



Dagens kulturhus- idealistiske fanebærere eller kommersiell kulturindustri?



Tina Røvær

Masteroppgave i kulturstudier, 45 studiepoeng

Institutt for kultur- og humanistiske fag, valgretning kulturadministrasjon



Avdeling for allmennvitenskapelige fag

Hallvard Eikas plass, 3800 Bø

”Kulturhus slår ikke tiden i hjel, men får tiden til å leve!”

Fri tolkning av Gilbran

Tittel:	Dagens kulturhus, idealistiske fanebærere eller kommersiell kulturindustri?
Nøkkelord:	Kulturhus i Norge, idealisme eller kommersiell drift?
Forfatter:	Tina Røvær
Studentnr.:	922281
Fagkode:	H2583
Oppgavetype:	Masteroppgave
Studiepoeng:	45
Studium:	Master i kulturstudier, valgretning kulturadministrasjon
Konfidensiell:	

Forsidekollage v/ Astrid Wallace.

Foto fra kulturhusene.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vokst fram fra et sterkt engasjement for lokale kulturhus sin status og rolle i lokal og nasjonal sammenheng. Jeg er særlig opptatt av å få fram hvor verdifulle kulturhusene er i sin lokale kontekst og de mulighetene disse representerer som kulturformidlere. Gjennom å se nærmere på hva som påvirker programmeringen, håper jeg å gi et lite bidrag til debatt om hva kulturhusene skal inneholde og samtidig synliggjøre behov for en bevisst tenkning rundt programmering.

Å gjennomføre et masterprogram ved siden av jobb, familie m.v., er en lang og spennende prosess med oppturer, nedturer, stramme tidsskjema og sterk vilje til å gjennomføre. Noen ganger kan det være greit ikke å vite hvor mange kvelder og netter som kreves foran dataskjermen, og antall mil (tur-retur Bø- Haugesund) som skal tilbakelegges før målet er nådd. Uansett har dette vært en fantastisk spennende reise jeg ikke ville vært foruten. Underveis har jeg møtt kunnskapsrike og inspirerende mennesker. En stor takk til hovedveilederen min, Per Mangset, som med imponerende kunnskap og overblikk har geleidet meg gjennom denne prosessen. Takk for tålmodighet og konstruktiv kritikk! En stor takk også til biveileder Sigrid Røyseng for inspirasjon og svært nyttige faglige innspill. Takk til informantene fra de utvalgte kulturhusene og til styret i Norsk Kulturhusnettverk. Dere har alle bidratt til å forme denne oppgaven med engasjement og konstruktive innspill. Takk også til min arbeidsgiver Kultur- og festivalutvikling KF, som har gitt meg muligheten til å gjennomføre dette løpet.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min kjære Bjørn for rollen som ”sparringpartner” og tålmodig ”støttekontakt” gjennom hele prosessen. Takk også til Eirik og Trude som har vist mamsen stor tålmodighet i en hektisk periode.

August 2010

Tina Røvær

Innhold

Forord	3
Innhold	4
1. Innledning.....	7
1.1 Tema og problemstilling	7
2. Kulturhus - etablering og historisk utvikling	12
2.1 Hvordan definerer vi et kulturhus?	12
2.2. Ulike typer kulturhus	14
2.2.1. Kulturbygg for spesifikke kunstformål	14
2.2.2. Tradisjonelle multifunksjonelle kulturhus	14
2.2.3 Kombinerte kulturbygg – ”kulturhus”	16
2.3 Nærmere om kulturhusenes historie	17
2.4 Begrepet ”kultur”	21
3. Teoretiske perspektiver og foreliggende forskning	26
3.1 Ulike typer rasjonalitet	26
3.2 Teoretisk tilnærming – et ny-institusjonalistisk perspektiv	27
3.2.1 Kjennetegn ved det ny-institusjonalistiske perspektivet.....	27
3.2.2 Institusjonell likedanning	29
3.3 New Public Management (NPM)	31
3.4 Ledelse	35
3.4.1 Aktører, arenaer og utfordringer	35
3.4.2 Profesjonalisering	37
3.5 Kunst og kommers	38

3.6 Stat, kommuner og marked	40
4. Metode	44
4.1. Innledning	44
4.2 Det empiriske materialet (Case-studie).....	44
4.3 Datainnsamling og behandling av materialet.....	46
4.3.1 Vurdering av metodevalg.....	47
4.3.2 Utarbeiding av intervju-guide	48
4.3.3 Innhenting av informasjon om politisk struktur/ administrativ organisering	48
4.3.4 Innhenting av informasjon fra det elektroniske billettsystemet	49
4.4 En innledende operasjonalisert modell for problemstillingen.....	49
5. Nærmere om kulturhus og programmering.....	51
5.1 Generelle trekk ved programmering	51
5.2 Utvalgte kulturhus	52
5.2.1 Ibsenhuset i Skien	52
5.2.2 Festiviteten Haugesund konserthus	55
5.2.3 Nøtterøy kulturhus.....	58
5.2.4 KulturHuset Tromsø.....	59
5.2.5 Granvin Kulturhus	61
5.2.6 Røros Kulturhus, Storstuggu	62
5.2.7 Ål Kulturhus.....	63
6. Analyse og drøfting	64
6.1 Presentasjon av data	64
6.2 Påvirkninger fra omgivelsene	64
6.2.1 Fokus på økonomi	64
6.2.2 Endring i premisser for programmering	69
6.2.3. Programmessig ensretting	72

6.2.4 Kulturhusenes rolle	76
6.2.5 Kunst og kapital i endring og betydning for repertoar	78
6.2.6 Utfordringer ved ledelse og programmering.....	82
6.2.7 Kommunalpolitikk og organisering av kulturhusene	85
6.2.8. KulturHuset Tromsø – et illustrerende case	89
6.3 Oppsummering – ”funn” og trender	91
6.4 Avsluttende kommentar	93
Litteratur.....	94

1. Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Norske kulturhus har opprinnelig en definert rolle i kulturpolitikken ved at de representerer en verdifull kulturell infrastruktur og er et instrument for å oppfylle nasjonale kulturpolitiske mål, omsatt til lokale forhold (St. meld 48. 2002-2003). I tillegg til å formidle kulturproduksjoner innen ulike sjangere har kulturhusene også en viktig funksjon i det å utvikle det lokale kulturlivet, både som kompetansesenter og samarbeidspartner med lokale krefter, som vertskap for større produksjoner og som produsent for egne forestillinger. Dersom det dras i gang lokale og regionale prosjekter innen teater, dans, opera, klassisk musikk og andre sceniske kunstformer, er som regel kulturhuset en viktig kompetanseleverandør og samarbeidspartner for å få slike prosjekter gjennomført.

En kartlegging som Bedrifts-kompetanse AS har utført for Norsk Kulturhusnettverk og som omfattet 47 kulturhus, viser at norske kulturhus i 2009 sto bak nesten 15.000 kulturarrangementer med 7.1 millioner besøkende. Dette betyr at det i 2009 var 40 ulike kulturarrangementer hver dag rundt om i landets kulturhus. De norske kulturhusene sysselsetter over 750 årsverk. Dermed er det bare Norges Idrettsforbund som er en større arbeidsgiver innen kultursektoren (Bedrifts-kompetanse AS i notat til NKN 16.06.2010).

Ansvar for kulturhusene slik de blir definert i denne oppgaven med hensyn til drift og økonomi, er plassert på det kommunale forvaltningsnivået, selv om mange av dagens profesjonelle kulturhus også har en regional funksjon. Kulturhusenes rolle som kulturbærere er primært representert gjennom programmering og kunstnerisk innhold. Det er derfor interessant å se nærmere på om eventuelle endringer i rammebetingelser for driften av kulturhusene kan virke inn på programinnhold og influere på kulturhusenes rolle som kulturbærere.

Året 1975 utgjør et skille innen norsk kulturpolitikk. Stortingsmelding nr. 8 (1974) og stortingsmelding nr. 52 (1973-74) markerte starten på en periode med økt økonomisk og

forvaltningsmessig satsing på kultur. Det ble lagt opp til en desentralisering av kulturpolitisk myndighet, og i 1976 ble det innført ny støtteordning til allment kulturarbeid i kommuner og fylkeskommuner. Staten anbefalte at det ble opprettet kommunale og fylkeskommunale kulturstyrer og kulturadministrasjoner for det utvidede kulturområdet. Kirke- og undervisningsdepartementet bevilget imidlertid allerede fra 1950 midler til bygging av samfunnshus over statsbudsjettet. Midlene ble fordelt gjennom fylkeskommunene. Med Norsk kulturråd (Norsk kulturfond) som trådte i funksjon fra 1965, ble det også mulig å søke støtte til finansiering av spesielle kulturbygg gjennom bidrag til større engangstiltak (Mangset 1992).

Ved hjelp av de nevnte tilskuddsordningene og tippemidlene fra Norsk Tipping gjennom tilskudd til lokale og regionale kulturbygg (fra 1987) via fylkeskommunene, ble det etablert en rekke kulturbygg som har vært viktige virkemidler i utviklingen av lokalt kulturliv. Disse midlene ble brukt til nybygg, ombygging, eller tilbygg til eksisterende kulturbygg. Kulturbyggene skulle gi rom for formidling av kunst og kultur, egenaktivitet, møte- og forsamlingsaktivitet og fungere som kulturelle og sosiale møtesteder i lokalsamfunnet eller regionen. Lokalene skulle være tilgjengelige for alle og åpne for all lovlig kultur- og organisasjonsvirksomhet (St. meld. nr. 48, 2002-2003:68).

Intensjonen var at kulturhusene skulle fungere i samspill med det lokale kulturlivet samtidig som de skulle bistå som et redskap for den rådende nasjonale kulturpolitikk, blant annet som vertskap for Riksteatret og Rikskonsertene. Kulturhusene som ble bygget ved hjelp av statlig finansiering, fikk driftstilskudd fra kommunen og hadde ved oppstarten liten konkurranse fra tilsvarende virksomheter, for eksempel i privat regi. Med tiden har dette landskapet endret seg, og konteksten for kulturhusene er ganske annerledes enn da de ble etablert. Endringer i politisk og administrativ organisering i kommunene, overføring av flere oppgaver til det kommunale forvaltningsnivået, økt "konkurranse" om kommunale ressurser, større krav til profesjonalitet med hensyn til driften av husene, økt krav til egeninntjening, økt konkurranse og flere kulturtilbud generelt, er noen faktorer som kulturhusene må forholde seg til. I tillegg etablerer stadig flere kulturformidlere seg utenfor den kommunale arenaen, og kampen om oppmerksomhet i mediene er stadig økende.

Siden 1980- tallet har det også skjedd store endringer i måten kulturorganisasjoner i Norge blir ledet og organisert på, med deregulering, fristilling av statlig virksomhet, privatisering og konkurranseutsetting. Kunst- og kulturlivet er etter hvert mer preget av markedsrettet tenkning, der økonomiske modeller, måleverktøy og ledelsesverktøy benyttes (Wennes 2006).

Det har også skjedd en overføring av ulike styrings- og ledelsesteknikker fra privat til offentlig sektor og økt bruk av konkurranse og markedsløsninger som virkemiddel for å regulere ressursbruken. Dermed har den offentlige forvaltningen de siste årene blitt forsynt med nye tenkemåter og redskaper som ledd i et reformprosjekt, der intensjonen har vært å øke effektiviteten i offentlig tjenesteproduksjon gjennom innføring av nye organisasjonsmodeller og forvaltningsverktøy (Røyseng 2003). Samtidig ser vi også at flere kunstnere er selvstendige arbeidstakere og blir engasjert på kortvarige oppdrag (Mangset og Røyseng 2009), og at stadig flere kulturinstitusjoner, deriblant også lokale kulturhus, blir organisert som aksjeselskap, stiftelser, etc. Men det kan stilles spørsmål ved om innføring av nye organisasjonsmodeller og nye tenkemåter ubetinget gir utslag i økt effektivitet. Hvordan blir i tilfelle denne effektiviteten målt? Vil disse endringene i kulturhusenes rammebetingelser bidra til høyere kulturell aktivitet, med påfølgende mer og ”bedre” kultur fra kulturhusene?

I denne sammenheng blir det også naturlig å trekke inn kvalitetsbegrepet. Medfører endringene i kulturhusenes rammebetingelser at dagens kulturhus i større grad må gå på akkord med ”kvaliteten” på kulturproduktet for å innfri andre ”ikke-kulturelle” krav og forventninger? Dette dilemmaet ligger i spenningsfeltet mellom ”kunst”, der kvalitetsbegrepet vanligvis står sterkt, og ”kommers” (populærkultur) som tradisjonelt henvender seg til det store markedet (Gripsrud 2002, Barker 2000). Norske kulturhus ligger vanligvis et sted midt mellom kommersiell drift og idealistisk kunstnerisk og kulturell formidling. Utfordringene ligger da i å innfri forventninger i ”begge retninger” med hensyn til formidling av gode og varierte kunst- og kulturuttrykk, og samtidig ivareta høye krav til bedriftsøkonomisk styring og inntjening. Disse og flere forhold utgjør rammen for oppgavens problemstilling der jeg vil undersøke nærmere kulturhusenes programmering:

Hvilke prioriteringer og satsninger gjør kulturhusene med hensyn til repertoar, og hvilke faktorer påvirker valg av repertoar?

Problemstillingen vil bli analysert og drøftet i lys av forventninger i omgivelsene (institusjonelle omgivelser) og da primært med fokus på følgende forhold som vil bli grundigere behandlet i teorikapitlet:

- Institusjonell likedanning: Hvordan aktører i omgivelsene kan virke inn på organisasjoner (kulturhus) slik at de blir mer like med hensyn til blant annet programvalg, ledelse, kompetanse m.v., samt hvordan usikkerhet kan bidra til organisatorisk tilpasning
- New Public Management (NPM): En ny-liberalistisk og markedsrettet reformbølge som legger føringer på organisatoriske strukturer og prosesser
- Kunst og kapital i endring: Nærmere om forholdet mellom kunst og kapital og om hvordan skiftende relasjoner mellom disse kan ha konsekvenser for repertoar
- Ledelse: Hvordan ledelse som rolle og fag kan påvirke programmering
- Kommunal politikk: Hvordan krav, innspill og føringer generelt fra myndighetene også kan få programmeringsmessige konsekvenser

Som bakgrunn for problemstillingen ligger en antakelse om at kulturhusenes programmering i stor grad påvirkes og "styres" av de krav, forventninger og utfordringer som følger av rammebetingelsene disse opererer innenfor. Dette kan være kontekstuelle utfordringer både i form av politiske nasjonale og regionale/ lokale føringer, inntjeningskrav, publikums forventninger, påvirkning fra media, kompetanse og holdninger hos programansvarlige, m.v. Denne forventningen om at krav og innspill fra omgivelsene i stor grad påvirker programmeringen står sentralt innen ny-institusjonell teori, som behandles nærmere i teorikapitlet og benyttes som "briller" og utgangspunkt for min videre drøfting.

Som en utdyping av hovedproblemstillingen har jeg utledet noen underspørsmål for områdene jeg vil undersøke. Svar fra informantene vil bidra til etablering av det empiriske materialet som danner grunnlaget for videre analyse og drøfting. Nedenfor følger noen

sentrale underspørsmål som viser hvilke aspekter ved programmeringsprosessen det videre arbeidet vil ta for seg:

- I hvilken grad påvirker reformbølgen NPM programmeringsmessige prioriteringer i kulturhusene?
- Medfører eventuelle endringer i kulturhusenes kontekst at kulturhusene i større grad må tilpasse organisasjon og programmeringen til forventninger i omgivelsene?
- Har eventuelle endringer i kulturhusenes kontekst medført større grad av programmessig likedanning?
- Kan kulturhusenes rolle som selvstendig lokal "kulturell premissleverandør" reduseres på grunn av forventninger i de institusjonelle omgivelsene?
- Er repertoarvalg resultat av en bevisst kulturpolitisk prosess, eller mer beslutninger styrt av andre premissleverandører?
- Hvilken betydning har kommunens og kulturhusets organisasjonsform for "handlingsrom" og beslutninger mht. programmering? Det vil si kommunalpolitiske beslutningsprosesser, politisk sammensetning, administrativ struktur osv.
- Hvilke rammebetingelser, styringsmodeller og ledelsesprinsipper legger premisser for drift og prioriteringer for kulturhusene, og hvordan påvirker dette programmeringen?
- Er våre lokale- og regionale kulturhus instrumenter for regional utvikling, bidragsyter til kommunekassen, eller et kulturelt kompetansesenter som formidler kulturelle verdier?

I drøftingen vil jeg gjennom å sette fokus på programmering forsøke å etablere en klarere forståelse for kulturhusenes rolle som premissleverandør og bidragsyter i det lokale kulturlivet. Jeg ønsker å finne mønstre og sammenhenger mellom "ytre påvirkningsfaktorer" og det produktet som presenteres fra et kulturhus med hensyn til repertoar. For kulturhusene vil dette kunne innvirke på hvorvidt de fungerer og oppfattes som kulturelle idealistiske fanebærere eller som kommersiell kulturindustri. Dette temaet er relevant i forhold til bevisstgjøring av kulturhusets programinnhold og rolle i kommunal, men også regional og nasjonal kulturpolitisk sammenheng.

2. Kulturhus - etablering og historisk utvikling

I dette kapitlet gir jeg en definisjon av "kulturhus", og beskriver deretter tre ulike kategorier av kulturhus: a) *kulturbygg for spesifikke kunstformål*, b) *tradisjonelle multifunksjonelle kulturhus* og c) *kombinerte kulturbygg – "Kulturhus"*. Deretter skriver jeg litt om norske kulturhus sin historie fra 17- 1800-tallet og fram til i dag. Avslutningsvis er jeg innom begrepet *kultur* fordi forståelsen av dette begrepet kan ha betydning for holdninger og forventninger til dagens kulturhus med hensyn til hvordan programmeringen prioriteres.

2.1 Hvordan definerer vi et kulturhus?

Det finnes i dag hundrevis av ulike kulturhus i Norge og mange definisjoner på hva et kulturhus er. Kulturhusene har utspring fra samfunnshus og Folkets hus fra 1930- tallet. Selve begrepet *kulturhus* ble først brukt i Norge på 1960- tallet, selv om hus som nå faller under denne betegnelsen hadde eksistert lenge før den tid (De Gala 2008). Det er vanlig å skille mellom lokale og regionale kulturhus ifølge veiledningsheftet "Lokale og Regionale Kulturbygg" (KKD 1994) som beskriver de to typene slik:

Med *lokale kulturbygg* menes felles lokaler og bygg som gir rom for ulik kulturell virksomhet, som møte- og forsamlingsvirksomhet, egenaktivitet og formidling av kunst og kultur. Lokale kulturbygg skal fungere som et kulturelt og sosialt møtested for lokalsamfunnet. Lokalene skal være til bruk for alders- og befolkningsgrupper, og for all lovlig organisasjons- og kulturvirksomhet. Lokalene må være planlagt ut fra behov og ønsker for aktivitet i ulike grupper i lokalmiljøet og være egnet til flere funksjoner (flerbruk) (Kulturdep. 1994:6).

Regionale kulturbygg er kulturhus som i funksjon og/ eller størrelse tar sikte på å dekke behovet i en region i fylket, evt. utover fylkesgrensen, der bosetning og kommunikasjon gjør dette naturlig. Med regionale kulturbygg menes felles lokaler og bygg som gir rom for ulik kulturell virksomhet, formidling av kunst og kultur, egenaktivitet og ulik forsamlingsvirksomhet. Husene skal fungere som et kulturelt møtested i regionen og i lokalmiljøet. Lokalene må være planlagt ut fra de regionale behov som framkommer fra alle kommunene og fra de mest aktuelle lag og foreninger som regionen omfatter, og legges til rette for flerbruk. Regionale bygg vil ofte ha hovedvekt på *spesielle* kulturbygg funksjoner, men skal også som regel fungere som lokalt kulturbygg i den kommunen huset er lokalisert til, med *allmenne* kulturbyggfunksjoner (Kulturdep. 1994:6).

Med tiden er skillet mellom lokale og regionale kulturhus jevnet ut. De fleste kulturhus som etableres i dag, har derfor vanligvis en profil utover kun det å være en lokal aktør.

