lokale politikerne ville det slik, og i Bergen ble det fusjonering innen kunstfeltet både fordi de hadde en god anledning til å velge den løsningen men også fordi de lokale politikerne mente det var en bedre løsning. Det synes også som om graden av endringskompetanse har spilt en rolle med hensyn til hvordan de gikk frem *etter* fusjoneringen. I Stavanger ble det bestemt at store endringer skulle skje, fort, og samtidig med andre store endringstiltak, noe som førte til et stort press på lederen og på de ansatte. I Bergen hadde de folk både i styret og i ledelsen som hadde endringskompetanse. De valgte en annen fremgangsmåte, med vekt på en sakte utvikling. Det ga ro i organisasjonen, og da de større endringen skulle skje, var det med stor delaktighet fra de ansatte. Resultatet er at endring av egenart som nå er i ferd med å skje, tilsynelatende vil bli større i Bergen enn i Stavanger.

Mer interessant er dermed de to andre spørsmålene jeg stiller.

9.3 Kan man med statlige politiske eller administrative midler styre en *faglig* utvikling?

Utgangspunktet for museumsreformen var i følge representanter for de statlige myndighetene, et ønske om å forbedre den *faglige kvaliteten* på museene, inklusiv kunstmuseene. Det knytter seg imidlertid minst fire utfordringer til det ønsket:

- 1) Kvaliteten på kunstmuseene knyttes til estetiske kriterier, på innkjøp til samlingen, på eventuelt basisutstillinger og på de vekslende utstillingene. Dette er parametere som er vanskelige å telle. Politikerne måler derimot ved hjelp av kvantitative parametere (hvor mye, hvor ofte med mer) og det er disse måleparametere som siden legges til grunn for en vurdering av en faglig utvikling. Vilåårene for en faglig utvikling kan svekkes når mål som besøkstall og antall forskningsprosjekt legges til grunn for suksess og eventuelt økning i bevilgninger.
- 2) Det ble tilsynelatende ikke foretatt en vurdering av *hvilke* museer som faktisk trengte hjelp til å forbedre kvaliteten på tilbudet. Både Kunstmuseene i Bergen og Sørlandet

Kunstmuseum ble for eksempel nominert til prisen *Årets museum* i 2008, det ene som fusjonert museum, det andre som enkeltstående museum.

- 3) Reformmodeller hentet fra privat næringsliv passer ikke nødvendigvis for organisasjoner med en annen logikk. Et større museum får muligens en mer rasjonell drift, men teknisk rasjonalitet trenger ikke utvikle kompetansen hos det faglige personellet.
- 4) En fremtvunget endring er ikke nødvendigvis den beste forutsetning for faglig utvikling men kan tvert i mot bryte ned etablerte organisasjoners særpreg.

Viktigste innvendig mot en statlig styrt faglig utvikling, er kanskje likevel knytte til kunstfeltets forhold til sosial og kulturell kapital, til det å gi og ha anerkjennelse og til kunstens autonomi.

Dersom det er korrekt, slik Solhjell og Øien hevder i sin bok *Det norske kunstfeltet*, at staten først og fremst besitter en økonomisk kapital, mens det er den sosiale eller kulturelle kapitalen som er viktig for kunstfeltet og som kan gi anerkjennelse og en høyere posisjon, og dersom det er korrekt at ”ingen agenter kan gi andre en kunstnerisk anerkjennelse som er høyere enn den agenten selv har” (s. 44), vil det være vanskelig for staten gjennom tvangsfusjoneringer å få til den ønskede faglige utviklingen ved kunstmuseene. De fleste rapporter og evalueringer påpeker da også at en stor del av reformarbeidet til nå har vært knyttet til utvikling av det organisatoriske og strukturelle, og at det *nå* er klart for en faglig utvikling.

9.4 Hvordan har eventuelt det uutalte makthierarkiet innen kunstfeltet påvirket endringsprosessen?

Kunstnerisk anerkjennelse kan betraktes som det viktigste grunnlaget for hierarkisering på kunstfeltet (Mangset, 2012:11). Om vi altså går ut i fra at det er korrekt at det eksisterer et uutalt hierarki innen kunstfeltet, slik flere teoretikere og informanter har hevdet, og at det er viktig å inneha en god posisjon i dette hierarkiet, vil det være sannsynlig at dette har påvirket aktørenes reaksjons- og handlingsmønstre. Når det gjelder Sørlandet Kunstmuseum, var en av de tidligere direktørene meget klar på at faren for at kunstmuseet skulle tape posisjon, spesielt internasjonalt, var en viktig faktor for at de ønsket å unngå fusjonering med et kulturhistorisk museum. Direktøren for Rogaland kunstmuseum, senere avdelingsdirektør for kunst ved MUST, var like tydelig på viktigheten av en posisjon internasjonalt: ”Vi mister status internasjonalt om vi ikke kan fortsette som et selvstendig kunstmuseum. Det ville virkelig blitt et stort tilbakeslag.” (Billedkunst, 2008, nr.4) I Bergen tok de selv styringen og laget en

tematisk paraplymodell sammen med andre kunstinstitusjoner. Der understreket den første direktøren for det fusjonerte museet at en *forutsetning* for å lykkes, var nettopp denne faglige likheten. De var opptatt av å trekke ut de positive side ved en fusjonering, samtidig som hver avdeling skulle *beholde sitt særpreg*. På den måten ville ikke kunstdelens anerkjennelse bli påvirket.

Nå kan vi kanskje også anta, at den posisjon de enkelte lederne av kunstmuseene hadde innen kunstfeltet, var med og styre deres handlinger. Kanskje var faren for at direktørene skulle miste egne posisjoner, også en medvirkende faktor til at de protesterte så høyt? Direktøren i Kristiansand hadde opparbeidet seg en solid posisjon, en posisjon han ønsket og beholde og videreutvikle. Kanskje ga også hans posisjon en større tyngde overfor styrets medlemmer, slik at de i større grad lyttet til hans argumenter om å *ikke* la seg fusjonere med det kulturhistoriske museet? Og kanskje var det at Kunstmuseene i Bergen, nå KODE, fikk en direktør som var trygg på egen posisjon inne hierarkiet, en medvirkende faktor til at de kunne utvikle en egen modell, litt mot statens ønske?

Mange hevder at kunstens autonomi svekkes og at en stadig mer aktiv stat invaderer et stadig mer avmechtig kunstfelt. Når kunsten påvirkes av andre felts verdier og logikker, forskyves maktbalansen og den kunstneriske autonomien utfordres (Mangset, 2012). Museumsreformens vekt på økt målstyring kan bety at den kunstneriske autonomi ved kunstmuseene svekkes. Tilsvarende kan en fusjonering med kulturhistoriske eller naturhistoriske museer føre til at kunstmuseene vektlegger nye verdier og logikker. Begge deler kan svekke det kunstneriske handlingsrommet og i neste omgang true den kunstneriske autonomien. Sigrid Røyseng har imidlertid i sin doktoravhandling vist at det finnes en betydelig motstandskraft mot å bli invadert av andre feltlogikker. ”De mest åpenbare anslagene mot forestillingen om kunstens autonomi produserer så å si umiddelbar motmakt, og dette vitner om styrken i kunstens selvforståelse” (Røysen, 2007:246). Vi kan da anta, at den motstand vi her ser hos kunstmuseene mot fusjonering med andre typer museer, ikke bunner i en motstand mot endring som sådan, men i motstand mot å svekke kunstens autonomi og redsel for å miste en posisjon i kunsthierarkiet.

9.5 Avslutning

Søkelys på bivirkninger betyr ikke at reformen har vært feil og at status quo før reformen er å foretrekke. I forbindelse med større endringsprosjekt følger ofte protester og motstand. Noen nyttige og reelle, noen grunnet redsel for bl.a. tap av goder og posisjoner og noen på grunn av at maktforskyvninger finner sted. Det er grunn til å stille spørsmål om ikke myndighetene

burde ha fulgt opp museumsreformen med å tilføre nødvendig endringskompetanse, og det er grunn til å stille spørsmål om reformen for kunstmuseene har ført til den faglige utviklingen som var formålet med reformen. Samtidig er det ikke tvil om at tilførselen av så mye midler som fulgte reformen, har gitt museene en mulighet for vekst og profesjonalisering på flere områder. Kanskje gjelder det spesielt innen formidling og markedsføring, men også på de mer organisatoriske sidene ved driften. Det er også grunn til å stille spørsmål ved den maktforskyvning som er i ferd med å finne sted gjennom museumsreformen, der et politisk og økonomisk maktapparat har stor påvirkning på feltet og der armlengden ser ut til å krympe.