Det kan stilles spørsmål om dagens kulturhus kan kalles en type institusjon. En institusjon forbindes oftest med organisasjoner og offentlige instanser. Herav også kunst- og kulturinstitusjoner, som ofte er tilknyttet forsknings- og arkivarbeid, men også formidlingsarbeid. Lending (1999:11) definerer en kunst- og kulturinstitusjon på følgende måte:

En kunst- og kulturinstitusjon er en instans som gjennom skrevne tekster, musikk, billedkunst eller bygninger bedriver en pågående og aktualiserende problematisering av verdier og en vedvarende reformulering av spørsmål om mening som overskrider det estetiske. Kunst- og kulturinstitusjoner støtter vår erindring i en tid preget av endring, formulerer ansatser til en forståelse av tradisjon og samtid og inngår i en internasjonal meningsutveksling om kunst, politikk og identitet.

Vanligvis betegner man kulturhus som en kulturaktør og arena for formidling av kultur. Dagens kulturhus kan imidlertid også til tider betegnes som en kunst- og kulturinstitusjon. I og med at moderne kulturhus stadig knyttes opp mot flere aktører og favner bredere i lokalmiljøet, er det mer vanlig å inkludere kulturhus når lokalmiljøets eller en regionens kunst- og kulturinstitusjoner blir omtalt.

Norsk Kulturhus Nettverk (NKN) er en interesseorganisasjon for profesjonelt drevne kulturhus i Norge, og har i dag rundt 100 medlemmer. NKN har som mål å synliggjøre, samordne og utvikle kulturhusenes ressurser og kompetanse lokalt, regionalt og nasjonalt. For NKN er det viktig å synliggjøre at dagens kulturhus er profesjonelle aktører i det lokale kulturlivet, med spesialkompetanse innen de ulike fagfelt som i dag ligger under kulturhusdrift, som kulturadministrasjon, kulturutvikling, kulturproduksjon og teknisk spesialkompetanse innen lyd og lysdesign (NKN Strategidokument 2008-2011).

Med bakgrunn i det overnevnte vil jeg gi følgende definisjon mht. hva jeg legger i begrepet *kulturhus* i den videre drøftingen i oppgaven:

Et kulturhus er et profesjonelt drevet bygg for kulturformidling og kulturproduksjon. En lokal og regional møteplass og arena for amatører og profesjonelle utøvere av kunst og kulturaktiviteter. Avhengig av innhold kan kulturhus også betegnes som en kunst- og kulturinstitusjon med spesialkompetanse innen kulturproduksjon og formidling.

2.2. Ulike typer kulturhus

2.2.1. Kulturbygg for spesifikke kunstformål

Med kulturbygg for spesifikke kulturformål mener jeg enfunksjonelle kulturhus som i utgangspunktet er tilrettelagt for én bestemt kulturaktivitet. Herunder finner vi teaterhus, gallerier, museer, konserthus, bibliotek, operahus m.v. Disse husene karakteriseres ved at de innehar fasiliteter som er tilpasset den kulturaktiviteten de utøver og formidler. Denne type kulturhus kjennetegnes også ofte ved at de arkitekturmessig fungerer som visuelle "fyrtårn" for den kunstformen eller det kunstuttrykket de formidler, og som også kan oppfattes som markering av den status kulturbygget befester innen kulturfeltet. Den Norske Opera, Munchmuseet, Oslo Konserthus og Den Nasjonale Scene i Bergen er eksempler på kulturhus i Norge med spesifikke kulturformål.

2.2.2. Tradisjonelle multifunksjonelle kulturhus

Tradisjonelle multifunksjonelle kulturhus huser som regel en rekke ulike kulturaktiviteter som lokale arrangementer og tilstelninger. I varierende grad brukes disse byggene også til møtelokaler, øvings- og framføringssteder for det lokale kulturliv og som arena for barn og unges egenaktivitet, noen ganger også idrettsaktiviteter. *Allaktivitetshus* er også en betegnelse som gjerne brukes på denne type kulturhus. Andre typer kulturhus som kan kategoriseres under denne gruppen er: grendehus, folkets hus, samfunnshus, forsamlingshus, ungdomshus, bydelshus, bøndernes hus med flere (De Gala 2008). Multifunksjonskulturhusene har i første rekke funksjon som lokale kulturhus. Vi deler gjerne de lokale kulturhusene inn i to undergrupper:

- 1) Hus med hovedvekt på allmenne funksjoner for et lokalsamfunn. Til denne gruppen hører vanligvis grendehus, allaktivitetshus, bydelshus og ulike organisasjonseide hus. Disse husene er forsamlingslokaler som har sine naturlige brukergrupper i den grenda, skolekrets eller bydel det tilhører.
- 2) Større hus med både allmenne og spesielle funksjoner for en kommune, eller del av en kommune. Disse husene er gjerne gitt betegnelsen samfunnshus eller kulturhus og er ofte plassert sentralt på et tettsted. I kulturhusene legges det ofte mer vekt på kulturaktivitetene, framfor forsamlingsaktivitetene (Kulturdepartementet 1994:7).

Multifunksjonelle kulturhus er gjerne endret og oppgradert gjennom tiden for å tilpasse de behov de skal betjene. Disse byggene har også mange steder vært sentrale for lokal

kulturtradisjon og identitet. Det er derfor forståelig at flere nye kulturhus plasseres på samme sted der et samfunnshus eller forsamlingslokale tidligere stod.

Kulturbygninger kan ofte ha lang historie som stedets forsamlingshus, som Bøndernes hus, Folkets Hus osv. De står med sin egen historie som bærere av sterk lokal kulturtradisjon og har vært med å forme både lokalkulturen og folk. Kulturaktiviteten i disse bygningene kan være forandret i dag. Like fullt er de viktige bygninger i lokalsamfunnet som møtested til kulturelle aktiviteter (Kulturdepartementet 1994:7).

Mange av disse kulturhusene kjennetegnes også ved at de er eid av en organisasjon og medlem av paraplyorganisasjonen *Nettverk for organisasjonseide Kulturbygg (NOK) som ble etablert i 2005*. NOK jobber for å synliggjøre og bedre rammevilkårene for lokale, organisasjonseide og dugnadsdrevne kulturbygg, og er et tjenesteapparat for utvikling og drift av kulturbygg i landsomfattende frivillige organisasjoner (websiden til NOK 2010). Blant medlemsorganisasjonene finner vi: Folkets Hus Landsforbund, Landslaget for alkoholfrie samlings- og serveringssteder, Norges Velforbund og Norske Kulturbygg. Jeg vil gjerne trekke fram to av disse medlemsorganisasjonene som gjennom tiden har hatt en spesiell betydning for kulturbygg innen denne kategorien:

Norske kulturbygg (tidligere Norske Lagsbruk), ble stiftet i 1949, er en medlemsorganisasjon for lagsbrukene i Noregs Ungdomslag (NU) og Noregs Mållag (NM) (Kulturmag 2009: 82). Medlemmer i Norske kulturbygg er forretningsdrift der lokallag, fylkeslag eller landslagene Noregs Ungdomslag og/eller Noregs Mållag, er eiere eller deleiere og med i styringen av lagsbruket. Mer enn 300 ungdomshus er kollektivmedlem i Norske kulturbygg gjennom Noregs Ungdomslag (landslaget).

Granvin Kulturhus i Seljord kommune, som beskrives nærmere i kapittel 5, er et eksempel på multifunksjonelle kulturhus som beskrevet over. Granvin Kulturhus inneholder blant annet Internettkafé, idrettshall, kinosal, møterom, kontor, festlokale, øvingslokale, kiosk, treningsrom og teatersal. Huset ble i sin tid bygget på dugnad og eies i dag av Seljord idrettslag(SIL), Seljord Ungdomslag(SUL) og Seljord kommune.

Folkets Hus Landsforbund (FHL) som ble stiftet i 1947 og er en interesseorganisasjon for 220 folkets hus og samfunnshus i Norge. Byggene eies enten av arbeiderbevegelsen alene, eller

eies og drives sammen med andre organisasjoner eller kommuner. Folkets Hus Fond ble opprettet allerede på LO-kongressen i 1910 med den hensikt å låne ut penger til arbeiderbevegelsen for å bygge folkets hus. Fondet forvaltes også i dag av FHL og gir medlemmene muligheter til rimelig pantelån. Folkets hus har vært og er fremdeles en viktig arena for møte- og kulturvirksomheten i små og store lokalsamfunn rundt om i landet vårt (websiden til Folkets Hus 2010).

Ibsenhuset i Skien (beskrives også nærmere i kapittel 5) ble opprinnelig finansiert av midler fra arbeiderbevegelsen i Skien og fungerte som et banebrytende pilotprosjekt da det ble etablert som flerbruks kulturhus i 1973. Forfatter og kulturpersonlighet i Skien, dr. philos Einar Østvedt, etablerte Ibsenforbundet i 1948 og ble siden som formann der en av pådriverne for å opprette Ibsenhuset (Store Norske Leksikon 2010). Arbeiderbevegelsen sørget for penger øremerket kulturhuset, som også skulle være det nye Folkets Hus i Skien. Det ble etablert et sterkt lokalt "eierskap" til huset, der AOF formidlet billetter til ansatte gjennom fagforeningen og skoleklasser besøkte kunstutstillingene m.v. Dermed fikk Ibsenhuset en unik posisjon som kraftsenter for hele regionen (fra intervju med direktør ved Ibsenhuset 2009). Selv om Ibsenhuset har denne historien og opprinnelig hører hjemme under kategorien "multifunksjonelle kulturhus" vil jeg også trekke det fram som eksempel under neste kategori; *kombinerte kulturbygg – "kulturhus"*. Dette på grunn av dagens driftsform og eierskap, og fordi Ibsenhuset representerer en ny generasjon kulturhus og regnes som det første kulturbygget i sitt slag innen nettopp kategorien som beskrives nærmere under.

2.2.3 Kombinerte kulturbygg – "kulturhus"

Nyere kulturhus (som også ligger nærmest min definisjon av kulturhus i denne oppgaven) kjennetegnes ved at de er bygget for å kunne huse et vidt spekter av kulturaktiviteter. Kulturhusene har bemanning, arrangørteknisk kompetanse, fasiliteter og teknisk utstyr til å kunne ta imot kulturproduksjoner og konserter innen ulike sjangere. De bygges ofte i kombinasjon med andre offentlige funksjoner som bibliotek, fast galleri, museum, øvingslokale for profesjonelle teatre eller musikkgrupper, musikkskoler, idrettsanlegg m.v. (Kulturdepartementet 1994). Mange av denne kategorien kulturhus er medlemmer av Norsk Kulturhusnettverk (NKN). Som tidligere nevnt er dette en interesseorganisasjon for profesjonelt drevne kulturhus i Norge.

Eksempler på denne type kulturhus kan som nevnt være Ibsenhuset i Skien, Festiviteten konserthus i Haugesund, som i tillegg til teater- og konsertsal også huser Haugesund Teater som disponerer Intimscenen, og Ål Kulturhus som huser både kino og konsertsaler, musikkverksted, musikkskole, galleri, Nesch-museet, bibliotek, kafé, møterom, øvingsrom m.v. Disse kulturhusene er alle nærmere beskrevet under kapittel 5 i denne oppgaven og blir brukt som eksempler i analysekapitlet sammen med andre utvalgte kulturhus.

2.3 Nærmere om kulturhusenes historie

Sosiologen Greta Billing (78) beskriver framveksten av norsk offentlig kulturpolitikk som en utvikling i tre avgrensede perioder eller faser:

- 1) En periode fram til 1945, preget av *tilfeldige tiltak*, gjerne *redningsaksjoner* overfor kulturinstitusjoner i økonomiske vanskeligheter.
- 2) En *demokratiseringsperiode*, fra 1945 til 1975 – det vil si en periode der spredning av høykulturen sto i høysetet. (Blant annet gjennom de nye institusjonene for kunstformidling: Riksteatret, Riksgalleriet og Rikskonsertene)
- 3) En *desentraliseringsperiode* etter 1975, der det ble lagt vekt på desentralisering av kulturpolitiske beslutninger og egenaktivitet innenfor rammen av et utvidet kulturbegrep. I denne perioden ble også oppfatningen mht. hva som var støtteverdige kulturytringer utvidet til også å omfatte amatørvirksomhet og frivillig organisasjonsvirksomhet, i tillegg til idrett.
- 4) Per Mangset introduserer en fjerde fase der han stiller spørsmålet om kulturmyndighetene fra 1980- og 90-tallet beveget seg inn i en ny kulturpolitisk fase, preget av *privatisering*, *liberalisering* og *offentlig økonomisk stagnasjon*. På denne tiden flatet den sterke veksten i statstilskudd til kommunalt og fylkeskommunalt kulturarbeid ut og sentrale kulturinstitusjoner ble stilt overfor strengere krav om egeninntekter og økt markedstilpasning. Fra 1980- tallet endret også den offentlige kulturpolitiske *retorikken* seg en god del. Det ble mer snakk om kultur som økonomisk "utviklingsfaktor" og "lokaliseringstiltak" enn om "egenaktivitet" og "kulturelt demokrati" (Mangset 1992:122).

Denne beskrivelsen kan også være aktuell som bakgrunn for historien til norske kulturhus når det gjelder politiske prioriteringer, etablering og utvikling lokalt og regionalt.

Trass i store endringer i samfunnet bærer dagens kulturliv fortsatt preg av institusjoner, organisasjoner, formidlingsformer og former for kulturproduksjon som ble etablert på 17- og kanskje særlig 1800-tallet (Røyseng 2007). Et av de første eksemplene på "kulturhus" her i landet var, i følge arkitekt Jan Carlsen, Trøndelag Teater i Trondheim fra 1818 (Carlsen, 2006:21). Teatrene ble tidlig etablert, med blant annet Bergens Teater som allerede stod ferdig i 1800, Drammens Teater fulgte året etter og deretter Johan P. Strömbergs Christiania offentlige Theater som åpnet 1827 (Store Norske Leksikon 2010). I tillegg til teatrene finner vi også museer og bibliotek blant de første enfunksjonelle kulturhusene i Norge, det vil si bygg for spesifikke kulturformål. Nasjonalgalleriet og Christiania kunstforening ble etablert i 1836, mens Den Nationale Scene, landets eldste institusjonsteater som fortsatt er i drift, ble opprettet i 1876. På 1870-tallet ble etableringen av det senere Filharmonisk selskaps orkester lagt og den første norske filmforestilling ble presentert i Kristiania i 1896. Denne perioden var også en blomstringstid for norsk skjønnlitteratur. Organisasjoner som på ulike måter har vært alternative til den dominerende borgerlige kulturen, ble også stiftet på denne tiden, som organisasjoner innen avholdsbevegelse, kvinnesak, arbeiderbevegelse og religiøse organisasjoner (Mangset 1992). Rundt om på landsbygda fungerte bedehusene som "multifunksjonelle kulturhus", dvs. som møteplass for innbyggere og formidling av musikk og sang med religiøs forankring.

Etter hvert ble kunsten mer løsrevet fra de sosiale sammenhenger den opprinnelig ble brukt i. Kunst- og kulturuttrykk ble mer spesialisert og det ble stilt økende kvalitetskrav til utøverne. Framveksten av et fritt marked førte til at kunsten ble skilt ut som et eget oppmerksomhetsområde i samfunnet, med egne organisasjonsmønstre, rollemønstre, normer og koder. Kunst ble en *vare* som ble solgt på markedet for sin "egenverdi" og ble også mer tilgjengelig for nye og større grupper. Siste del av 1800-tallet var et høydepunkt for borgerskapets litteratur-, teater-, og kunstinteresse i Norge. Samtidig ble det etablert et skille mellom ulike kvalitative kulturelle kretsløp, som fortsatt avspeiles i dagens kulturkonsum (Mangset 1992).

Det første århundret i kulturhusenes historie var preget av at Norge var i ferd med å bli en selvstendig nasjon. Det ble bygget en rekke enfunksjonelle kulturbygninger som skulle ta vare på det norske folks historie, og etableringen av disse byggene ble en viktig del av

nasjonsbyggingen. Fra første del av 1900-tallet var det først og fremst private næringsdrivende, foreninger og kommuner som stod for bygging av gallerier, museer, teatre, kinoer og biblioteker. I noen enkelte tilfeller bidro staten med driftsstøtte. I denne perioden etablerte også kinoene seg, og flere teater- og revy-scener ble bygget om for filmvisninger. Cirkus Verdensteateret i Kristiania sto ferdig i 1908 og ble den første norske kino spesialbygget for formålet. Utover 1900-tallet blomstret også aktiviteten blant lag og organisasjoner i byene og særlig på landsbygda. Dette resulterte i at det ble bygget ulike former for forsamlingshus og grendehus, eller tradisjonelle multifunksjonelle kulturhus, som beskrevet over. Arbeiderbevegelsen hadde også behov for forsamlingslokaler, og fra 1930-tallet ble "Folkets Hus" et begrep (De Gala, 2008). Disse kulturhusene ble bygget med tanke på å tjene flere formål og kan betegnes som forløperen til kulturhus med flere funksjoner, som ble etablert noen tiår senere.

I de første årene etter krigen ble det iverksatt flere viktige kulturpolitiske tiltak, som blant annet la vekt på støtte til ungdomsarbeid, amatørvirksomheter og fritidskultur. (Dette ble en slags forløper til 70-tallets utvidede kulturbegrep). I 1946 vedtok Stortinget en lov om tipping, der overskuddet fra fotballtipping skulle deles mellom idrett og forskning. Dette ga grunnlaget for etablering av en lang rekke idrettsanlegg og senere kulturhus rundt i kommune-Norge. Fordelingen av tippemidlene ble først forvaltet av Statens Idrettskontor, som ble opprettet i 1946. Fra 1949 ble kontoret flyttet fra Sosialdepartementet til Kirke- og undervisningsdepartementet og omdøpt til Statens Idretts- og Ungdomskontor (STUI). Stortingsmelding nr. 1, tillegg nr. 17 som departementet la fram i 1949, "Om stønad til organisert ungdomsarbeid og tiltak for fritidskultur" kunne i følge Lyche (1984:145) "på mange måter sees som en første kulturmelding med et prinsipielt og generelt kulturprogram". Meldingen presenterte et program som støttet ungdomsorganisasjoner og samfunnshus. Fra 1950 ble det bevilget midler til bygging av samfunnshus over statsbudsjettet. Mange av disse husene ble bygget med scene, men også med tanke på idrettsaktiviteter fordi man da kunne få tippemidler til finansieringen. Dermed samarbeidet Riksteatret og STUI om å bygge ut lokale samfunnshus til bruk både for teater- og idrettsformål (Mangset 1992). Riksteatret stilte krav til scenefasiliteter og teknisk utstyr. Dermed ble spiren lagt for lokale kulturhus som kunne huse ulike typer kulturaktivitet og som etter hvert utviklet seg til viktige kulturbærere i lokalsamfunnet.

Endringene i forutsetningene for det lokale kulturlivet kan i tillegg til ideologiske, organisatoriske og økonomiske forandringer over tid, også henge sammen med fysiske endringer av bygningene som skulle huse det lokale kulturlivet. Før 1950- tallet hadde norske lokalsamfunn få arenaer som var bygget med tanke på kulturliv (Swensen 1997). Ungdomshusene, folkets hus, losjen og bedehusene hadde sine tydelige begrensinger som kulturhus. Disse var ikke bygget med særlig tanke på kulturlivets materielle krav, mens innholdet også var underlagt ideologiske føringer (Aagedal 2003). Samfunnshuset fungerte både som arena for fremming av folkeopplysning gjennom spredning av rikskultur, og som tilrettelegger for egenaktivitet og lokalt fellesskap på et fritt ideologisk grunnlag (Dahl & Helseth 2006). Samfunnshuset uttrykker både 50-, 60-, og 70- tallets kulturpolitikk, der "det utvidede kulturbegrepet" med "fritidskultur" stod sentralt. De skulle være arenaer for lokalt kulturliv og samtidig være formidlingssentraler for sentrumskultur med Rikskonserter, Riksteater og Riksgalleri (Slagstad 1998).