Samtidig ser vi at kunstmuseene får en stadig større betydning i samtidens kunstliv (Solhjell og Øien, 2012:154). Kunsten har også utviklet seg, grensene mot omverden har blitt mer utydelige og internasjonalt ser vi også trender der fagfelt er i ferd med å gli mer over i hverandre, uten at det så langt ser ut til å true kunstens autonomi (Røyseng 2007).

Kanskje er det derfor de kunstmuseene som har blitt fusjonert med kulturhistoriske og/eller naturhistoriske museer som har størst mulighet for å utvikle et helt nytt og spennende konsept – avhengig av om de faktisk foretar en betydelig endring, også faglig, og utvikler en helt *ny* egenart og identitet.

10. Litteratur

Forsknings- og utredningspublikasjoner, offentlige dokumenter

- Alstad, Ø. (2013): *Kvalitet? Det er vel ingen som etterspør det. En studie av oppfatninger om kvalitetsaspekter ved kulturhistoriske museer*, masteroppgave, UiT
- ABM-utvikling (2007): *Museene i 2025, ulike scenarier*, utarbeidet for abm-utvikling av Econ analyse
- ABM-utvikling (2006): *Museumsreformen – en statusrapport, oppdrag 2: Kvalitetsreformen i museumssektoren*. Sogn og Fjordane Fylkeskommune, kulturavd. 16.august 2006, arkivnr. 05/2206
- Blakie, N. (2010): *Designing Social Research*, 2nd Edition, Cambridge, UK: Polity Press,
- Bourdieu, Pierre (1993): *The Field of Cultural Production*. Cambridge: Polity Press.
- Christensen, T. og Læg Reid, P. (2001): *New Public Management i norsk statsforvaltning*, Oslo: Gyldendal Akademisk
- Christensen, T. (2006): *Staten og reformenes forunderlige verden*, Nytt Norsk Tidsskrift, 3/2008
- Christensen, T. m.fl. (2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget
- Danemark, B. et al. (1997): *Generalisering, vitenskapelige sluttedninger och modeller för förklarande samhällsvetenskap*, fra Danemark, et al. (1997) *Att förklara samhället*, Lund: Studentlitteratur
- Devika, S. & Morken, P. (2003): *Konsolideringsprosessen – presentasjon av ulike erfaringer*. ABM-utvikling
- Emersons, R. M. (1998): *Makt og avhengighetsrelasjoner*, Magma 3/1998
- Eriksen, Anne (2009): *Museum. En kulturhistorie*. Oslo: Pax forlag
- Eriksen, Anne (2012): *Utviklingen på museumsfeltet*, Notat utarbeidet på oppdrag fra Kulturutredningen 2014. Departementets servicesenter. Oslo: Informasjonsforvaltning
- Finbakk, H.M. (2011): *En strategisk vurdering av Museum Stavanger AS bruk av sosiale medier med hovedfokus på Stavanger Kunstmuseum og Facebook*, Masteroppgave, UiS
- Fossetøl, K., Breit E., Heen H., 2013: *Organisering av museene: en evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen*, Kulturrådet i kommisjon hos Fagbokforlaget
- Frøyland, M. m.fl. (red) (2008): *Mange meninger om museene*, ABM-utvikling