Begrepet kulturhus dukket opp på 1960-tallet, som en betegnelse på bygninger som samlet mange aktiviteter (kino, teater, konsertsal og galleri). Dette var gjerne etter modell fra losjer og folkets hus, som allerede fungerte som flerfunksjons kulturhus. Blant de tidligste eksemplene på *kombinerte kulturbygg*, "kulturhus," er Ibsenhuset i Skien fra 1973, og Risørhuset fra 1978. Siden 1960- tallet er det bygget mange kulturhus av denne typen (De Gala 2008). En klar trend i dag er at kulturhusene blir større og mer tverrkulturelle og skapes i nye arkitektoniske uttrykk (Jan Carlsen 2006). Carlsen mener også at mye tyder på at disse bygningene vil innta stadig djervere former og viser til at endringer innen kulturbygg dirigeres av de funksjonelle lover (økonomiske og sosiale) som til enhver tid preger samfunnet.

I en artikkel i Aftenposten 16. november 2009 skriver journalist Ann Christiansen at "En kulturhusbølge ruller over Norge", og at "35 nye kulturhus, enkelte av dem praktbygg i millionklassen er under planlegging og bygging landet over", men at praktbyggene kan bli for dyre å bruke for den lokale kulturen (Aftenposten 2009:6). I samme artikkel refererer representanter fra Nasjonalt forum for kulturarenaer fra et høringsnotat, der de viser til at mange arenaer blir for kostbare i drift. Selv om hovedinntrykket er at de nye arenaene gir en enorm oppblomstring i kommunene, viser de til at en del kommuner bør se investering i

bygg og drift i sammenheng og sørge for at husene kan driftes fullverdig når de står ferdig. Teatersjef for Riksteatret og tidligere kulturminister Ellen Horn kommenterer denne artikkelen i en kronikk i Aftenposten 30. november 2009. Hun beskriver kulturhusene rundt om i landet som hjørnesteinene i det nasjonale kulturlivet, som i betydelig grad bidrar til å opprettholde liv, bosetting, identitet, kreativitet og vitalitet. Men Horn viser også til at det er "...driftsbudsjettene og den politiske prioritering i fortsettelsen som avgjør om husene gir lokalbefolkningen og nasjonen den forventede avkastningen, etter at snorklippingen og festiviteten er over". Hun beskriver hvordan trange kommunalbudsjetter gjør kultursektoren og drift av kulturhusene til salderingspost og viser til underbemannede kulturhus med store økonomiske utfordringer. Horn stiller også spørsmål mht. hvilken rolle kommunene skal ha, og hvordan kulturhus skal finansieres og styres: "...Hva er vitsen hvis man ikke har penger til å drive dem?" (Ellen Horn, Aftenposten 2009, Nettutgaven).

I mitt daglige virke som program- og markedsleder i Festiviteten konserthus og som styremedlem i Norsk Kulturhusnettverk, er jeg stadig i dialog med kulturhusledere rundt om i landet. Spørsmålene Ellen Horn stiller, oppleves som noe av kjernen i utfordringene norske kulturhus står overfor. Hva skal vi med kommunale kulturhus dersom vi ikke retter fokus og prioriteringer mot verdier og kulturuttrykk disse skal inneholde. Dette er en av årsakene til valget av problemstillingen i oppgaven: *Hvilke prioriteringer og satsninger gjør kulturhusene med hensyn til repertoar, og hvilke faktorer påvirker valg av repertoar?*

2.4 Begrepet "kultur"

Før jeg går videre vil jeg gjerne klargjøre begrepet "kultur" fordi dette er viktig for å forstå valg som blir gjort i forbindelse med programmering. For å gi en bedre oversikt kan man skille mellom tre hovedtyper av betydninger: 1. Det kvalitative, verdiorienterte eller humanistiske kulturbegrepet, 2) det samfunnsvitenskapelig, kulturelle eller beskrivende kulturbegrepet, og 3) det "utvidete" eller det kulturpolitiske kulturbegrepet (Mangset 1992:16).

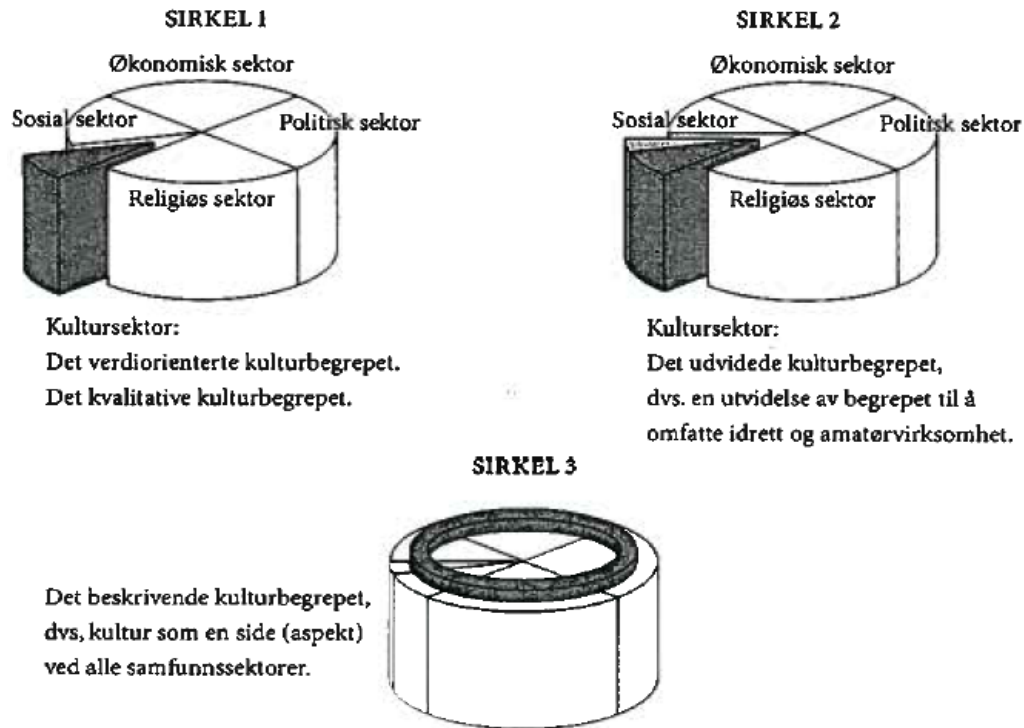
- 1) *Det kvalitative, verdiorienterte eller humanistiske kulturbegrepet* vektet kulturelle uttrykk og kulturer. Det alminnelige åndelige utviklingsnivået i samfunnet betegnes

som helhet og forutsetter at det finnes en målestokk som gjør det mulig å skille mellom kulturelt verdige og mindreverdige ytringer, produkter og ideer. Dette skillet samsvarer derfor mye med avgrensningen av "kultur" mot "kommers" (fra forelesninger i innføringsemnet, og Mangset 1992).

Antropologen Arne Martin Klausen (1992) opererer med et todelt bruksområde for kultur; det verdiorienterte og det beskrivende kulturbegrepet. Det verdiorienterte henger sammen med ordets opprinnelse, å dyrke eller foredle. Verdimålestokken kan benyttes i forskjellige sammenhenger og finnes i alle samfunn. Det er som regel "eliten" i samfunnet som bestemmer disse målestokkene, og denne retten opprettholdes ved hjelp av ulike maktkilder. Målestokkene kan bli utfordret av ulike sosiale interesser med avvikende verdioppfattelser. Eksempel på dette kan være postmoderne kunstnere beskrevet av Abbing (2002) som verdensmusikere, samplere og moderne DJs. "Denne gruppen nøyer seg ikke bare med å utfordre kunstfeltets regler, konvensjoner og grenser, men ignorerer dem fullstendig og beveger seg ubesværet på tvers av grensene mellom kunst, design og anvendt kunst – inkludert reklame" (Mangset 2004:12).

- 2) *Det samfunnsvitenskapelig, kulturelle eller beskrivende kulturbegrepet* har som utgangspunkt at ideer, normer og verdier i ulike samfunn må forstås på samfunnets egne premisser og ikke ut fra en utenforstående kvalitativ målestokk. Klausen bruker følgende definisjon: "Kultur er de ideer, verdier, normer, regler, koder og symboler som et individ overtar fra den forutgående generasjon og overleverer, oftest noe forandret til den neste" (Klausen 1992:27). Han illustrerer forholdet mellom samfunn og kultur i en modell, der kultur i vid betydning er summen av ideene, verdiene, normene og kodene/symbolene i et samfunn. Eventuelle motsetninger kanaliseres inn i det politiske systemet og gjør seg gjeldende i politiske beslutninger, som styrer samfunnsutviklingen, i samsvar med enkelte verdier og i strid med andre. Forholdet mellom det verdiorienterte og det beskrivende kulturbegrepet presenteres i en sektormodell (Klausen 1992:30). Her illustreres samfunnet som tre kakediagrammer inndelt i sektorer, der kulturen har ulik betydning etter hvilken sirkel den inngår i.

FIGUR 3: Sektormodellen



Innenfor det verdiorienterte/kvalitative kulturbegrepet beskrives kultursektoren som smal med høy prestisje og institusjoner og forvaltninger med ansvar for kunst og "elitekultur", dvs. kultur som profesjonell aktivitet som litteratur, musikk, teater, billedkunst m.v. Det andre diagrammet viser til kultur som *det utvidede kulturbegrepet*. En politisk/ byråkratisk forståelse av kultur som inkluderer amatøraktiviteter, frivillige organisasjoner og idrett med hensyn til hvem som er berettiget tilskudd fra myndighetene. Det tredje diagrammet viser forholdet mellom de to kulturbegrepene, og oppfatter kultur som samfunnsvitenskapelig, ettersom det er beskrivende og kulturelt relativt. Det kvalitative kulturbegrepet gir føringer om kulturelle verdier, det utvidede kulturbegrepet avgrensner en forvaltningssektor, mens det samfunnsvitenskapelige kan fungere som redskap for en vitenskapelig analyse. Dermed kan ulike kulturbegreper være i bruk samtidig, men ofte i ulike sammenhenger.

3) *Det utvidede eller kulturpolitiske (instrumentelle) kulturbegrepet*

Begrepet *kulturpolitikk* viser både til det politiske området (kulturpolitikk), og til kultursektoren som samfunnssektor. Men kulturpolitikk brukes også på en videre måte med referanse til de politiske dimensjonene og maktforholdene som gjennom- syrer alt som i noen forstand lar seg definere som kultur (Sørensen, Høystad, Bjurstrøm & Vike 2008:237). I moderne demokratier framstår kulturpolitikk som en avgrenset samfunnsmessig definert kultursektor, kjennetegnet ved at staten aktivt fremmer en viss type kultur ved hjelp av økonomiske tilskuddsordninger, reguleringer og restriksjoner, samtidig som frittstående eksperter eller kultursektoren selv (portvoktere), får bestemme i spørsmål som angår kulturens form og innhold. Den danske kulturforskeren Henrik Kåre Nielsen viser til hvordan den kulturelle offentlighet mellom "kultur" og "kunst" kontinuerlig er gjenstand for kamper og resultat av et historisk konfliktforløp og har endret den etablerte kulturelle offentlighets selvforståelse fra dannelsesbegrepet "finkultur" til en utvidet kulturforståelse "det utvidede kulturbegrepet" (Nielsen, 2003). Historisk kan man si at den tradisjonelle kulturen først og fremst var forbeholdt en sosial elite. Men etter hvert har det slått gjennom at en moderne demokratisk kulturpolitikk bør omfatte livet til folk flest som det leves.

Det kulturpolitiske kulturbegrepet gjorde seg gjeldende fra 1970- årene med de tidligere nevnte kulturmeldingene (1973-74), der norske myndigheter i økende grad så på kultur som et virkemiddel knyttet til målsettinger på andre samfunnsområder som næringsutvikling, helse, stedsutvikling, integrering osv. Innen kulturpolitisk forskning tolkes dette som om kunst og kultur i økende grad brukes som politisk instrument, og framstår som et middel i stedet for å være et mål i seg selv. Derav følger også spørsmålet om kunsten og kulturens selvstendige og uavhengige stilling blir utfordret (Røyseng 2006). Ideen om at kunst og kultur gir betydelige *økonomiske ringvirkninger*, fremheves gjerne som et viktig aspekt ved den instrumentelle kulturpolitikken. Det argumenteres med at kunst og kulturtilbud ofte genererer aktivitet også på andre områder av markedet enn på selve kunst- og kulturfeltet. For eksempel at brukere av kulturtilbud (en konsert i kulturhuset) også benytter seg av

andre servicetilbud som transport, restauranter, hotell m.v. Mangset (1992:51) hevder at dette antakelig utgjør "den mest kraftfulle kulturpolitiske retorikken og det viktigste grunnlaget for legitimering av offentlig kulturstøtte på 80-tallet".

Richard Floridas bok "The Rise of the Creative Class" (Florida 2002) kan sies å ha gitt et sterkt bidrag til den instrumentelle bruken av kultur i forbindelse med *urban og regional utvikling*. Florida har som hovedpoeng at toleranse, mangfoldighet og kreativitet bidrar til økonomisk vekst. Han trekker paralleller mellom andel av "kreative mennesker" i en by og hvor det er attraktivt for bedrifter å etablere seg, og viser en sammenheng mellom kultur, livsstil og økonomi. Mange kommunale ledere og byutviklere tolker Florida som argumentasjon for å satse på kultur- og næringsutvikling. Inspirert av Floridas teorier har mange kommuner brukt kunst og kultur som redskap innen regionalutvikling og satset stort på etablering av kreative virksomheter. I tillegg er en rekke kulturavdelinger og kulturinstitusjoner organisert på nye måter som kommunale foretak, aksjeselskap, stiftelser m.v. Dette har gitt større selvstendighet og frihet fra byråkratiske beslutningsprosesser, men samtidig økte forventninger om økonomisk gevinst og egeninntjening. Stortingsmelding nr 22 (2004 – 2005) Kultur og Næring omhandler blant annet rammevilkår og utfordringer for kulturnæringene og kulturbasert næringsutvikling. Ett av hovedperspektivene er kulturnæringene som verdiskapende næringer i seg selv. Her ser man på kultur som innsatsfaktor for å øke verdiskapingen i andre næringer, men omhandler også hvordan næringslivet kan medvirke til utvikling og vekst i kultursektoren.

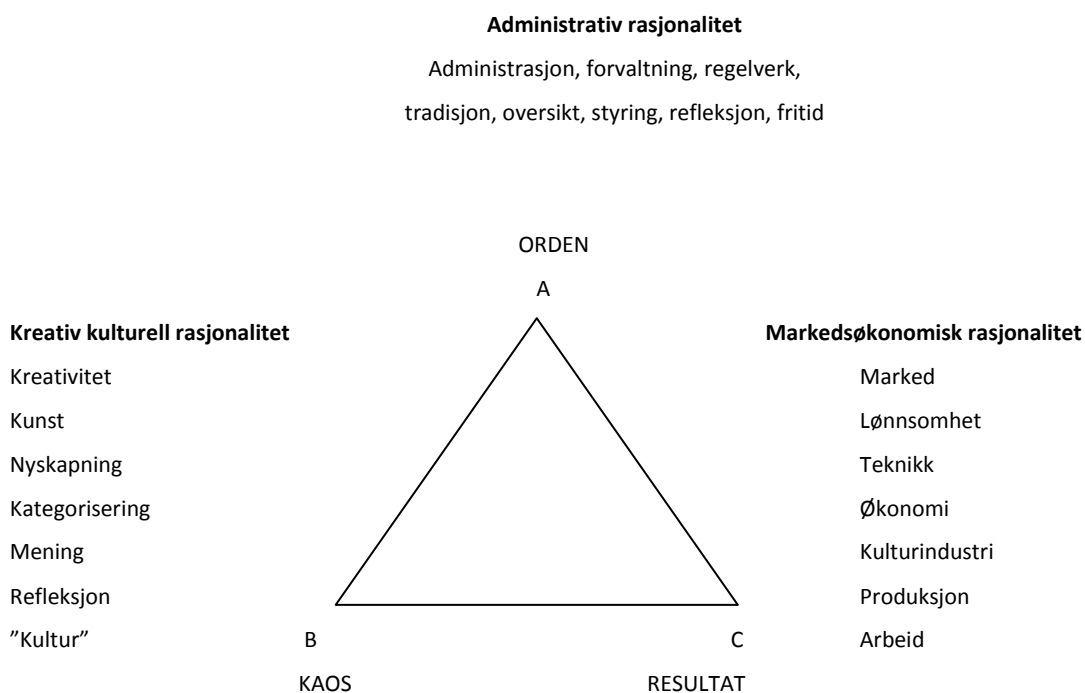
I tråd med eksemplene over og den kulturpolitikk og kulturforvaltning som har vært rådende de siste tiårene, vil den politisk-instrumentelle betraktningssmåten tillegges vekt i analyse og drøfting når jeg nå beveger meg inn i det kulturpolitiske landskapet og kulturhusenes kontekst. Den teoretiske gjennomgang viser imidlertid at det anvendes ulike teoretiske perspektiver. I oppgaven vil jeg berøre alle disse perspektivene, særlig med utgangspunkt i Arne Martin Klausen sine definisjoner av kultur. Hvilken kulturdefinisjon som anvendes, vil imidlertid være avhengig av den konkrete sammenhengen drøftingen finner sted i.

3. Teoretiske perspektiver og foreliggende forskning

3.1 Ulike typer rasjonalitet

Oppgavens sentrale tema er å drøfte faktorer som påvirker programmeringen i kulturhus. Odd Are Berkaak (1989) har etablert en modell der han viser at kulturpolitiske beslutninger og kulturarbeid manøvrerer i spenningsfeltet mellom tre ulike typer rasjonaliteter. Den rasjonaliteten som har gjennomslag, avspeiles i den kulturpolitiske retorikken som til enhver tid er rådende. Han skiller mellom en kreativ kulturell rasjonalitet, en administrativ rasjonalitet og en markedsøkonomisk rasjonalitet. Den første rasjonaliteten er preget av nyskapning og kaos, den andre produserer og forvalter orden, og den tredje er instrumentell og profitorientert. Dette viser at kulturproduksjon og formidling balanserer overfor forskjellige hensyn, krav og forventninger (Mangset 1992:47).

Figur 1: Tre typer av kulturpolitisk rasjonalitet



I teorikapitlet vil jeg nå se nærmere på forhold i kulturhusenes omgivelser som virker inn på de avgjørende faktorer for hvordan programmeringen blir lagt. De siste ti-årene er det en form for tenkning innen offentlig sektor som spesielt har påvirket den kulturpolitiske retorikken knyttet til det Berkaak og Mangset kaller den markedsøkonomiske rasjonaliteten. Denne tenkningen vil også kunne legge føringer både på kreativ kulturell og administrativ rasjonalitet. Jeg vil redegjøre nærmere for dette i teorigjennomgangen med utgangspunkt i et såkalt ny-institusjonalistisk perspektiv.

3.2 Teoretisk tilnærming – et ny-institusjonalistisk perspektiv

3.2.1 Kjennetegn ved det ny-institusjonalistiske perspektivet

Jeg vil først redegjøre for hvordan spesielt institusjonelle, men også tekniske trekk ved omgivelsene påvirker kulturinstitusjoner, deriblant også kulturhusene. Innenfor denne ny-institusjonalistiske rammen og i lys av krav og forventninger i omgivelsene, vil jeg anvende teori som gjør det mulig å analysere kulturhusenes programmeringsprosesser.

I teorigjennomgangen vil jeg primært fokusere på:

- Normativ likedanning; relatert til profesjoner, fagmiljø, m.v.
- New Public Management (NPM) som en ny-liberalistisk og markedsrettet reformbølge
- Kunst og kapital i endring og konsekvenser for repertoar
- Ledelse
- Kommunal politikk og organisering av kulturhusene

Felles for mange av de mer klassiske definisjonene av organisasjoner er at de beskrives som rasjonelle og målrettede sosiale systemer. Dette synet innebærer at organisasjoner kan styres, endres og effektiviseres på grunnlag av rasjonelle overveielser og beslutninger, slik at målene kan oppnås med bruk av minst mulig ressurser (Røyseng 2003:3). De rasjonelle skolene fokuserer på objektive trekk ved organisasjonene og forutsetter at disse reagerer rasjonelt og effektivt på krav og innspill fra omgivelsene. Her tas det ikke hensyn til at

forbindelsen mellom organisasjoner og deres teknologi og oppgaver også blir kanalisert gjennom menneskers ideologiske, økonomiske og politiske interesser.

Den rasjonalistiske organisasjonsforståelsen blir imidlertid korrigert og supplert av ny-institusjonell teori. Der den rasjonalistiske teorien vektlegger organisasjonen som analysenivå, vil ny-institusjonell teori vektlegge et omgivelsesnivå og fokusere på omgivelsenes påvirkning på organisasjonens handlinger. Elstad og De Paoli (2008:54) formulerer det slik:

De institusjonelle omgivelsene fungerer slik at organisasjoner må tilpasse seg visse normer og regler for å oppnå legitimitet og få støtte. Disse normene og verdiene som kan ta form av ideologier, ritualer, pålegg, standarder, kvalitetskrav, forventninger og prosedyrer, er ofte historisk forankret, men blir også påvirket av samfunnsendringer og politikk. Den historiske konteksten setter føringer på alle aktørene i de institusjonelle omgivelsene og ligger derfor som et skydekke over kunstinstitusjonen. Det er noe som gjennomsyrer tankene og verdiene, handlingsrommet til alle. For å si det enkelt definerer det hva en kan og ikke kan gjøre med kunsten og kunstorganisasjonen.

Ny-institusjonell teori fokuserer dermed på det normative ved strukturer og aktiviteter i organisasjoner og på institusjonelle trekk som ikke er en direkte konsekvens av de formelle sidene. Sosiale og kulturelle avhengigheter gjør at organisasjonene ikke alltid opptrer på den teknisk sett mest rasjonelle og effektive måte. Organisasjonen stilles overfor krav som er verdiladede og ikke bare "tekniske".

Institusjonaliserte omgivelser er særlig viktige for organisasjoner som har vanskelig for å måle kvalitet på sine resultater, eller som har en uklar sammenheng mellom teknologi og resultater. Kulturelle virksomheter, deriblant kulturhus, kan derfor være eksempler på organisasjoner som innretter seg etter normer og verdier i omgivelsene. Viktige kilder til slike institusjonaliserte regler og verdier er opinionsyttringer, kunnskap gjennom utdannelsessystemer m.v. (Vabø 2007).

Jeg har ovenfor fokusert på institusjonelle omgivelser, fordi disse er mest relevante for denne oppgaven. Organisasjoners *tekniske* omgivelser er imidlertid også viktige fordi de omfatter alle forhold utenfor organisasjonen som direkte påvirker hvordan den løser

oppgaver for å oppnå målene sine. For kulturhusene kan dette for eksempel være forhold knyttet til politiske myndigheter, konkurrenter, kunder, leverandører, eierskap, styre m.v.

Med begrepet institusjonalisering mener Selznick (1997:26) at verdier som ligger utenfor de tekniske kravene som arbeidsoppgavene stiller, blir innført i en organisasjon. For medarbeidere som er virkelig engasjerte, kan organisasjonen også gå over fra å være et redskap til teknisk måloppnåelse til å bli et instrument for personlig tilfredsstillelse og gruppetilhørighet. Til en viss grad vil organisasjonsmedlemmene kunne gjøre organisasjonens gjeldende normer, verdier og holdninger til sine egne. I tillegg kan også mer objektive egenskaper ved en organisasjon fungere som viktige symboler eller verdier for organisasjonsmedlemmene.

Endringer i en organisasjon kan like gjerne forklares som en tilpasning til institusjonelle forhold som en effektivisering av strukturer og prosedyrer i teknisk forstand. Tilsvarende kan motstand mot endring ha sin egentlige årsak i institusjonelle forhold – og ikke nødvendigvis i at en er saklig uenig i behovet for effektivisering av strukturer og prosedyrer, nødvendige moderniseringstiltak, etc. Det er ingen automatikk i at innføring av nye organisasjonsmodeller resulterer i økt effektivitet. Kulturinstitusjoner befinner seg i et avhengighetsforhold til omgivelsene. Mangelen på umiddelbart legitimeringsgrunnlag kan skape en situasjon der disse kontinuerlig vil måtte rettferdiggjøre sin eksistens, gjennom en rekke organisasjonsmessige reformer og tilpasninger. Dermed fremstår de som defensive aktører som adopterer bestemte organisasjonsmodeller og ledelsesverktøy for å sikre sin egen overlevelse.

3.2.2 Institusjonell likedanning

DiMaggio og Powell (1991) kaller "ny-institusjonalisme" en særegen tilnærming i studiet av sosiale, økonomiske og politiske fenomen og benytter begrepet når det fokuseres på den kognitive siden ved organisasjoner. Med sin teori om *institusjonell likedanning* bidrar forfatterne til å forklare hvordan institusjonell stabilitet og tilpasning kan være resultat av egenskaper ved omgivelsene. De skiller mellom tre ulike mekanismer i omgivelsene som bidrar til en prosess der resultatet blir likedanning av organisasjoner:

- *Tvangslikedanning* ("coercive isomorphism") innebærer at det legges et formelt eller uformelt press på organisasjonen fra aktører som organisasjonen er avhengig av

ressurser fra. Spiller for eksempel staten en stor rolle i forhold til bestemte organisasjoner i form av å være premissleverandør, ressursfordeler, etc., vil dette kunne vise igjen i organisasjonenes struktur og atferd.

- *Mimetiske (hermende) prosesser* viser til likedanning som skjer ved at organisasjoner som lever med usikkerhet tilpasser sin organisasjon etter mønster fra andre organisasjoner som framstår som suksessrike og legitime. Usikkerheten kan skyldes teknologi, økonomi, marked, kunder, konkurrenter, etc. eller at målene er tvetydige og omgivelsene ustabile og vanskelige å tolke.
- *Normativt press* knyttes til profesjonaliseringen av yrkesgrupper som besetter stillinger i organisasjonene. Med bakgrunn i nokså lik utdanning, tar ledere og andre sentrale ansatte i organisasjonene med seg felles normer og tenkesett inn i organisasjonene, noe som bidrar til større likheter mellom profesjonsutøvere på tvers av organisasjoner og dermed også større likhet mellom organisasjonene som sådan.

Vi kan slutte fra DiMaggio og Powells teori at krav fra omgivelsene kan bidra til institusjonalisering, for eksempel i form av utvikling av institusjonelle regler, nettverk og dannelse av organisasjonsfelt. Dette vil igjen kunne bidra til likedannende organisasjonsatferd ved konformitet i for eksempel begrepsapparat, prosedyrer, roller og organisasjonsform. Et institusjonelt felt vil kunne inneholde et mønster av sosial orden, der avvik fra mønsteret systematisk blir motvirket gjennom sosialt konstruerte kontrollmekanismer som kan innebære både belønning og straff (Jeppesen 1991:145).

Likedanning er en institusjonell faktor som kan ha betydning for programmeringsprosessen i kulturhusene. Jeg vil derfor se nærmere på dette i analyse- og drøftingskapitlet. Likedanning vil da bli sett i sammenheng med og forstått ut fra den reformbølgen som har påvirket offentlig forvaltning i den vestlige verden de siste 20 – 30 årene, og som har vært preget av markedsliberalistisk tenkning og anvendelse av næringslivsinspirerte prinsipper for organisasjon og ledelse. Denne såkalte "New Public Management"-tenkningen blir beskrevet nedenfor.

3.3 New Public Management (NPM)

Fra en kulturpolitisk plattform er spørsmål relatert til styring, organisasjon og ledelse stadig mer sentrale. Holdninger, trender og beslutninger knyttet til disse områdene bidrar til å etablere konteksten som kulturhusene opererer innenfor. I rollen som politisk styrt organisasjon må kulturhusene og kulturinstitusjoner i alminnelighet tilpasse seg politiske, økonomiske og administrative rammer. Føringer, både i form av formelle styringssignaler og mer "undefinerbare" normative forventninger, kan som jeg tidligere har redegjort for, komme fra tekniske og institusjonelle omgivelser og påvirke programmeringsprosessen.

Gjennom regjeringens kulturløft har kultursektoren fått videre rammer. Dette har skjedd delvis parallelt med den generelle NPM-trenden med økte krav om å dokumentere at "leveransene" står i forhold til de midlene som kanaliseres til og disponeres av kulturfeltet. Dette må karakteriseres som endring i politiske rammebetingelser både på statlig og regionalt/lokalt nivå. Endringen er ikke unik for kultursektoren. Tilsvarende krav har de siste tiårene påvirket rammebetingelsene for blant annet både sykehus (helseforetak) og universiteter. Utviklingen er heller ikke spesiell for Norge. Snarere tvert i mot. I store deler av den vestlige verden har en de siste 20-30 årene hatt en "byråkratiskritisk" NPM-bølge. Selv om det de aller siste årene har det dukket opp tendenser til reaksjoner på denne utviklingen, har NPM-tenkningen uansett de siste ti-årene vært en dominerende premissleverandør for institusjoner tilknyttet offentlig sektor (Byrkjeflot 2008). NPM-tenkningen og den tilhørende reformbølgen har dermed også utgjort en dominerende del av kulturhusenes institusjonelle omgivelser. Jeg vil derfor i det følgende nærmere beskrive egenskaper ved og føringer fra NPM, slik at jeg kan dra dette videre med meg til senere analyse og drøfting.

Klausen (2001) hevder at NPM hviler på to fundamenter. Det ene handler om den markedsliberalistiske utviklingen innen offentlig sektor, mens det andre handler om den offentlige sektors tilbøyelighet til å benytte næringslivsinspirerte prinsipper for organisasjon og ledelse. Hood (1991) lanserer NPM som en samlebetegnelse for en rekke styringsdoktriner som preget OECD-landene i 1980- og 90-årene. Han sammenfatter følgende syv punkter under betegnelsen NPM:

- Større vekt på styringsfrihet (hands on management) enn på byråkratisk regelstyring

- Bruk av standarder og resultatmål
- Større vekt på resultatkontroll (output control)
- Nedbygging av hierarkier
- Større vekt på konkurranse
- Større vekt på lederkonsepter fra privat sektor
- Større vekt på disiplin og sparsommelighet i anvendelsen av offentlige ressurser

Utviklingen fra "offentlig administrasjon" til "management" har ført til at det tidligere mer prinsipielle skillet mellom offentlig og privat ledelse er tonet kraftig ned og i enkelte sammenhenger fjernet helt. Byrkjeflot (2008:7) viser til at dette har skjedd gradvis fra "public administration" via fokus på organisasjonsteori og ledelsesteori til "management". Ved NPM har bedriftsledelse med sine organisasjonsmodeller og styringsverktøy blitt et forbilde også for offentlig sektor med tanke på å øke effektiviteten i tjenesteproduksjonen. "Byråkratiet" blir sett på som et problem med hensyn til effektivitet og fleksibilitet, og det antas at ledelsesmodeller, konsepter, mål og resultatindikatorer m.v. fra privat og markedsutsatt sektor er direkte overførbare til offentlig sektor. I tillegg har økende grad av konkurranse og markedsløsninger blitt brukt som virkemiddel for å regulere ressursbruken i offentlig sektor (Wennes, 2006:96).

Mål- og resultatstyring står sentralt i NPM og kjennetegnes ved tre sentrale karakteristika: Det skal for det første formuleres mål for de aktuelle virksomhetene som er klare, konkrete og konsistente, og som er relativt stabile over tid. For det andre stilles det krav om at mottakerne av tilskudd skal rapportere tilbake til sitt departement om oppnådde resultater. For det tredje skal departementene følge opp de faktiske resultatene slik at gode resultater premieres og dårlige "straffes" (Christensen og Lægreid 2001:75). I sin doktorgradavhandling viser Sigrid Røyseng hvordan norske scenekunstinstitusjoner i andre halvdel av 1990-årene ble innlemmet i systemet med mål- og resultatstyring, som hun hevder i norsk sammenheng er et av de mest brukte konseptene under reformparadigmet NPM. Fokuset skulle dreies bort fra byråkratiske regler og over på faktiske resultat. Dette skulle oppnås blant annet ved å gi de operative og tjenesteproduserende virksomhetene større grad av autonomi. Det politiske nivået på sin side øker sitt styringsrom gjennom å vedta overordnede målsettinger og dermed tilrettelegge de kulturpolitiske rammebetingelsene (Røyseng, 2007).

Eierstyring og utforming av finansieringsformer er sentrale begrep. De politiske styringsmulighetene ligger blant annet i å utforme de spilleregler virksomheter og institusjoner må tilpasse seg. I et notat til Arbeidsgiverforeningen "Spekter" hevder Jan Grund (2008) at myndighetene i praksis strever med å finne fram til den rette kombinasjonen av institusjonelle, økonomiske og verdiorienterte virkemidler som gir "riktig" balanse mellom yrkesgruppenes, markedets og det offentliges makt. Grunds gjennomgang er spesielt relatert til de store nasjonale kunstinstitusjonene. NPM-tenkningen på nasjonalt plan har imidlertid også konsekvenser for innholdet i norske kulturhus. Mange kulturinstitusjoner som "er på veien" og tilgjengelige for kulturhusene, er allerede berørt i form av at de er avhengig av økonomisk støtte fra det offentlige for å kunne produsere/turnere (eksempelvis Riksteatret, Rikskonsertene, Carte Blanche, symfoniorkestre med flere, som alle har fast tilskudd fra Kulturdepartementet, men også frie grupper som er avhengige av prosjektmidler fra Kulturrådet, turnestøtte fra Fylkeskommunen og/eller andre offentlige tilskudd). I tillegg vil NPM-tenkningen også ha direkte konsekvenser for kommunal forvaltning og kulturhus i den lokale konteksten. I analyse- og drøftingskapitlet vil jeg derfor se nærmere på hvordan programmeringen i kulturhusene kan bli påvirket av NPM gjennom ulike kanaler, og hvordan denne tenkningen på nasjonalt plan også har lagt føringer for kommunale prosesser og administrasjon.

Byrkjeflot (2008:5) kommenterer at det kan virke som NPM-reformiveren har avtatt, eller i det minste har dreid vekk fra "marked og management-modellen" som var kjennetegnet ved reformene. Han viser til det som kalles "den ny-klassiske posisjonen" eller "byråkratisk renaissance", dvs. en tenkning som har vært i utvikling siden 1995. Denne tenkningen gjeninnfører et prinsipielt skille mellom offentlig og privat ledelse som reaksjon blant annet på NPM. Et sentralt tema som diskuteres i denne forbindelse er at sterk markedsorientering kan skape problemer ved ukritisk overføring av modeller fra privat til offentlig sektor. Det antas at for mye fokus på private lederskapsverdier fører til fragmentering av offentlig sektor.

Byrkjeflot viser også til at det er sterk støtte i forskningen for antakelsen om at det finnes et eget "offentlig etos", det vil si at verdigrunnlaget i offentlig sektor er forskjellig fra privat sektor. Dette kommer til syne ved at offentlige ledere oftere enn ledere i privat virksomhet

gir uttrykk for at det som motiverer dem er hensynet til allmenninteressene og de mer immaterielle verdier. De må i større grad forholde seg til "omgivelser" i form av politiske beslutninger og politiske organer og/eller styrever som myndighetene har oppnevnt (Byrkjeflot 2008). Noe av kritikken mot NPM har også gått på at det nok er mulig å utvikle mål- og resultatindikatorer innen offentlig sektor, men at det på flere områder ikke er ønskelig, for eksempel fordi det i så tilfelle vil oppstå målforskyving vekk fra de "egentlige" målene med offentlig virksomhet. Innen kulturfeltet vil dette forsterkes med bakgrunn i den tradisjonelle oppfatning av den frie, originale kunsten, "skjønnheten" som står i sterk motsetning til næringslivets økonomiske retorikk, "udyret" (Wennes 2006). Selv om disse motsetningene er svekket, ligger det fremdeles relevans i denne metaforen også innenfor kulturhusmiljøet. Dette kan ha betydning for kulturhusene når det gjelder organisering og drift, men også for programmeringen ved at det i større grad blir satt krav til sammenheng mellom programmering og krav til økonomiske resultater.

Offentlig sektor må bygge på andre verdier enn management. Omfattende undersøkelse av verdier i dansk offentlig sektor viser at NPM-verdier ikke har fortrenget tradisjonelle verdier, og at innovasjon og fornyelse er blitt en viktig verdi i offentlig sektor (Byrkjeflot 2008). I Røysengs doktoravhandling (2007) påpeker hun at større kulturinstitusjoner viser motstandsdyktighet mot økonomisk-instrumentell logikk og innsnevring av kunstnerisk handlefrihet og slikt sett ikke er fullstendig omsluttet av ny-institusjonalistiske føringer. I rapporten "Kunstnere i byråkratisk jernbur?" gir en teatersjef uttrykk for at han på vegne av teatret har stor kunstnerisk frihet. På tross av pålagt rapportering av hva de statlige tilskuddsmidlene brukes til, synes han likevel ikke å oppleve et utilbørlig press verken fra stat eller marked (Kleppe, Mangset og Røyseng 2010:157). Dette viser at den ny-institusjonalistiske dominansen ikke er "altoverskyggende." En antakelse vil imidlertid kunne være at det er en viss forskjell i påvirkningen fra ny-institusjonalismen på kulturhusene og på de mer sentrale kulturvirksomhetene som institusjonsteatre og symfoniorkestre, som i følge samme rapport i 2007 i snitt mottok 80% av inntektene fra det offentlige og dermed opplever en relativt sett god økonomisk trygghet. De regionale kulturhusene har derimot ikke på langt nær et tilsvarende offentlig økonomisk "sikkerhetsnett" og vil derfor i større grad være eksponert for institusjonaliserte omgivers oppfatning av hva de "leverer". Tall innhentet fra utvalgte kulturhus viser at det lokale offentlige tilskuddet til sammenligning

utgjør i størrelsesorden 14 – 61 % av driftsgrunnlaget. Dette kommer jeg nærmere til i analysekapittelet (tabell 1, s. 66).

3.4 Ledelse

3.4.1 Aktører, arenaer og utfordringer

Kunstfeltet blir gjerne sett på som en arena preget av at sentrale aktører har egenskaper forbundet med kreativitet, følsomhet, intuisjon, irrasjonalitet, osv. Motsetningen er næringslivets vektlegging på verdier som logikk, rasjonalitet, ansvarsfullhet, pålitelighet, osv., og da gjerne innenfor en mer konservativ ramme. Mange ledelsesmessige utfordringer kan derfor oppstå i paradokset *kunst versus foretak* fordi en kunstnerisk organisasjon også har administrative/økonomiske oppgaver og forpliktelser som må ivaretas i tillegg til de rent kunstneriske leveransene. Wennes (2006:166) hevder at det er umulig å lede kunstvirksomheter uten å ha dyptgående innsikt i den situasjonen man inngår i. Å lede en kunstvirksomhet som en foretaksøkonomisk virksomhet vil kunne føre til det fatale, sier hun. Kunstledelse må på samme tid innebære forståelse for og kunnskap/kompetanse om den foretaksøkonomiske siden ved egen virksomhet.

Etableringen og utviklingen av *arts management* som eget fagfelt er til en viss grad ment å være et svar på sammensatte ledelsesutfordringer i kulturvirksomheter. Ann-Sofie Köping (2003) viser til at man på den ene side har forsøkt å innføre modeller og ledelsesverktøy fra næringsvirksomhet og anvende disse på kunstneriske virksomheter ut i fra den tanken at det ikke er vesensforskjell på disse virksomhetene. På den annen side hevdes det at kunstneriske virksomheter skiller seg fra produserende virksomheter i en slik grad at ledelse, organisering osv. i stor grad må tilpasses konteksten til kunstneriske virksomheter. I henhold til dette synet kan man ikke forvente at kunstneriske virksomheter skal kunne fungere ut fra markedskreftene. Det er heller ikke ukomplisert å effektivisere, rasjonalisere eller automatisere kunstneriske prosesser. Dette innebærer en understrekning av kunstens særegenhet som gjør at den krever spesielle ledelsesverktøy.