- Fylkeskommunen i Møre og Romsdal (2012): *Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal*. PWC på oppdrag for Fylkeskommunen i Møre og Romsdal
- Fylkesrevisjonen Møre og Romsdal. 2010. *Konsolidering av musea – kva er oppnådd?* Forvaltningsrevisjonsrapport 04/2010
- Garder Evensen M. (2007): *Evalueringsnotat angående spørreundersøkelse om museumsreformen*, Norges Museumsforbund
- Jacobsen. D.I. (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Kap. 4, Perspektiver på organisatorisk endring og Kap. 6, Endringsprosessen – tid, oversettelse og motstand. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget
- Karlsson, D. (2015): *Kulturpolitikens Utvidade Fält*, i Haugen T.H. (2015): *Vi har et problem vi må slutte å snakke om*, Göteborgstryckeriet, Sverige
- Kjøde, A. (2004): *Ledere og Endringsprosesser*, Magma 4/2004
- Landsverk J. (2008): *Giske truer kunstmuseene*, Billedkunst 4/2008
- Lerstad, Vidar (2014): *Museumsreformen og Drammen museum*, Masteroppgave, UiO
- Mangset, P., Aslaksen, E., Arnestad, G. (red.) (1999): *Studier av kulturliv og kulturpolitikk*, Oslo: Høyskoleforlaget
- Mangset, P. (2013): *En armlengdes avstand eller statens forlengede arm*, Telemarksforskning, TF-rapport nr. 314
- Mangset, P. (2013): *Kunst og makt. En foreløpig kunnskapsoversikt*. Telemarksforskning, TF-rapport nr. 313
- Meyer, S., Bjørkaas, S. (red.) (2004): *Risikoner, om kunst, makt og endring*, Norsk kulturråd, Rapportserien.
- Museumsnytt nr. 2 (2008): Artiklene: *Tunge tak i Trøndelag, Ingen kjære mor, Faglighetens forkjemper, En oppgave av nasjonal betydning*. ABM-media AS
- Norges Museumsforbund (2007): *Innspill og høringsuttalelse, Kulturutredningen 2014* Protokoll årsmøte 6. sept. 2007
- Norges Museumsforbund (2013): *Høringsuttalelse for Kulturutredningen 2014* (NOU 2013:4) Oslo, 1.07.13
- Norsk Kulturråd (2011): *Vurdering av faglige museumsnettverk*. NOU 1996:7 *Museum. Mangfold, minne, møtestad.* = Museumsutredningen.
- Norsk museumsutvikling (2001): *Museumsreformen – konsoliderte enheter og nasjonale nettverk*. Informasjonsbrosjyre
- Nasjonalt senter for kunst og kultur (2013): *Høring, NOU 2013: Kulturutredningen 2014*

- NOU (2013): *Kulturutredningen 2014, Utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 18. mars 2011*. Avgitt til Kulturdepartementet 4. mars 2013.
- Paulgaard G. i Fossåskaret et al. (1997): *Feltarbeid i egen kultur. Innenfra, utenfra eller begge deler? Metodisk feltarbeid*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, K. A. (2007): *Når populære organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk*, kap. 7 i Røvik, Moderne Organisasjoner. Trender i Organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet, Oslo/Bergen: Fagbokforlaget
- Røyseng, S. (2003): *New Public Management møter kunsten. En ny-institusjonell analyse*, Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift 2/2003
- Røyseng, S. (2007): *Den gode, hellige og disiplinerte kunsten. Forestillinger om kunstens autonomi i kulturpolitikk og kunstledelse*, doktoravhandling, UiB
- Røyseng, S. (2008): *The ritual logic of cultural policy*, blogs.warwick.ac.uk, Telemarks Forskningsinstitutt.
- Schein, Edgar H. (1999): *Process Consultation Revisited, Building the Helping Relationship*, Prentice Hall Organizational Development Series. Addison Wesley Publishing Company Incorporated
- Solhjell, D. (2004): *Kunstpolitikkenes nye kunnskapsregime*, Nytt Norsk Tidsskrift, Vol.21 (03-04)
- Solhjell, D., Øien, J. (2012): *Det norske kunstfeltet: en sosiologisk innføring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Stortingsmelding 22 (1999–2000): *Kjelder til kunnskap og oppleveling (ABM-meldingen)*
- St. meld. St. 23 (2011–2012): *Visuell kunst*. Kultur- og kirkedepartementet
- St.meld. nr. 48 (2002–2003): *Kulturpolitikk fram mot 2014*. Kultur- og kirkedepartementet
- St.meld. nr. 49 (2008–2009): *Framtidas museum: Forvaltning, forskning, formidling, fornying*. Kultur- og kirkedepartementet
- St.prp. 1 (2008 – 2009): *For budsjetterminen 2009*, Kultur- og kirkedepartementet
- St.prp. 1, (2013 – 2014): *For budsjettåret 2014*, Kultur- og kirkedepartementet
- Strømsnes, A. M. (2003): *Slik er det med museer...* Masteroppgave, UiB
- Svensson, J. (2015): *Lite om Konsten & Kapitalet*, i Haugen T.H. (2015): *Vi har et problem vi må slutte å snakke om*, Göteborgstryckeriet, Sverige
- Sæthre-MGuirk, E. (2008): *Forholdet mellom kunst og kulturhistoriske museer*, Norges Museumsforbund, Landsmøte 25.mars 2008