Wennes (2006) påpeker at kunstledelse også er omgitt av mange kontekstuelle utfordringer. Kunstvirksomheter lever i og er åpne systemer, og blir påvirket av og påvirker sine

omgivelser. Som eksempler nevner hun departement, storting, andre kunstvirksomheter og kunstnere, næringslivsaktører, media og publikum som viktige premissleverandører for mange ledelsesmessige utfordringer. Dette vil jeg se nærmere på ut fra en institusjonell kontekst og komme tilbake til i empirigjennomgang og drøfting. Faktumet at det i og omkring organisasjoner utvikles ideer og forestillinger, normer og verdier som i mange tilfelle bare er løst koblet til de formelle organisasjonstrekkene, kan over tid bidra til å sette rammer for hva det er mulig å foreta seg innenfor en organisasjon og dermed også gjøre ledelsesfunksjonen ekstra krevende. De siste årenes diskusjoner rundt kulturorganisasjoner og kulturledelse kan være eksempler på dette.

Også Røyseng (2007) påpeker at det å lede en kulturinstitusjon gir store utfordringer mht. motstridende krav fra ansatte, markedet eller publikum, fra offentlige eller andre eiere og fra konkurrenter. I tillegg har mediepresset rundt kulturinstitusjoner og deres ledere økt kraftig de siste årene. Det er derfor sterke meninger mht. hvilken kompetanse kulturledere skal ha både på det økonomisk-administrative, kunstneriske og menneskelige plan.

Når temaet ledelse av kulturinstitusjoner drøftes i mediene, er det som regel de store tunge kunstinstitusjonene som har fokus. Det å lede et lokalt kulturhus kan imidlertid by på tilnærmet de samme utfordringene og kanskje i noen tilfeller framstå som mer komplekst enn å lede en større institusjon, selv om formatet og ikke minst status er i en annen divisjon. Man skal forholde seg til eiere, styre, lokale myndigheter, ulike kunstneriske og kulturelle aktører, impresarier, samarbeidspartnere, fungere som leder, forvalte økonomien og ivareta den kunstneriske profilen, samtidig som man ofte også fungerer som animatør og samarbeidspartner mot det lokale kulturlivet. Undervegs vil media og lokale kulturaktører i det lokale kulturfeltet ha sterke meninger om jobben som utføres, og om prioriteringer som tas. Kulturhusledelse, inkludert programmering, er derfor også omfattet av den mer generelle drøftingen av ledelse innen kulturinstitusjoner.

Ledelsesbegrepet blir influert av de ulike fagfelt som belyser det. Ledelse kan forstås som oppgaver, ansvar, makt, kunnskap, beslutninger sosiale prosesser, funksjoner eller roller. Moderne ledelsesforskning startet opp med å være opptatt av hvilke personlige egenskaper som er avgjørende for å bli oppfattet som en vellykket leder (Wennes 2006). Wennes

påpeker også at selv om man parallelt med avinstitusjonalisering av kulturfeltet også kan se en avbyråkratisering, er kulturorganisasjoner fortsatt preget av gamle organisasjonsstrukturer. Forsøk på endringer legges oppå de eksisterende, til et voksende "tårn" av regler, prosedyrer, rutiner og tradisjoner. Kultursektoren generelt preges også av lite utskiftning av ansatte i nøkkelstillinger, noe som ivaretar og vedlikeholder eksisterende rutiner og strukturer. Spennet mellom tradisjon og nyskapning ser dermed ut til å være akseptert som et iboende dilemma i mange av våre kulturinstitusjoner.

Det offentlige "etos" som Byrkjeflot (2008) refererer til under beskrivelsen av NPM, bygger blant annet på demokrativerdier og effektivitetsverdier. Tendensen innen NPM har vært at effektivitetsverdiene delvis har fortrent demokrativerdiene (Lundquist 1999). Det er relevant å stille spørsmål om kulturelle verdier også er blitt fortrent i forbindelse med programmering. Dette vil jeg komme tilbake til i drøftingen etter empirigjennomgangen.

3.4.2 Profesjonalisering

I forhold til programmering og også ledelse av kulturhus må vi kunne anta at utdannings- og erfaringsbakgrunn vil kunne påvirke repertoaret. Innen kunstfeltet kan vi imidlertid ikke se på programmererrollen som "en profesjon" i tradisjonell forstand, slik begrepet vanligvis defineres i sosiologisk sammenheng: Som et yrke med lang formell utdanning som viktigste kvalifiseringsfaktor, der visse utdanningsgrupper etter hvert får monopol på rekrutteringen og en bestemt yrkesetikk eller ideologi utvikles (Ulf Torgersen 1972). Vi kan likevel forvente at det i en viss grad dannes en felles "yrkeskultur" eller et "profesjonelt fellesskap" blant kulturhusledere, som er mindre integrert og mektig enn "ekte" profesjonsfellesskap, som vi for eksempel finner hos leger, prester eller jurister. Norsk Kulturhusnettverk, Riksteatrets og Rikskonsertenes arrangørsamlinger har i praksis en funksjon som "lim" i dette fellesskapet.

Dermed vil prioriteringer og valg mht. hva som er bra kultur, og hva som bør presenteres i et kulturhus, ikke ha så sterk basis i en bestemt profesjonslogikk med gitte handlingsmønstre (som for eksempel innen medisin). Vi kan likevel anta at det etableres holdninger og handlingsmønstre innen kulturhusmiljøet med hensyn til prioriteringer, ref. Di Maggio og Powells "normativt press". Programmeringen kan dermed tenkes å være avhengig av konvensjoner innen den respektive "kunstverden" (Becker 1982). I min kontekst kan dette gjelde kulturhusverden, men også "konvensjoner", diskurser og eksterne faktorer innen den

enkelte kommune. Dermed kan kunst- og kulturellerrelaterte yrkesgrupper, i denne sammenheng kunstnerisk ansvarlige i kulturhusene, være nødt til å gå med på premisser fra media, kjøpere (dvs. publikum), sponsorer, politiske prioriteringer osv.

Når Røyseng (2003) analyserer NPM i et ny-institusjonalistisk perspektiv, fokuserer hun spesielt på den byråkratisering, markedsretting og likedanning som hun mener har skjedd. Byråkratisering har økt i form av vekst i det administrative arbeidet som følge av innføring av mål- og resultatstyring. (Noe som kan virke litt paradoksalt i og med at NPM skulle være en motsetning til byråkrati og representere en avbyråkratiserende tenkemåte.) Dette har medført at det legges mer vekt på profesjonalitet i det administrative området, og at det brukes mer midler på områder som ikke primært er knyttet til den kunstneriske virksomheten. Framveksten internasjonalt av Arts Management (AM) som eget fagområde er på mange måter en konkretisering av denne utviklingen. AM søker innsikt i kunst- og kulturvirksomheters organisering og ledelse. En av primæroppgavene til en arts manager ser likevel ut til å være å håndtere den økonomiske siden av en kunstvirksomhet. For mange vil det være å forholde seg til både politiske og markedsøkonomiske mekanismer. Dette vil også være en aktuell problemstilling for kulturhusledere som forholder seg både til drift, politiske føringer og samtidig skal ivareta det kunstneriske programmet.

3.5 Kunst og kommers

I begrepene "kunst" og "kapital" kan det ligge en motsetning som skiller mellom to "verdener" – der vi snakker om "kulturlivet" og "næringslivet". I følge ledelsesforsker Izak Adizes (1975) finnes det store forskjeller i disse begrepene på flere nivåer. Mens kunstens målsetting er menneskelig og estetisk utvikling, er næringslivets mål materiell produksjon og økonomiske resultater. Han mener at kunstens drivkrefter er forankret i eget behov for selvrealisering og utvikling, mens bedriftens er forankret i markedet og eiernes interesser. Kunsten representerer noe unikt, fritt og originalt, mens næringslivet forbindes med det instrumentelle og det rasjonelle (Wennes 2006). Mens kommers og forbruk forbindes med forgjengelighet og "materialistiske verdier", er det utbredt oppfatning at kunst og kultur rommer varige verdier med tilknytning til det sjelelige og åndelige (Danielsen 2006). Chiapello (1991 og 1995) viser også til at det finnes ulike ideologier eller verdisystem i kunsten og i næringslivet, og at kunsten bygger på inspirasjon, mens næringslivet bygger på

effektivitet. Motsetningene berører spenningen mellom finkultur og populærkultur, mellom offentlige og private midler og mellom autonomi og rammer, tema som vil være sentrale i analyse- og drøftingskapitlet i oppgaven.

Forskere og samfunnsanalytikere har brukt ulike begreper for å fange opp at "kunsten" i moderne tider er skilt ut i et eget sosialt system eller "sosial institusjon", med egne verdier, normer konvensjoner osv. Pierre Bourdieu (1993) bruker benevnelsen "sosialt felt" ("kunstfeltet"), som består av nettverk av over- og underordnede posisjoner som tildeles deltakerne på feltet. Begrepet henspeiler mer på et sett av sosiale relasjoner enn noen fast struktur. Aktørenes posisjoner innenfor feltet avhenger blant annet av den mengde og type *kapital* som de besitter. Bourdieu skiller i hovedsak mellom tre typer kapital: økonomisk, kulturell og sosial, det vil si ressurser som kan være både materielle og immaterielle. Selv om disse tre typene kapital er universelle, verdsettes de ulikt innenfor forskjellige felt. En aktør som er i besittelse av mye av den "riktige" typen kapital, oppnår anerkjennelse på feltet, i form av symbolsk kapital. Kunstfeltet har lenge blitt sett på som et felt som har unnsloppet den generelle "avfortryllingen" som det moderne samfunnets framvekst har ført med seg. Det har vært motstand mot at økonomiske motiver skal blandes inn i kunstfeltet og dermed "forstyrre" normer og konvensjoner på dette området. Bourdieu hevder at en slik fornektelse av økonomien er et konstituerende trekk ved kunstfeltet og dermed kan gjøres til selve grunnforutsetningen for at feltet skal kunne fungere og forandres. Av dette følger at kommersiell suksess kan medføre en devaluering innen kunstfeltet. Det å være gjenstand for og spille på markedsmekanismen strider mot idealet om kunstnerisk autonomi. Symbolsk kapital gjør at man blir ansett som betydningsfull og anerkjent som autoritet (for eksempel som kulturbærer referert til kulturhusenes rolle). Innenfor feltet er det strid om hvilke former for kapital eller kriterier som gjelder med hensyn til posisjonene man kan ha. Hva kan anerkjennes som godt program? Bourdieu viser til motpolarer innenfor feltet: *marked for begrenset produksjon* og *marked for storskalaproduksjon*. Her kan vi også trekke linjer til kunstfeltets grunnleggende motsetning mellom kunstnerisk og økonomisk verdi, den rene kunstens fornektelse av økonomien på den ene siden og kommersiell logikk på den andre.

Dag Solhjell (1995) har tilpasset disse begrepene til det norske kunstfeltet: "Det eksklusive kretsløpet", der kunst og kunstnere velges ut på basis av kunstnerisk kvalitet og

kunsthistorisk relevans, og det ”kommersielle kretsløpet”, der kunst velges ut fra økonomiske kriterier (markedsmessig suksess). Solhjell presenterer også et tredje kretsløp: ”Det inklusive kretsløpet”, der politiske belønninger (rettferdig fordeling, samfunnsnytte) er det som teller. Kulturdemokratiske institusjoner, kulturpolitiske verdier og kunstnerytringer står sterkt her, med aktører som regionale kunstnersentre, riksinstitusjonene, regionteatrene og kunstnerorganisasjonene (Mangset 2004). Kulturhusene vil i større eller mindre grad inngå i disse ulike kretsløpene. En antagelse jeg vil ta med meg videre inn i drøftingen er derfor hvorvidt programmeringen vil være påvirket av deres plassering i disse kretsløpene. Tilpasning til krav og forventninger i markedet viser seg ved at virksomhetene ønsker en best mulig forretningsmessig drift og dermed føres ut i dilemmaet ”kunst og kommers”. I følge Røyseng (2003) er det derfor grunnlag for å hevde at mål- og resultatstyringsreformen har medført en viss markedsretting av kunstinstitusjoner, og for egen del vil jeg tilføye også av kultursektoren generelt. Som nevnt i kapittel 3.3. modifierer Røyseng riktignok dette noe der hun i sin doktorgradsavhandling også viser eksempel på kunstinstitusjoners motstandsdyktighet mot konsekvensene av den ny-institusjonalistiske tenkningen (Røyseng 2007).

3.6 Stat, kommuner og marked

Ved direkte inngripen i kulturvirksomhetenes aktiviteter (åpen støtte eller avvisning) kan myndighetene påvirke hva kunstnerne og kunstinstitusjonene produserer. I slike tilfeller handler staten ut ifra egne interesser, for å føre videre saker og interesseområder de favoriserer, ofte legitimert ved å referere til generell velferd. Dette har å gjøre med bevaring av offentlig orden, fordi kunst og kultur er i stand til begge deler: dvs. både å styrke og velte orden og påvirke utviklingen av en ”samlende” nasjonal kultur, som styrker nasjonalfølelsen og omdømmet i forhold til andre nasjoner (Becker 2004). Myndighetene kan altså påvirke hva som skal defineres som viktige kunst- og kulturuttrykk ved å etablere fond/støtteordninger for enkelte typer kunstinstitusjoner, mens andre ikke får støtte. De kan også influere andre områder kulturutøvere er avhengige av, for eksempel ved tilgang til og kontroll av distribusjonskanaler, ved å influere på utvelgelsesprosesser m.v. Den norske kulturpolitikken har vært preget av likhetsverdier, ønske om desentralisering, homogenitet og institusjonalisering. Relativt høy offentlige kulturstøtte har igjen ført til dialog med sterke interesseorganisasjoner på kunstnersiden, noe som kan føre til markedsregulering og

korporatisme. Dette kan igjen indirekte bidra til definisjon av hvilke kulturuttrykk som råder (Mangset 1992, Vestheim 1995).

Fra 1980-årene har norske myndigheter i økende grad sett på kultur som et virkemiddel knyttet til målsettinger på andre samfunnsområder (Arnestad 1995): Næringsutvikling, helse, stedsutvikling, integrering osv. Den instrumentelle kulturpolitikken legitimeres ofte ved forventninger om økonomiske ringvirkninger, og om at kunst og kulturtilbud ofte genererer aktivitet på andre områder, som at teaterbesøkende går på restaurant, overnatter på hotell osv. Den offentlige viljen til å legge forholdene til rette for kunst og kultur ble beskrevet i utkastet til Kulturlov, som ble lagt fram av kulturministeren i november 2006. I Kulturdepartementets pressemelding 164/06 hevdes det at:

Hensikten med en kulturlov er å gi kultursektoren ytterligere tyngde og status som offentlig ansvarsområde. Formålet er å tydeliggjøre det ansvaret offentlige myndigheter har for å legge til rette for et bredt spekter av kulturvirksomhet, slik at alle kan få anledning til å delta i kulturaktiviteter og oppleve et mangfold av kulturuttrykk. Det legges opp til en enkel lov uten detaljerte føringer for bevilgningsnivå, prioriteringer eller organisering av kulturområdet på de respektive forvaltningsnivåene.

Kommentarer til lovutkastet gikk blant annet ut på at det var lite konkret, og det kunne stilles spørsmål ved den praktiske verdien. Særlig fra lokalt kulturliv var det ønsket om en mer konkret kulturlov med sterkere forpliktelser for kommunene. Likevel kan utkastet ses på som en symbolsk manifestasjon av kulturens plass i samfunnet, og av at myndighetene ikke overlater dette til markedet alene.

Fra siste del av 1980-tallet og utover på 90-tallet ble det iverksatt flere prosjekter rundt i distrikts- Norge, som fokuserte på kulturliv, kulturøkonomi og betydningen av ulike kultursatsinger. Mange kommuner formulerte en kulturpolitikk som ble brukt bevisst som redskap for regional utvikling, og som virkemiddel for næringsutvikling, stedsutvikling, helse m.v. (Røyseng 2007). Olav R. Spilling betegner dette som *den utvidede kulturbegrunnelsen*, som lå i forlengelsen av 1970- tallets utvidede kulturbegrep. Mens den tradisjonelle begrunnelsen for kulturpolitikk var basert på kulturens egenverdi, så man nå kulturen som et middel til å nå andre mål (Spilling 1990). Dette ga utslag i en instrumentell kulturpolitikk der

kultur ble en viktig utviklingsfaktor. Inspirert av Richard Florida har mange kommuner brukt kunst og kultur som redskaper innen regionalutvikling og satset stort på etablering av kreative virksomheter. Stortingsmelding nr 22 (2004 – 2005) Kultur og Næring omhandler blant annet rammevilkår og utfordringer for kulturnæringene og kulturbasert næringsutvikling. Ett av hovedperspektivene er kulturnæringene som verdiskapende næringer i seg selv. Her er kultur innsatsfaktor for å øke verdiskapingen i andre næringer, men det vises også til hvordan næringslivet kan medvirke til utvikling og vekst i kultursektoren. Dermed kan synet på kultur endre seg fra å være en prosess man deltar i, til å bli et produkt man kan markedsføre. For mange kommuner blir det viktig med synlige kulturarrangementer som attraksjonsverdi og avgjørende økonomisk betydning for regionen. Dermed kan *synlighet* og *attraksjon* bli grunnleggende faktorer for kulturpolitiske prioriteringer (Kaldestad 2003). Sigrid Røyseng har vært innom noe av det samme i sin doktoravhandling, der hun viser til at teatrene planlegger kommersielle suksesser, og at teatrenes program blir mer og mer like. Jeg vil gjerne drøfte om dette også gjelder programmering i norske kulturhus.

Svein Bjørkås hevder, i det som kan oppfattes som en kritikk av konsekvensene av NPM, at repertoaret i mange norske kunstinstitusjoner har dreid i populistisk retning og blitt mer ensrettet som en konsekvens av måten det kulturpolitiske støttesystemet er organisert på:

Det populære har prioritet framfor det kunstfaglig krevende og utfordrende. Den samlede offentlige ressursbruken i det utøvende kunstsyste­met er altså preget av en populistisk tendens. Dette innebærer samtidig at det alt vesentligste av offentlige bevilgninger til musikk, ballett, teater, opera, film- og TV-produksjoner er innrettet mot å imøtekomme en etterspørsel etter middelbrow-kunst; det konvensjonelle, lette, underholdende, kjente og kjære. (...) Den offentlige økonomiske innsatsen overfor de utøvende kunstartene blir dermed et markedsforsterkende subsidium og i liten grad et alternativ til markedet (Bjørkås 1998:120).

Spørsmålet om Bjørkås sine synspunkter har støtte blant kulturhuslederne når det gjelder program og innhold i kulturhusene er noe jeg vil komme tilbake til i analysekapitlet. Bjørkås sitt poeng om at innretningen av den offentlige støtten fører til en form for kulturell ensretting som den offentlige støtten egentlig har til formål å motvirke, blir også kommentert i media. Kulturjournalist Knut Olav Åmås gir i Aftenposten.no (15. oktober 2009) en vurdering av kulturens plass på statsbudsjettet for 2010. Han konstaterer at det er tidenes største kulturbudsjett, men sier:

Det viktige framover blir å se hvordan en kan få til maktspredning, og få inn mer private penger til kultur. Vi er ferd med å få et *servilt og totalt statsavhengig kulturliv* (min utheving).

Spesielt kontroversielt kan dette bli dersom staten i tillegg til midler også legger inn sterke føringer på bruken av midlene og dermed utfordrer "armlengdes avstand"-prinsippet, noe som i siste instans også kan påvirke programmeringen i kulturhusene. Selv om kulturhusene i dag ikke mottar direkte tilskudd fra staten, er dette signaler som inngår i kulturhusenes institusjonelle og tekniske omgivelser, og som kan influere på programvalg. Med utgangspunkt i svar fra informantene vil jeg derfor drøfte dette nærmere i analysen.

Utviklingen innen media og mediepolitikk er også et eksempel på den mer generelle utviklingen som Bjørkås (1998) beskriver. En slik trend innenfor kulturhusenes institusjonelle omgivelser kan bevisst eller ubevisst legge premisser for mange kulturprodusenter og distributørers valg av repertoar. Trine Syvertsen beskriver utviklingstendenser i medier og mediepolitikk som trekker i en spesiell retning. Om programtilbudet i NRK skriver hun:

Gradvis skjer det imidlertid en forandring i retning av at programmene blir betraktet mindre som kulturelle eller demokratiske uttrykk med verdi i seg selv og mer som produkter som skal fylle markedsmessige behov (Syvertsen 2002).

Dette kan være en indikator på at kultur som verdi i seg selv er i ferd med å fortrenses og utfordres av andre faktorer, noe som NPM-tenkningen også i en viss grad bidrar til å underbygge. Det må likevel nevnes at forskningen de siste årene også har fokusert på en såkalt nyklassisk posisjon, dvs. en "byråkratisk renessanse" som argumenterer for at en neo-weberiansk modell eksisterer som alternativ til NPM i Europa (Byrkjeflot 2008). En slik utvikling vil også kunne få konsekvenser i form av andre rammebetingelser for kulturinstitusjoner, der det legges mindre vekt på de sentrale faktorene i NPM.

4. Metode

4.1. Innledning

Hvilke prioriteringer og satsninger gjør kulturhusene mht repertoar, og hvilke faktorer påvirker valg av repertoar?

Denne problemstillingen er både *beskrivende* og *forklarende*. Problemstillingens første ledd er i hovedsak beskrivende. Gjennom strukturerte åpne intervju der informantene er ledere for utvalgte kulturhus og gjennomgang av dokumenter, innhentes relevante data for å redegjøre for prioriteringer og satsinger med hensyn til repertoar. I forbindelse med datainnhenting vil jeg forsøke å fange opp eventuelle endringer over tid vedrørende programprofil. Problemstillingens annet ledd tillegger jeg en mer forklarende funksjon. Hva er årsakene til at repertoar og programmering blir som det blir? Fasene i denne kvalitative undersøkelsen vil være:

- 1) Beskrivelse basert på data fra strukturerte intervju
- 2) Gjennomgang av tilgjengelige dokumenter: Årsmeldinger, regnskap, strategiplaner, programhefter og relevante kommunale sakspapirer
- 3) Analyse/ forklaring basert på beskrivelsen og teorigjennomgangen

4.2 Det empiriske materialet (Case-studie)

For å oppnå mulighet for generalisering og relevans (Jacobsen 2005:101) har jeg lagt opp studien min som en casestudie der konteksten er et utvalg av kulturhus. I og med at jeg selv jobber i et kulturhus (siden 1996) og i lengre tid har vært engasjert innen kulturhusmiljøet, blant annet som styremedlem i Norsk Kulturhusnettverk, er dette et fagmiljø jeg kjenner ganske godt. Gjennom årlige fagsamlinger med Riksteatret, Rikskonsertene og Norsk Kulturhusnettverk, der kulturhusledere fra hele landet møtes, har jeg observert og deltatt i mange diskusjoner om kulturhusenes programmessige innhold, deres rolle i lokalmiljøet, rammene de opererer under, og hvordan man kan synliggjøre viktigheten av disse husene og fagmiljøene de innehar både lokalt og nasjonalt. Jeg har også notert meg at det er nesten

like mange ulike typer bygninger, organisasjonsmodeller og driftsformer som det finnes kulturhus. Men vi finner også mange fellesnevner, både med hensyn til drift, arbeidsform og ikke minst repertoar.

Kulturhusene til oppgaven ble primært valgt på bakgrunn av geografisk spredning, ulik størrelse både på selve huset og kommunen de virker i. I tillegg er de organisert på forskjellige måter i sine lokale kontekster med ulik driftsform og er situert i kommuner med ulik politisk sammensetning. Jeg har forsøkt å velge ut noen typiske eksempler på forskjellige kategorier innenfor den totale "populasjonen" av kulturhus som ligger innenfor min definisjon av kulturhus i denne oppgaven. Samtidig har jeg også merket meg at de utvalgte kulturhusene gjennom flere år har vært godt "synlige" i sine lokale kontekster og innenfor kulturhusmiljøet, både når det gjelder kunstnerisk program, samarbeid og engasjement i Norsk Kulturhusnettverk.

Informantene ble valgt med bakgrunn i hvem som i utgangspunktet har best kjennskap til hvordan programmeringen foregår. Gjennom flere års erfaring og "observasjon" av hvordan kulturhusene virker, er mitt inntrykk at kulturhuslederne ofte operer mye alene når det gjelder programmeringen. Dette har jeg siden fått bekreftet gjennom svarene fra informantene der fem av syv informanter sier at de jobber alene med programmeringen. Det var derfor naturlig å benytte kulturhuslederne som informanter i denne undersøkelsen. I tillegg til lederne av kulturhusene vurderte jeg også å gjøre intervjuer med de respektive kultursjefene og representanter fra den politiske ledelsen i kommunene. Det ville muligens gitt et mer nyansert bilde av politiske prioriteringer og forventninger til kulturhusenes drift, men ville vært så tid- og ressurskrevende at jeg i denne undersøkelsen valgte å prioritere lederne av kulturhusene. Gjennomgang av de aktuelle relevante dokumentene som jeg har henvist til ovenfor, har imidlertid til en viss grad redusert den begrensningen som måtte ligge i den avgrensede informantgruppen. Jeg oppfatter at kulturhuslederne har et realistisk bilde av den kommunale konteksten de befinner seg i, samtidig som de har god oversikt over de fleste detaljer vedrørende kulturhusdrift og programmering. Dermed har jeg gode muligheter for å framskaffe relevante data ved å foreta dybdeintervjuer med kulturhuslederne. Slik sett er undersøkelsesopplegget preget av relativt intensive elementer kombinert med de utvalgte enhetene.

Jeg har bestemt meg for å studere følgende fire utvalgte kulturhus: *Ibsenhuset i Skien*, *Nøtterøy Kulturhus*, *Festiviteten Haugesund konserthus* og *KulturHuset Tromsø*. Disse kulturhusene er valgt fordi de ligger i kommuner av forskjellig størrelse og dermed har variasjon i publikumsgrunnlag og "kultur" med tanke på ekstern konkurranse m.v. De utvalgte kommunene har også ulik politisk ledelse og dermed også muligens varierende forventninger til drift og innhold. Kommunene har også ulike organisasjonsstrukturer. Dermed mener jeg at de utvalgte informantene representerer ulike typer kulturhus innenfor min definisjon av kulturhus i denne oppgaven. KulturHuset Tromsø er et særlig aktuelt eksempel, fordi det for tiden foregår en debatt i Tromsø der organisasjonsmodellen for kulturhuset er endret fra kommunalt foretak (med politisk utnevnt styre med representanter fra næringslivet), til kommunal resultatenhets direkte underlagt Rådmannen. I følge Rådmannen skal den nye modellen ivareta krav om større inntjening og kommersialisering av kulturhuset, og funksjonen som et kunstnerisk og kulturelt kraftsenter i samspill med det lokale kulturlivet skal tones ned for å spare penger (saksframlegg 30.09.2009). Dette er en interessant diskusjon som går direkte på innhold og programmering, og direkte berører problemstillingen i oppgaven min. Det er disse kulturhusene som er hovedcasen mitt. De vil derfor bli beskrevet mer utfyllende enn kulturhusene jeg har valgt å ta med i tillegg. Jeg har også valgt å gjøre intervjuer med lederne av Granvin Kulturhus i Seljord, Ål Kulturhus og Røros Kulturhus for å få ytterligere spredning i geografi og variasjon i type kulturhus. Dersom jeg finner sammenfallende svar fra de fleste av de syv utvalgte informantene, vil dette forsterke og underbygge de meninger og funn som fremkommer av intervjuene fra hovedcasen.

4.3 Datainnsamling og behandling av materialet

For å fremskaffe data til analyse og drøfting har jeg foretatt dybdeintervjuer med lederne av Ibsenhuset, Nøtterøy Kulturhus, KulturHuset Tromsø og Festiviteten. Kvalitative strukturerte intervju relatert til oppgavens problemstilling er den primære datainnsamlingsmetode. Selv om intervjuene i utgangspunktet var strukturerte med utgangspunkt i intervjuguiden beveget vi oss noen ganger bort fra de faste spørsmålene til en friere samtaleform. Intervjuene er gjort i samtaler med de ulike kulturhuslederne der jeg har notert ned svarene underveis. Samtalene ble ikke tatt opp på bånd, men svarene ble detaljert notert og bekreftet av informantene. Dette har gjort det mulig å kunne sitere fra intervjuene.

Samtalene varte i ca. to timer. I tillegg har jeg gjort oppfølgingsintervjuer via telefon og mail for å utdype problemstillingene og avklare svarene. Når det gjelder informantene fra Granvin Kulturhus, Røros Kulturhus og Ål Kulturhus har jeg først gjort intervjuene pr mail og deretter hatt samtaler på ca. 1-2 timer med de respektive kulturhuslederne for å utdype svarene. Intervjuene er anonymisert i ulik grad. De fleste sitatene fra informantene presenteres anonymt, men i enkelte tilfeller er kulturhusene og informantene gjengitt ved navn, noe som er godkjent av de aktuelle informantene. På denne bakgrunn har jeg etablert et datamessig grunnlag for å presentere "funn" (se vedlagt intervjuguide). I tillegg har jeg benyttet meg av relevant faglitteratur, offentlige dokumenter, oppslag i media, m.v.

4.3.1 Vurdering av metodevalg

Et kjerneelement i en kvalitativ undersøkelse er å skape grunnlag for analytisk bearbeiding ved hjelp av relevant teori. Denne metoden innebærer et intensivt studium av hver undersøkelsesenheter. Jeg håper dermed å få fram elementer som særpreger de enkelte kulturhusene. Selv om jeg har tatt med informanter og eksempler fra flere kulturhus, kan det likevel dukke opp problemforståelser som ikke dekker alle kulturhus. I undersøkelsen har jeg gjort et begrenset utvalg av intervjuobjekter. Kulturhusarbeidere utenom lederne, kultursjefer, brukere av kulturhusene, representanter fra politikerne med videre, er ikke tatt med i utvalget. Det kunne også ha vært nyttig å intervjuer for eksempel politisk ledelse, kommunestyrerepresentanter eller styremedlemmer fra foretakene. Det er mulig at svarene deres kunne gitt nye momenter til hvordan kulturhusene framstår med hensyn til politiske prioriteringer og forventninger til programmering og drift. Likevel mener jeg at valg av framgangsmåte ut fra kapasitet og ressurser gir et godt grunnlag for å belyse problemstillingen. Dessuten har jeg i tillegg til intervjuene brukt saksdokumenter, budsjetter, programhefter med videre som utfyller (underbygger og korrigerer) informasjonen fra informantene.

Jeg er også klar over at min rolle som ansatt i Festiviteten med blant annet erfaring fra representasjon i styret for Kultur- og festivalutvikling KF, og engasjementet som styremedlem i Norsk Kulturhusnettverk, kan by på utfordringer med hensyn til oppgaven og muligens "fargelegge" tema og utfall av denne undersøkelsen. Jeg ser også at dette kan være en utfordring i forbindelse med intervjusituasjonen, fordi jeg kjenner og har en faglig relasjon til de som blir intervjuet. Uansett forsøker jeg å ta høyde for dette, slik at resultatet

av arbeidet mitt skal bli så nøytralt som mulig. Totalt sett mener jeg imidlertid at basiskunnskap om temaet kan gi en tettere innsikt i problemstillingen og muligens få fram flere momenter enn om jeg i utgangspunktet stod "utenfor" kulturhusmiljøet.

Kvalitativ metode gir grunn til å være varsom når man skal trekke generelle slutninger fordi det som undersøkes ikke kan tallfestes. I min sammenheng er det også krevende å fange opp bevegelser/endringer over tid. Jeg har derfor i drøfting og oppsummering ikke lagt opp til å presentere "teoretiske generaliseringer" (Jacobsen 2005, s. 96), men heller valgt å la drøfting og analyse munne ut i en oppsummering med presentasjon av "funn" og "trender" som undersøkelsen gir grunnlag for å etablere. Disse kunne igjen gitt utgangspunkt for formulering av hypoteser og ytterligere kvalitative og kvantitative undersøkelser for videre detaljert bearbeiding av oppgavens eller beslektede problemstillinger. Et slikt prosjekt ligger imidlertid utenfor denne oppgavens nedslagsfelt.

4.3.2 Utarbeiding av intervju-guide

Jeg har utarbeidet en intervjuguide som legger vekt på å operasjonalisere påvirkningsfaktorene. Med utgangspunkt i intervjuguiden kartlegges hvordan kulturhuset er organisert, hvem som er involvert i programmeringsarbeidet, hvordan organisasjonen er relatert til kommunen og det politiske systemet, samt utfordringer og påvirkninger som er relevante for programmeringsprosessen.

4.3.3 Innhenting av informasjon om politisk struktur/ administrativ organisering

I tillegg til intervju med informanter fra kulturhusene har jeg også innhentet dokumentasjon vedrørende politisk struktur i de respektive kommunene, politisk sammensetning i kommunen og kommunalpolitiske beslutningsprosesser for å se om dette har innvirkning for kulturhusets "handlingsrom", forventninger osv. Jeg har også samlet informasjon vedrørende administrativ organisering, beslutningsprosesser, rutiner og særtrekk ved det enkelte kulturhus. Hvilke relasjoner huset har til andre kulturaktiviteter i kommunen som festivaler, festdager osv. og til eventuelle andre samarbeidspartnere innen kulturlivet i kommunen. Jeg har også sett på økonomi, krav til egeninntjening, bruk av ekstern finansiering, sponsorer, samarbeidspartnere m.v.

4.3.4 Innhenting av informasjon fra det elektroniske billettsystemet

Fra tre av de utvalgte kulturhusene har jeg hentet ut publikumstall og statistikker fra billettsystemet med intensjon om å oppdage eventuelle mønstre, endringer og trender i programmeringen fra 5-10 år tilbake. Hensikten er å få tilgang til utviklingstendenser vedrørende valg av program og prioriteringer med hensyn til type produksjoner. Vil det være en tendens til utvikling mot mer kommersielle produksjoner som har lavere kunstnerisk verdi, men som gir større inntjening?

Jeg har valgt ut data fra program- og billettsalget fra følgende år: 1995/1996, 2000 og 2008 for å se om det er tendenser til forandringer i programmeringen. De ulike typer arrangementer vi innhenter data er systematisert i følgende kategorier:

- Pop/ rock
- Teater
- Barneproduksjoner
- Klassiske konserter
- Verdensmusikk/ flerkulturelle/ etniske produksjoner
- Lokale produksjoner
- Mer kommersielle produksjoner: Revy, humor, diverse show, m.v.

Dette kan gi en indikasjon på utvikling med hensyn til programmering (hvilke typer arrangementer som er prioritert, eventuelle endringer de siste årene osv.).

4.4 En innledende operasjonalisert modell for problemstillingen

Som støtte for den kvalitative tilnærmingen og undersøkelsesprosessen generelt har jeg valgt å etablere en modell som utgangspunkt for det videre arbeidet. Modellen tjener to hensikter: Den bidrar til å strukturere og målrette spørsmålene i intervjuguiden, og den danner grunnlaget for de antakelser og funn som er et viktig hovedprodukt i oppgaven. Repertoaret/programmering vil i en slik modell bli analysert som produkt av de faktorene som hovedtemaene og spørsmålene fokuserer på.

Hvilke prioriteringer og satsninger gjør kulturhusene mht. repertoar, og hvilke faktorer påvirker valg av repertoar?

Problemstillingen blir operasjonalisert ved å introdusere en rekke momenter:

- Ekstern kontekst – forvaltningsmessige og politiske rammebetingelser
 - New Public Management – tenkningen, mer kultur per krone
 - Politiske føringer
 - Forventninger/respons fra publikum og presse

- Egenskaper ved intern organisering
 - Organisasjonsform (A/S, kommunalt foretak, kommunal avdeling, el.a.)
 - Relasjoner/samarbeid overfor det frivillige kulturlivet
 - Kulturprofesjonstenkning eller forvaltning
 - Økonomi

- Faktorer i kulturhusmiljøet
 - Nettverkstilhørighet (kontakt med andre kulturhus, impresarioer, etc.)
 - Status/anerkjennelse (internt i kommunen og hos publikum)
 - Ledelsesmessige paradokser og dilemmaer

- Trender
 - Publikumsadferd; nye forventninger, mer rastløst og krevende publikum
 - Endringer i elitens oppfatninger (akseptabelt å like popkulturen, mindre snobbing (Gripsrud 2002:20)
 - Marked inn i eliten (ref. mer fancy platecover, styling av seriøse artister, cross over, Andsnes "Best of Grieg", etc.)
 - Nye kunstnerroller - kulturentreprenøren
 - Symbolsk kapital i endring (noe annet nå enn før?)



PROGRAMMERING / PROGRAMPROFIL

Som igjen kan påvirke kulturhusets rolle som premissleverandør og bidragsyter i det lokale kulturmiljøet.

5. Nærmere om kulturhus og programmering

Jeg har innledningsvis kort skissert kulturhusenes historie og gitt en introduksjon til hvilke faktorer og rammer som kan innvirke på programmeringen i norske kulturhus. Jeg har også vist hvordan jeg vil bruke innsamlet data og informasjon fra informantene for å finne ut hva som kan påvirke det kunstneriske programmet som presenteres i norske kulturhus. Før jeg gir en nærmere introduksjon av de utvalgte husene, vil jeg med bakgrunn i innsamlet informasjon fra informantene og egen erfaring, beskrive generelle trekk ved hvordan programmeringen foregår ved de fleste norske kulturhus:

5.1 Generelle trekk ved programmering

I de fleste tilfeller er det kulturhusleder som er kunstnerisk ansvarlig, og som også står for utvelgelse av de artister og arrangementer som skal presenteres i kulturhuset. Dette kan foregå i samarbeid med andre ansatte i huset eller kommunen, i et eget programråd, eller ved at man sitter med det meste programmeringsarbeidet på egenhånd. (Fem av de syv informantene svarer at de sitter alene med programmeringsoppgaven). Egne erfaringer og informasjon fra informantene viser at de fleste kulturhus booker artister og arrangementer i følgende kategorier:

- *Ren utleie* der artister eller impresarier leier huset til en avtalt leiepris (gjerne med differensierte priser etter hva man benytter av teknisk utstyr og tjenester). Da har man sikret en viss inntekt, men mister samtidig mulighet for de store inntjeningene, som kanskje mer risikobaserte produksjoner kan gi.
- *Innkjøp av forestillinger*, noe som kan være mer risikabelt avhengig av kostnader på produksjonen, og av hvor attraktiv den aktuelle forestillingen er.
- *Splittavtaler*, der man blir enige om en fordeling kostnader og evt. overskudd etter "break even". Dette betyr mindre mulighet for inntekter, mens risikoen, både for artister som leier seg inn og for kulturhuset, reduseres.
- *Samarbeidsproduksjoner*, foregår som oftest med lokale aktører som lag og organisasjoner, orkestergrupper, kor, teatergrupper m.v., som kanskje ikke har kapasitet eller ressurser til å sette opp en produksjon på egenhånd. Kulturhuset bistår som regel her med ulike tjenester fra produksjon, teknisk oppfølging,

markedsføring m.v. Samarbeidsproduksjoner i samspill med det lokale kulturlivet gir ofte kulturpolitiske ringvirkninger i lokalmiljøet, men er samtidig ressurskrevende og ikke alltid særlig økonomisk innbringende for kulturhuset.

- *Egne produksjoner*, mange kulturhus produserer også egne forestillinger i forbindelse med jubileer, festivaler, spesielle hendinger i lokalmiljøet eller annet. Dette foregår ofte i samspill med lokale kulturaktører og/eller gjesteaktører utenfra, mens risiko, prosjektstyring og produksjon er kulturhusets ansvar.
- Samtlige av de utvalgte husene i undersøkelsen har en fast samarbeidsavtale med Riksteatret. Det betyr at man blir tildelt 5 – 7 produksjoner årlig fra Riksteatrets turnéproduksjoner. Det er en avtale som (særlig for de største husene) ikke er særlig lukrativ økonomisk, men som oppfattes som viktig for å gi et bredt kunstnerisk tilbud. Også Rikskonsertene er en prioritert samarbeidspartner for en rekke kulturhus.

Markedsføring er et sentralt område av kulturhusets virksomhet - og man "selger" som regel kulturhuset med kompetanse og innhold i flere "retninger": Mot *leverandører*, dvs. kulturprodusenter, samarbeidspartnere, leietakere, artister m.v., mot *publikum* og ikke minst mot lokalmiljøet, politiske myndigheter, bedrifter, potensielle sponsorer og media.