- Thuen, T. (2003): *Sted og tilhørighet*. Kulturstudier, vol. 27. Bergen:UiB
- Yin, R. K. (2014): *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed. Sage. Thousand Oaks
- Vesterheim, G., Røyseng, S., Solstad, D. (2004): *Demokratisk kulturpolitikk, et spel om verdier og interesser*. Nordisk kulturpolitisk tidsskrift, Oslo:Samlaget
- Wadel, Cato (1991): *Feltarbeid i egen kultur*. Seek AS
- Aase T.H., Fossåskaret E. (2014): *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*, Oslo:Universitetsforlaget
- Aase, T.H. (1997): *Tolkninger av kategorier i Metodisk feltarbeid*, Oslo:Universitetsforlaget

Dokumenter fra de tre casene:

MUST:

- Interimsstyret (2010): *Optimal Organisasjonsstruktur for det nye konsoliderte museet*, Sak 33/10
- Årbok 2010
- Årsrapport 2014
- Handlingsplan 2015
- Budsjettsøknad 2016

KODE:

- Fylkesrevisjonen i Hordaland (2004): *Museumsreforma i Hordaland ... Så langt*, Forvaltningsrevisjonen Hordaland fylkeskommune.
- Byrådsak 313/04: Museumspolitik: Status for den nasjonale museumsreformen i Bergen.
- Styringsgruppen (2005): *Konsolidering av Museum for musikk og visuell kunst*, Innstilling, 22. mai, S-200507422-3/656
- Vedtekter, driftsavtaler
- Strategidokument 2012 – 2022
- Årsrapport 2013
- Budsjettsøknad 2016

SKMU

- Vest-Agder Fylkeskommune, Sak 09/00664, Oppsummering og konklusjon av konsolideringsprosessen

- Strategiplan 2012 – 2016
- Vedtekter pr. 12.2013
- Årsrapport 2014
- Handlingsplan 2015

Avis-/nettartikler

- Aftenposten (2008): *Føler pishen i museumsreformen*. Kultur. Oppdatert: 14.des. 2008.
- Aftenposten (2008): *Gir gass for museumsreformen*. Kultur. 28. mars 2008, oppdatert 20.okt. 2011.
- Adresseavisen (2008): *Frivillig tvang for museene*. Leder, 19. april 2008. Oppdatert 17. april 2012.
- Bugge, E. M. (2009): *Har sammenslåingen av kunstmuseene vært vellykket?* Kritikerlaget, 3. desember 2009
- Collins English Dictionary, <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/distinctive>
- Dansk ordbok, <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=egenart>
- Forskerforum (2013): *Forholdene er ikke bra*. Publisert 26.11.2013
- Gali A. og Strøm-Olsen N. (2009): *ABM-reformen*, Kunstforum. Publisert 03.12.2009
- Moland, M. (2014): *Stolthet og følelser i klem*, Kultmag. Publisert 02.06,2004
- Norendal S. (2008): *Svak uttelling for museumsreformen*, Museumsnytt.no. Publisert 22.12.2008
- Aulid, B.O. (2012): *Stort sett fornøyd med reformen*, Museumsnytt.no. Publisert 14. april 2012
- Nome, J. (2008): *Kunsten å stramme grepet på armlengdes avstand*, Kunstkritikk.no, publisert 24.04.2008
- NRK.no (2008): *Kunstmuseene i Bergen nominert til Årets Museum 2008*. Publisert 14. august 2008
- NRK.no (2009): *Full strid om sørlandsmuseer*. Publisert 29.04.2009
- NRK.no (2008): *Hvem er best?* Publisert 14.08.2008
- Olsen, N.S. (2009): *Sommerutfordringer på Sørlandet*, Kunstforum, publisert 3.06.2009
- Stavanger Aftenblad (2008): *Ansatte åpen for fusjon*, Kultur, oppdatert 8. okt. 2008
- Stavanger Aftenblad (2013): *Stavanger er en by å bli sett i*, Leserbrev, publisert 9. april, 2013
- Store Norske Leksikon, sist oppdatert 24.02.2015, <https://snl.no/identitet>
- Strøm-Olsen N. (2009): *Kulturdepartementets forakt for kunnskap*, Minervanett, 12.03.09

- Vest-Agder fylkeskommune (2010): *Sørlandets Kunstmuseum opprettholder nei til sammenslåing med museer i fylket*, Hovedutvalg samferdsel, areal og miljø, 7. april,
- Volgsten, U. (2014): *Music, Culture, Politics – Communicating Identity, Authenticity and Quality in the 21st Century*, Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift, 01/2014
- Wikipedia, <http://no.wikipedia.org/wiki/Identitet>, sist oppdatert 21.04.2015