5.2 Utvalgte kulturhus

Som skissert over vil jeg i studere nærmere utvalgte kulturhus som ligger i kommuner av ulik størrelse ulike steder i landet og som har ulike rammebetingelser og organisasjonsform. Jeg vil se nærmere på hvordan disse er organisert, hvilken kontekst de operer i organisasjonsmessig og politisk m.v.

5.2.1 Ibsenhuset i Skien



Ibsenhuset er som tidligere nevnt landets første store flerbruks kulturhus, og initiert som signalbygg for resten av landet med støtte fra Norsk kulturråd. Identiteten i lokalmiljøet er godt forankret og fremdeles er eierforholdet til huset sterkt fra lokalbefolkningen (fra intervju med direktør 2009). Ibsenhuset tilbyr forestillinger innen ulike kulturgener, men er

også et profesjonelt senter for kurs, konferanser, messer, møter, selskapsarrangementer etc. Ibsenhuset ligger i Skien sentrum og har åtte saler med flere bruksmuligheter. Huset presenterer ca. 100 forestillinger i året i tillegg til rundt 50 foajéarrangementer, og har mellom 110.000 – 125.000 besøkende årlig i tillegg til besøk i foajeen (kunstutstillinger m.v.). Skien kommune har ca. 50 000 innbyggere. Grenland og resten av Telemark er Ibsenhusets nedslagsfelt og består av 100 000 mennesker innenfor 20 minutters reise med bil. Arkitektonisk står Ibsenhuset i en særklasse og er verneverdig (Strategiplan for Ibsenhuset 2006 – 2009).

Selskapsform

Ibsenhuset drives som aksjeselskap og Skien kommune eier 100% av aksjene. Aksjeselskapet ledes av et styre på åtte personer. Av disse velges seks av Skien kommune, en fra de ansatte og en fra AØF (Arbeidernes Økonomisk Fellesskap). Styret oppnevnes av husets eiere, Skien Kommune, med politisk overtall for sittende regime (for tiden rødgrønt). Noen av styrets representanter er hentet fra næringslivet. Styreleder velges årlig og er nå fra Arbeiderpartiet. I forrige valgperiode var FrP sterke. Da hadde politikerne en annen holdning til tilskuddet til kulturhuset enn de har i dag, og det kom forslag om å kutte en million. Huset hadde da underskudd på to millioner, samtidig som de stod overfor tunge investeringer. Søknad om tilskudd ble frosset av FrP. Denne tendensen har de nå klart å snu. Dagens styre er sammensatt av sentrale politikere med høy status som backer positivt opp om kulturhusets virksomhet. I følge kulturhusledelsen er også FrP blitt mer positivt innstilt overfor kulturhuset med det nye styret. I 2007 hadde Ibsenhuset et overskudd på 1,2 millioner kroner og har hatt overskudd de siste to årene. Kulturhuset får en økonomisk ramme overført fra kommunen og står fritt til å benytte disse midlene uten at noen legger seg opp i programmeringen og de kunstneriske prioriteringene. Større satsinger tas opp med styret i forkant. Dette gir stor frihet under ansvar til Kulturhusledelsen (fra intervju med direktør). Styret legger mer dermed vekt på resultatmål og oppfølging av disse enn å gi detaljerte føringer mht programprofil.

I 2008 hadde Ibsenhuset 18 fast ansatte fordelt på 13,77 årsverk fordelt på 10,32 i teknisk/administrasjon og 3,45 i renhold. Sentrale stillinger er direktør, kontorleder, PR-markedsansvarlig, konferanseansvarlig og produksjonsleder, fire arrangementsteknikere og en teknisk assistent. Personalressurser leies inn ekstra etter behov (Årsmelding og regnskap

2008). Organisasjonen skal ivareta profesjonelle krav til planlegging og avvikling av alle typer arrangementer i tillegg til teknisk drift og vedlikehold. Ibsenhusets arrangørstab tar også oppdrag på vegne av Skien kommune på utendørsarenaer i Skien. Faste leietakere er Skien Bibliotek, Skien Kunstforening, Skien Kulturskole, lydstudioet Audiopolet AS og restauranten Henrik & Kompani. Med bakgrunn i aktivitets- og kvalitetsnivå er Ibsenhuset satt opp sammen med Oslo Konserthus, Grieghallen, Stavanger Konserthus og Olavshallen i Nordisk konserthusforening. Dette er et nettverk som har stor betydning for husets internasjonale programtilbud (Strategiplan for Ibsenhuset 2006 – 2009). Telemark Fylke har i sine planer rangert Ibsenhuset på topp som regionalt kulturbygg, med prioritet i forhold til tilskuddsmidler.

Det kunstneriske programmet i Ibsenhuset blir lagt av direktør. Styret fokuserer mer på overordnede handlingsplaner og resultater enn på detaljstyring. Kulturhuset opplever imidlertid forventninger til at økonomiske målsettinger blir innfridd og er derfor i praksis en aktør på "kulturfeltet" i konkurranse med andre leverandører av "kulturprodukter". Programmeringen utøves i grenselandet mellom politikk, styring og ledelse, og med en lydhørhet overfor publikum og omgivelser for øvrig. Det blir en utfordring å balansere forutsigbar og trygg drift med kreativitet og nyskapende virksomhet. Ibsenhuset setter opp de mest attraktive landsomfattende turneene. Kulturhuset følger forventninger fra omgivelsene og presenterer mange av de av de samme produksjonene som turnerer mellom landets kulturhus. Likevel skiller Ibsenhuset seg noe ut fordi det som medlem i Nettverket for Nordiske Konserthus får tilbud om en del større produksjoner som mindre kulturhus ikke har økonomi til å ta inn.

Media

I Skien finner vi to nesten like store lokalaviser TA (Telemarksavisa) og Varden. Begge avisene er svært aktive til å stille opp på husets arrangementer. I følge kulturhusledelsen får de god dekning på alle sjangere av kulturstoff. Ulempen er at man må annonsere i to aviser, noe som i lengden blir kostbart. Avisene tar inn mye kulturstoff og lokale amatører får ofte like mye oppmerksomhet som kommersiell og profesjonell kultur (fra intervju med direktør). Fokus og tett oppfølging fra lokalpressen fører også til bestrebelses om å ha et "publikumsvennlig" produkt.

5.2.2 Festiviteten Haugesund konserthus



Festiviteten stod ferdig 7. februar 1986 og er byen og regionens profesjonelle teater og konserthus. I sitt repertoarvalg skal huset betjene utøvere og publikum i hele regionen. Festiviteten tilbyr forestillinger innen alle kulturuttrykk og driver både med utleie, samarbeidsprosjekter og egenproduksjoner. Huset er vertskap for store prosjekter som Den Norske Filmfestivalen, Den Norske Opera, Fartein Valen-festivalen, Kulturnatt, Sildajazz m.m. (Årsmelding 2008). Festiviteten ligger i sentrum av Haugesund og inneholder hovedsal, Intimscene og foajé med restauranten DeiTo som leietaker. Kulturhuset har god tradisjon for å samarbeide med lokale aktører som Haugesund Barne- og ungdomsteater, Haugesundscenen, Danselinjen ved Skeivang videregående skole, MUNOR Musikkensemble, Nord-Rogaland Symfoniorkester m.v. Andre viktige samarbeidspartnere er Riksteatret, Rikskonsertene og tidligere også Den Norske Opera. Festiviteten rommer også Haugesund Teater, som er leietaker og bruker av huset. Dette betyr at hovedsalen leies ut til teateret i lengre perioder, og at Festiviteten ikke har påvirkning på programinnholdet i teaterets leieperiode. Relasjonen til Haugesund Teater gir huset jevne inntekter, men også mindre styringsrett i gitte perioder og avhengighet av Haugesund Teater vedrørende salgstall og valg av repertoar (fra intervju med konserthussjef 2009). I 2008 presenterte Festiviteten 269 arrangementer og 66 745 besøkende (inkludert arrangementer med fri adgang) (Årsmelding 2008).

Haugesund er en aktiv kulturby med en rekke private kulturaktører som viser godt igjen i bybildet. Den største private kulturformidleren er Byscenen (etablert i 2000), som i mange tilfeller konkurrerer om de samme produksjonene som Festiviteten. Dette gjelder særlig kjente pop-/rock artister og humorproduksjoner. Det er også flere kulturhus i umiddelbar

nærhet, som Tysvær Kulturhus (15 min. kjøring), Bømlo kulturhus og Stord Kulturhus (ca. 1 times kjøring). Dette betyr at regionen har høy tetthet av kulturproduksjoner, og at det er stor konkurranse om publikum. Haugesund har ca. 30.000 innbyggere. Publikumsgrunnlag beregnes likevel på rundt 100 000, inkludert nabokommunene i regionen.

Selskapsform

Haugesund kommune innførte ny organisasjonsstruktur i 1997. Kulturetatens fritidsdel og bibliotek ble underlagt sektor for oppvekst, kultur og idrett, mens den prosjekt- og forretningsorienterte delen av virksomheten ble lagt til Kultur- og festivalutvikling (KUF). KUF har som oppgave å forene krav til ledelse av ulike typer virksomheter, som kommunal virksomhet, stiftelser og private organisasjoner. Vedtaket om opprettelsen av KUF ble gjort i politisk enighet om at man ønsket en markedsorientert kommunal enhet, og kommunen var innstilt på å ta de nødvendige økonomiske konsekvensene dette innebar (Haugesund kommune, kommuneplan 1995-2010:41). Investering i kultur ble sett på som en nødvendighet i den generelle næringsutviklingen. Dette gjenspeiler også den instrumentelle kulturpolitikk som har vært sterkt rådende i de fleste kommuner fra 80- tallet og utover. I dag har KUF status som et kommunalt foretak, noe som innebærer at virksomheten kan drives forretningsmessig uavhengig, samtidig som det gis mulighet for nødvendig økonomisk og politisk styring (Kommuneloven 1992). Organisasjonen legger vekt på etablering av mål og spesielt på resultatkontroll. Endringer i organisasjon og drift skyldes i stor grad føringer fra politikere (eiere) og styre. Foretaksmodellen har redusert de tradisjonelle forskjellene som en gjerne forbinder mellom privat og offentlig virksomhet. Hierarkiet inn mot den kommunale forvaltningen er redusert. Eierne representert ved styret er mer opptatt av resultatoppfølging enn å legge føringer på programmeringen. Ledelsesfunksjonen skiller seg lite fra det en til sammenligning finner i privat sektor.

Store deler av virksomheten er finansiert av marked og publikum, og er avhengig av salg, tilskudd og finansieringssamarbeid med kultur- og næringsliv. Med opprettelsen av Kultur- og festivalutvikling som et foretak legges det vekt på økt markedstilpasning, effektivitet og større grad av delegering, og den dertil hørende fellesnevneren i Kultur- og festivalutvikling KF blir økt besøk (Plan for organisering av Kultur og Festivalutvikling KF, 2000:14). Høyt publikumstall og "suksess" i markedet blir dermed viktige kriterier for måloppnåelse. For å

etterleve markedets suksesskriterium om fulle hus, blir *synlighet* og *attraksjon* viktige nøkkelord, når man skal satse på kultur (Kaldestad, 2003). Media har en rolle som aktør i de institusjonelle omgivelsene blant annet når de vurderer og eventuelt sammenligner programtilbudet til Festiviteten med de private aktørenes program. Dette gjøres uten å ta tilstrekkelig høyde for at kulturhuset også skal presentere kulturelle tilbud som en privat leverandør av kommersielle hensyn ikke tar inn. En slik innstilling fra media, der en ”sammenligner epler og pærer”, kan etablere forventninger vedrørende det kunstneriske programmet som bidrar til en form for likedanning av programtilbudet. Dette kan også medvirke til likedanning av fagmiljøene innen de ulike kulturleverandørene. De omgivelsesfaktorene som vi ser i Festiviteten tilfelle, samt den påvirkning de har, faller i stor grad sammen med den ny-institusjonelle tenkningen som blant andre Røyseng (2003) beskriver.

Festiviteten konserthus er organisert under paraplyorganisasjonen Kultur- og festivalutvikling (KUF) KF. Her ligger også administrativt Haugesund Billedgalleri og Edda Kinosenter, samt byens mange festivalorganisasjoner: Den Norske Filmfestivalen, Sildajazz, Rockfest og Fartein Valen Festivalen (alle egne stiftelser) i tillegg til Kulturnatt. Styret for KUF KF består av politisk utnevnte representanter fra Haugesund kommune og gjenspeiler den politiske sammensetningen, som gjennom flere valgperioder har vært dominert av et sterkt Høyre. Økonomisk tilskudd overføres fra kommunen, og Festiviteten disponerer disse midlene med føringer fra ledelsen i foretaket, dvs. kultursjefen. Festiviteten har høy grad av frihet med hensyn til disponering av tilskuddet, men det ligger en del interne føringer om leie av lokaler og bruk av huset mot festivalene, særlig mot Filmfestivalen og Sildajazz, i tillegg til den tette relasjonen til Haugesund Teater. Den daglige programmeringen ellers utføres uten særlig innblanding i de kunstneriske prioriteringene. Større utgifter og satsinger diskuteres med styret (fra intervju med konserthussjef). Programmeringen av forestillinger foretas av konserthussjef og program- og markedsleder.

Media

I Haugesund finnes en regionavis som har monopol på store deler av distriktet. På grunn av høy kulturaktivitet i regionen og lite konkurranse har avisen mye makt. Kulturredaksjonen blir ofte kritisert fra lokale kulturinstitusjoner og utøvere for at de ikke prioriterer nok lokalt

stoff og presenterer større bredde innenfor kulturfeltet. Dette gjelder særlig de mindre "populistiske" kulturuttrykkene, som litteratur, klassisk musikk m.v. Samtidig er Haugesunds Avis fremdeles en av hovedkildene til kulturhuset når det gjelder markedsføring. Det betyr at Festivitetten legger ned et betydelig beløp i avisen årlig i annonseutgifter. Haugesund har også en mindre ukeavis som fokuserer mest på kulturstoff med sterkt lokal forankring, noe også de to lokale radiostasjonene og lokal TV gjør. Disse har imidlertid et noe begrenset nedslagsfelt.

5.2.3 Nøtterøy kulturhus



Nøtterøy Kulturhus er et regionalt kulturhus for midtre Vestfold. Kulturhuset åpnet i 1994 og tilbyr et bredt program innen ulike scenekunstformer. Kulturhuset huser også mange amatøroppsetninger med lokale aktører. I 2008 presenterte Nøtterøy kulturhus 168 arrangementer, der 48 av disse var lukkede arrangementer som møter, konferanser eller annet. Totalt publikumstall samme år var 58.670 herav 19.268 fra lukkede arrangementer (utskrift fra billettsystemet 2008). Bemanningen av kulturhuset samkjøres med kommuneadministrasjonen (delte stillinger m.v.) innenfor 6 hele stillinger, inkludert leder, markedsleder, arrangementskonsulent, billettsalg, renhold og kafédriфт. Tekniske tjenester leies inn etter behov. Viktige samarbeidspartnere for Nøtterøy kulturhus er Riksteatret, Rikskonsertene, Urias Jazzklubb og den lokale Rootsklubben. Nøtterøy kommune har ca. 20.700 innbyggere. Kommunen er et typisk feriested, og på sommerstid flerdobles innbyggerantallet på grunn av de mange fritidsboligene som ligger i kommunen.

Selskapsform

Nøtterøy Kulturhus er et rent kommunalt kulturhus. Tidligere var kulturhuset organisert sammen med skole, barnehage og resten av kulturområdet med kultursjef som øverste leder. Deretter rapporterte kulturhusleder en periode direkte til rådmannen. Da

kulturhusleder ble tilbudt jobben som kultursjef i 2009, ble kulturhuset igjen plassert under *Kultur idrett og fritid*, en avdeling som har ansvar for alt som gjelder allment kulturarbeid (kulturskole, Nøtterøy Kulturhus og Ungdomshuset) (fra websiden til Nøtterøy kommune 2010). Kultursjefen har beholdt lederansvaret for Kulturhuset og er fremdeles kunstnerisk ansvarlig for det.

Programmeringen utføres nå av kultursjef/ kulturhusleder. Programmeringen i Nøtterøy kulturhus er også påvirket av flere av de samme faktorene som preger både Ibsenhusets og Festiviteten Haugesund sitt program. Publikumsadferden og forventninger i omgivelsene legger føringer på et programoppsett preget av relativt sikre oppsetninger, økonomisk sett. Det er forventet at kulturhuset bidrar til å opprettholde Nøtterøys positive omdømme som bostedskommune. Konkurransen med andre leverandører av kulturprodukter i overkommelig avstand fra kommunen, gjør at huset må framstå med publikumsvennlig profil og være lydhør for innspill fra omgivelsene. Kulturhuset har ikke som satsingsområde å sette opp smalere oppsetninger som er mer "kunstnerisk krevende". Likevel prioriterer kulturhussjefen jevnlig smalere produksjoner som ny-sirkus og klassiske konserter. Slike prioriteringer gjøres med basis i egne "profesjonsforventninger" og kulturpolitisk engasjement og ikke med tanke på økonomisk gevinst.

Media

Nøtterøy Kulturhus har god dialog med lokale media og legger i følge kulturhusleder vekt på personlige relasjoner og gjensidig tillit mot pressen.

5.2.4 KulturHuset Tromsø



KulturHuset Tromsø har vært byens storstue siden 1984 og fungert som en viktig kulturformidler for lokale men også internasjonale kulturuttrykk. KulturHuset Tromsø har et

bruttoareal på 6.000 kvadratmeter og består av 3 scener, en kafé og diverse publikumsareal. Aktivitetsnivået er høyt, med rundt 400 arrangementer og 70.000 – 80.000 besøkende årlig. (I 2008: 437 arrangementer og 82.335 besøkende). Tromsø kommune har 66.283 innbyggere og beregner publikumspotensial ut fra dette. KulturHuset Tromsø samarbeider med Riksteatret, Du Store Verden, Rikskonsertene og Norsk Kulturhusnettverk.

Selskapsform

KulturHuset Tromsø var opprinnelig organisert som et kommunalt foretak og hadde fram til sommeren 2008 et profesjonelt styre (bestående av representanter fra næringslivet) satt ned av ordfører og kommunestyret. Fram til 2005 var kulturhuset vertskap for Hålogaland Teater, som da fikk egne lokaler. Da Hålogaland Teater flyttet ut, mistet foretaket to millioner i leieinntekter. Dette, samt kutt i de kommunale overføringene, er noe av årsaken til at kulturhuset i dag sliter økonomisk, og at rådmannen avviklet kulturhuset som foretak, og etablerte det som en kommunal resultatenhet fra 1. mars 2010. Kulturhusledelsen pålegges nå å drive mer kommersielt, det vil si ha fokus på ren utleie og kun velge arrangementer som man vet kan gi huset økt inntekter (saksframlegg 30.09.2009). Jeg vil komme nærmere inn på dette i drøftingskapitlet, i og med at dette er en svært aktuell problemstilling for norske kulturhus i dag.

Programmet i KulturHuset Tromsø blir lagt av kulturhussjefen i dialog med kolleger og ulike representanter fra byens kunst- og kulturliv.

Media

Tromsø har to lokalaviser som huset har god dialog med. De lokale medienes dekning av arrangementene i kulturhuset varierer, litt avhengig av hvem som er på jobb av journalistene, men de smale arrangementene er mindre interessante. Det er lettere å få oppmerksomhet fra media rundt større arrangementer, festivaler og lignende, enn "helårsfestivalen" som kulturhuset representerer (fra intervju med kulturhusleder).

5.2.5 Granvin Kulturhus



Granvin Kulturhus BA inneholder Internettkafé, idrettshall, kinosal, møterom, festlokale, øvingslokale, kiosk, treningsrom, teatersal og turistinfo. Her ligger også Kontor for Møtested Seljord, NRK Østafjells, NorRec og Seljord frivillighetssentral (Fra kulturhusets websider 2010). Kulturhuset ble i sin tid bygget på dugnad, og i dag er Seljord Idrettslag (SIL) og Seljord Ungdomslag (SUL) viktige brukere av huset. Skolen benytter kulturhuset til gymsal og Seljord videregående skole er også leietaker av hallen (fra intervju med kulturhusleder 2009). I 2008 hadde Granvin kulturhus 42 arrangementer med 10.349 besøkende (inkludert 2269 kinopublikum) (fra arrangementsoversikt 2008). Inkludert treninger, kurs, konferanser m.v. er 80-90.000 mennesker innom kulturhuset i løpet av et år. Seljord kommune har ca. 2900 innbyggere, mens publikumspotensialet beregnes ut fra et omland på 18.000.

Selskapsform

Huset er et BA - selskap, ikke kommunalt, men får kr. 630.000,- i kapitaltilskudd fra kommunen. I tillegg betaler kommunen husleie for idrettshallen og kulturdelen. Fylkeskommunen betaler leie for videregående skole. Granvin Kulturhus eies av SIL, SUL og Seljord kommune. Styret består av en representant valgt fra hver av eierne og kultursjefen, i tillegg til to representanter fra luteierne. De frivillige lagene og organisasjonene som i dag eier huset har i følge kulturhusleder dårlig økonomi. Ledelsen i huset og styret jobber derfor for at kommunen skal gå sterkere inn i driften på huset og ta mer ansvar. Kulturhusets viktigste samarbeidspartnere er Riksteatret, Rikskonsertene, Teater Ibsen og Norsk kulturhusnettverk. Programmeringen foretas av kulturhusleder alene.

Media

De meste av kulturarrangementene som foregår i Granvin får god dekning i 2 regionale aviser. Kulturhuslederen opplever imidlertid en klar forskjell i forhold til dekning av kulturstoff og type arrangement (smale mindre kommersielle arrangementer får ikke så mye oppmerksomhet).

5.2.6 Røros Kulturhus, Storstuggu



Storstuggu er et regionalt kulturhus. I tillegg til egne arrangementer leies lokalene ut til lokale og eksterne kulturtilbydere, fungerer som rettslokaler og huser kommunale møter (kommunestyremøter). Hovedmålsetting er å tilby så bredt spekter av kultur som mulig til befolkningen. Storstuggu huser kommunens kinosal med topp moderne utstyr. Her finner vi også kommunens kulturadministrasjon med kultursjef og kinosjef i tillegg til kulturhusleder (fra Storstuggus websider 2010). Kulturhuset har ca. 70 arrangementer og bortimot 15.000 besøkende årlig. Røros kommune har 5.500 innbyggere, men publikumsgrunnlaget beregnes fra et omland på 12.000. I 1981 fikk Røros plass på UNESCOs liste over verdens mest bevaringsverdige kulturminner, noe som hvert år trekker tusenvis av turister til den gamle bergstaden.

Selskapsform

Kulturhuset er kommunalt, men selve bygget er et AS. Storstuggu er et kombinert kultur- og konferansebygg, der Røros Hotel drifter konferansedelen, mens kommunen driver det som kulturhus. Eiendomselskapet (driftes som AS) har ansvar for bygg, inventar og utstyr, mens kulturhuset driftes som et kommunalt bygg organisert under kulturetaten. AP, SV og Sp har flertall i Røros kommune og har etablert et teknisk samarbeid. Dette gjenspeiles også i politisk sammensetning i kulturhusets styre (fra intervju med kulturhusleder). Viktige samarbeidspartnere er Riksteatret, Rikskonsertene og Norsk Kulturhusnettverk. Programmeringen til kulturdelen foretas av kulturhusleder.

Media

På Røros er det 2 aviser som dekker kulturhuset (3 dersom vi regner med Adresseavisen). Huset opplever at de har sånn passe grei dekning fra lokale medier, men mener det er en sammenheng mellom antall besøkende man kan forvente i forhold til type mediedekning (fra intervju med kulturhusleder).

5.2.7 Ål Kulturhus



Ål kulturhus ble åpnet i 1992 og er et regionalt kulturhus for hele Hallingdal. Huset inneholder to amfiser for kino og for konserter, teater, konferanser m.v. Her finner vi også musikkverksted, Ål musikkskole, galleri, Nesch-museet, rosemalingsutstilling, bibliotek, kafé, møterom, øvingsrom og utleieareal (fra Ål kulturhus sin webside 2010). Ål kulturhus har rundt 50 store kulturarrangementer i tillegg til 600 kinoforestillinger med til sammen ca. 35.000 besøkende årlig. I Ål kommune er det 4.600 innbyggere, men publikum beregnes fra et omland på 17.000 innbyggere. Ål Kulturhus samarbeider fast med Riksteatret og noen ganger med Rikskonsertene. Konserthusleder oppgir også Norsk Kulturhusnettverk som en viktig samarbeidspartner.

Selskapsform

Ål kulturhus er et rent kommunalt kulturhus organisert direkte under Rådmannen. Formannskapet er kulturhusets styre med 7 representanter: 2 fra Venstre, 2 fra Senterpartiet, 1 fra AP, 1 fra Høyre og 1 representant fra KRF (fra organisasjonskart Ål kommune 2008 og intervju med kulturhusleder). Programmet settes av kulturhusleder, som også er kinosjef.

Media

I Ål finnes en lokalavis - Hallingdølen. Kulturhusets arrangementer har stor grad av forhåndsdekning og omtale. Det er litt mer tilfeldig når det gjelder hvilke arrangementer som får anmeldelser, men lokalavisa prioriterer vanligvis lokalt baserte arrangementer og "større" navn og artister.

6. Analyse og drøfting

6.1 Presentasjon av data

Informantene i undersøkelsen har besvart spørsmål og beskrevet kulturhusenes drift og rammebetingelser slik at programmering blir sett i perspektiv av de forhold jeg har valgt å analysere. Analyse og drøfting er i hovedsak basert på informantenes svar og resonnementer, men supplert med innspill fra aktuelle debatter/kommentarer i media som også kan være egnet til å belyse problemstillingen.

6.2 Påvirkninger fra omgivelsene

Undersøkelsen viser at krav og endringer både i kulturhusenes tekniske og institusjonelle omgivelser preger de beslutninger som ledelsen i husene løpende må ta, ikke minst i forhold til programmering. I utgangspunktet står kommunene ansvarlig for driften av kulturhusene.

6.2.1 Fokus på økonomi

Informantene beskriver en utvikling med stadig økende forventninger til kulturhusenes økonomiske drift:

Vi utfordres hele veien vedrørende økonomi. Vi må stadig velge forestillinger ut fra økonomiske hensyn. Dermed blir det ikke så mye debatt rundt det kunstneriske innholdet og kvalitet. Lokalt savner jeg kulturpolitisk engasjement og debatt. Politikerne og den kommunale administrasjonen gjør ikke så mye for å engasjere seg, så lenge det går bra økonomisk.

En annen informant viser også til at det ikke alltid er samsvar mellom målsetting og det som måles:

Et av de viktigste momentene i kulturhusets målsetting er å være ledende kulturinstitusjon i byen. I planen vår står det at vi skal være tilretteleggende for det lokale kulturlivet. Dette kan være vanskelig i forhold til økonomi og kapasitet. Innenfor dagens økonomiske rammer er dette vanskelig..... Vi måles etter publikumstall og hvordan vi genererer inntekter. Utfordringen er at styret skiftes ut hvert fjerde år. Vi "begynner vi på ny" og måles fra årsmelding til årsmelding der vi blant annet setter opp oversikt over de fem mest solgte forestillingene. Dermed er

det mye av det arbeidet vi gjør som ikke er synlig, og kanskje ikke interessant, som kvalitet på produksjonene, ideer til nye prosjekter, lokalt samarbeid m.v.

En tredje informant understreker også at økonomien er det viktigste for politikerne og påpeker at mediene har innvirkning på hva politikerne etterspør og måler kulturhusene på:

Kulturhuset måles på økonomi. Avisene etterspør besøkstall og politikerne leser det som står i avisene. Dermed blir økonomi og besøkstall de viktigste kriteriene vi blir målt etter.

Informantene opplever en overgang til at kulturhusene måles mer på økonomi enn på programmessig innhold. Dette har vært en generell utvikling som alle husene har stått overfor. Årsmeldingene fra de undersøkte kulturhusene underbygger dette ved at det rapporteringsmessige fokus og politikernes beslutningsunderlag har tyngdepunkt mot økonomi (årsmeldinger fra Ibsenhuset 2006-2009, Festiviteten konserthus 2000-2009, Tromsø Kulturhus 2008 Ål Kulturhus 2008).

En rapport fra Norsk Kulturråd viser et bilde av kommunenes prioritering av kultur de siste årene:

Kulturens andel av kommunenes totale driftsutgifter har økt fra 3,9 % i 2001 til 4,4 % i 2008. Sammenlignet med begynnelsen av 1990-tallet synes kulturen likevel å ha tapt noe terreng i forhold til de andre postene på kommunebudsjettene (Storstad 2010:28).

Rapporten viser også at sekkeposten "andre kulturformål" er den posten som har økt sin andel av kulturbudsjettet fra 2001 til 2008, og at dette kan være en indikasjon på at "det nye" (festivaler, større kulturarrangementer o.l.) vokser på bekostning av det "gamle" (som for eksempel bibliotekene). Samtidig bekreftes en sammenheng mellom hvor høyt kommunene prioriterer kulturen økonomisk, og aktivitetsnivået på kommunens kulturliv (Storstad 2010). Hvor kulturhusene ligger i dette landskapet varierer fra kommune til kommune og muligens også med hvordan kulturlivet er organisert. Regnskapstall viser at Ibsenhuset og Festiviteten konserthus som begge er kommunale foretak, har fått en økning i netto tilskudd fra sin vertskommune i perioden fra 2000-2008. Ål kulturhus derimot, som er kommunalt organisert, har ikke noe nevneverdig endring i tilskudd fra 2000 til 2008. Samtidig har driftsutgiftene for alle tre kulturhusene økt kraftig, noe tabell 1 nedenfor viser.

Tabell 1: Oversikt over egeninntekter for utvalgte kulturhus.

	2000	2006	2008
Ål kulturhus	Netto tilskudd kr. 1.697.118 Egeninntekt kr. 2.323.919 Totale utgifter kr. 4.222.037 Tilskudd 47% Egeninntjening 53%	Netto tilskudd kr. 1.540.000 Egeninntekt kr. 2.511.000 Totale utgifter kr. 4.051.000 Tilskudd 48% Egeninntjening 62%	Netto tilskudd kr. 1.648.00 Egeninntekt kr. 3.860.000 Totale utgifter kr. 5.508.000 Tilskudd 30% Egeninntjening 70%
Festiviteten konserthus	Netto tilskudd kr. 1.960.000 Egeninntekter kr. 1.504.000 Totale utgifter kr. 3.464.000 Tilskudd 57% Egeninntjening 43%	Netto tilskudd kr. 3.133.000 Egeninntekter kr. 3.131.000 Totale utgifter kr. 6.264.000 Tilskudd 50% Egeninntjening 50%	Netto tilskudd kr. 4.492.000 Egeninntekter kr.2.929.000 Totale utgifter kr. 7.421.000 Tilskudd 61% Egeninntjening 39%
Ibsenhuset <i>*Tallene er eksklusiv konferanse-drift</i>	Netto tilskudd kr. 3.779.000 Egeninntekter kr. 6.642.287 Totale utgifter kr. 19.073.787 Tilskudd 36% Egeninntjening 64%	Netto tilskudd kr. 6.190.000 Egeninntekter kr. 12.139.639 Total utgifter kr. 29.817.264 Tilskudd 34% Egeninntjening 66%	Netto tilskudd kr. 7.648.000 Egeninntekter kr. 11.956.538 Total utgifter kr. 32.809.446 Tilskudd 39% Egeninntjening 61%
Granvin Kulturhus	Netto tilskudd kr. 415.000 Egeninntekter kr. 2.021.622 Totale utgifter kr. 2.436.622 Tilskudd 17% Egeninntjening 83%	Netto tilskudd kr. 535.000 Egeninntekter kr. 3.259.657 Totale utgifter kr. 3.794.657 Tilskudd 14% Egeninntjening 86%	Netto tilskudd kr. 535.000 Egeninntekter kr. 3.278.508 Totale utgifter kr. 3.813.508 Tilskudd 14% Egeninntjening 86%
KulturHuset Tromsø	Har ikke tall for 2000 <i>* KulturHuset Tromsø har videreført underdekning. Dette ble dekket inn av kommunen etter at kulturhuset ble omorganisert til egen resultatenhet i 2010. (Derfor er ikke sum tilskudd og egeninntjening lik 100%)</i>	Netto tilskudd kr. 6.750.000* Egeninntekter kr. 10.134.812 Totale utgifter kr. 19.258.824 Tilskudd 35%* Egeninntjening 53%	Netto tilskudd kr. 6.750.000* Egeninntekter kr. 10.848.024 Totale utgifter kr. 21.005.166 Tilskudd 32%* Egeninntjening 52%
Nøtterøy Kulturhus	Netto tilskudd kr. 902.000 Egeninntekter kr. 1.590.000 Totale utgifter kr. 2.492.000 Tilskudd 36% Egeninntjening 64%	Netto tilskudd kr. 994.000 Egeninntekter kr. 4.671.000 Totale utgifter kr. 5.410.000 Tilskudd 14% Egeninntjening 86%	Netto tilskudd kr. 1.388.000 Egeninntekter kr. 6.408.000 Totale utgifter kr. 7.835.000 Tilskudd 18% Egeninntjening 82%

(Tallene er hentet fra kommunene sine regnskaper/ årsrapporter gjeldende år.)

Tallene i tabell 1 må brukes med et visst forbehold, fordi det kan være noe ulikt hva de enkelte husene har ansvar for, for eksempel kapitalkostnader, drift/ vedlikehold, etc. som vil kunne innvirke på tiskuddenes størrelse. Men tallene viser uansett klare trender, blant annet at krav til egeninntekter har økt kraftig for de fleste kulturhusene uavhengig av organisasjonsform. Det er også verd å merke seg den kraftige veksten i absolutte tall for de totale utgiftene. Tabellen viser en økning i totale utgifter på nesten 50% i perioden 2000 til 2008. (2000: 39,4 millioner = 100%, 2006: 49,3 millioner = 125%, 2008: 57,4 millioner = 146%). Oversikten inkluderer ikke KulturHuset Tromsø siden jeg mangler tall fra 2002, men tallene for dette huset viser en økning på 9% fra 2006 til 2008.

Samtidig med økte driftsutgifter finner vi også en kraftig økning i antall arrangementer totalt. Tall fra Festiviteten (Haugesund) viser en økning i antall arrangementer fra 171 arrangementer i 2000 til 296 arrangementer i 2008 (Årsmelding Kultur og Festivalutvikling KF 2008). Årsmeldinger og programhefter fra de øvrige kulturhusene i oppgaven viser en sterk økning i antall arrangementer for samme periode. Forventinger om økt aktivitet sammen med økte totalutgifter kan bidra til å forklare presset informantene fra kulturhusene opplever fra blant annet vertskommunene med hensyn til økt inntjening. Dette kan framstå som en type "voksesmerter" for driftige kulturhus som forsøker å henge med i utviklingen ved å synliggjøre og posisjonere seg selv på kulturarenaen og aktivt forholde seg til komplekse forventinger fra omgivelsene.

Utfordringen vedrørende kulturhusenes økonomi forsterkes også ved at disse er inne i en periode der bygninger blir eldre, krever mer vedlikehold og der driften generelt er blitt dyrere. Det er også krevende for mange kulturhus å holde seg oppdatert teknisk der utviklingen skjer raskt. Selve driften tar en økende andel av totalmidlene, og det blir lite rom for innholdsmessig nytenkning og satsinger (Årsmelding fra KulturHuset Tromsø 2008). Kulturhusenes posisjon som "kulturelle kraftsentre" i lokalmiljøene møter i tillegg en ny virkelighet ved at de opplever økt konkurranse fra private kulturleverandører. Kulturhuslederne er oppmerksomme på denne utviklingen og ønsker sterkere kulturpolitiske signaler fra sentrale myndigheter. Det er et trekk ved undersøkelsen at informantenes besvarelser vedrørende økonomiske føringer er meget sammenfallende. Samtlige informanter bekrefter at økonomien er en viktig faktor for kulturhusenes rolle som

kulturleverandør. En informant etterlyser samtidig et økonomisk engasjement fra statlige myndigheter og uttaler følgende:

Hovedmålsettingen er å presentere det beste av det som sendes på turne i Norge i dag innenfor scenekunst i tillegg til internasjonale kvalitetsartister (når vi klarer å finansiere disse). Samtidig skal vi være et hus for det lokale kulturlivet. Vi har ambisjoner om å være et ledende kulturbygg.... Deler av styret er mest opphengt i økonomien. Ellers måles vi etter om huset klarer å leve opp til målsettingene (strategiplan). Suksessfaktorer er programproduksjon, investeringsprogram og budsjett.

Jeg antar at det ikke blir like lett å opprettholde kulturhusene som selvstyrte enheter uten at man kan vise til økonomiske fordeler og andre forhold som gjør dette fordelaktig for kommunen. Dersom det blir føringer fra staten med et større ansvar for driften av moderne kulturanlegg over hele landet, iberegnet økonomiske stimuleringsordninger, kan dette styrke kulturhusenes mer selvstendige rolle.

Selv om kulturhusene ikke har vært primære objekter for anvendelse av tankegods og teknikker knyttet til NPM, har driften likevel blitt påvirket av trekk ved denne trenden, slik disse sitatene indikerer. Eksempler fra informantene og årsmeldinger (fra Ibsenhuset 2006-2009, Festiviteten konserthus 2000-2009, KulturHuset Tromsø 2008 og Ål Kulturhus 2008) viser at kulturhusenes styreverv fokuserer på økonomiske resultater og publikumsmessige attraktive produksjoner. En slik retning signaliserer større vektlegging på disse elementene enn det å framstå som kunstnerisk utfordrende ved for eksempel å satse på ukjente eller smalere produksjoner. Det kan tyde på at denne utviklingen nødvendigvis ikke er resultat av en solid forankret strategi i kulturhusene og deres styreverv, men mer resultat av en kontinuerlig tilpasning til det som oppleves som krav fra omgivelsene. Dette understrekes av at kulturhuslederne generelt etterlyser klarere føringer fra politikere og styrende organer på hvilken retning kulturhusenes drift og programmering skal ta. De økonomiske føringene er ofte konkrete og detaljerte, mens det er vanskeligere å få styringssignaler og retningsgivende innspill av mer verdimeessig og kulturideologisk karakter. "Kvantifisering" av mål er ikke en politisk nøytral aktivitet, men gir sjelden tilstrekkelig kulturpolitisk retning. Resultatstyringen kan derfor bidra til å ta fokus vekk fra de målsettinger og verdier som lokal kulturformidling skal ivareta. Dette styrker de antakelsene som ligger i oppgavens problemstilling om at programmeringen i sterkere grad enn tidligere påvirkes av faktorer utenfra i tråd med ny-institusjonalistisk tenkning.

6.2.2 Endring i premisser for programmering

Kulturhusenes drift var tidligere til en viss grad basert på interne rasjonelle prosesser og det jeg vil kalle et "inside-out" prinsipp. Det vil si at det programmessige tilbudet i høy grad var et resultat av faglige vurderinger gjort av staben internt i kulturhuset. Med bakgrunn i kommentarer fra informantene finner vi en tendens til at premissene for programmering de siste årene oftere kommer fra utsiden av kulturhusene og dermed mer følger det jeg vil kalle et "outside-in" prinsipp. Dette får også konsekvenser for "maktkonstellasjoner". Der kulturhusene tidligere var mer suverene i sine vurderinger, er omgivelsene på flere måter blitt en "premissgivende aktør" som må hensyntas. Friheten som fulgte med rollen og kompetansen som kulturprodusent, oppleves av informantene som innskrenket. Dette utfordrer kulturhusene og reiser følgende dilemma: Skal kulturhusene tjene og dekke umiddelbare behov og interesser og fungere som et "formidlingsbyrå" for mer "populistiske" kulturtilbud, eller skal husenes hovedfunksjon være formidler av "kvalitetsoppsetninger" som utfordrer og "oppdrar" publikum til en utvidet kulturell horisont? Materialet i undersøkelsen kan tyde på at kulturhusene bruker tid og energi på å "tolke" og "oversette" forventninger både fra eksterne krefter og eierstyrte spillereglere. Det blir manglende samsvar mellom kulturhusenes kulturfaglige strategi og idealer, og de handlinger og prioriteringer som de løpende må gjøre i "det virkelige" liv. En opprinnelig proaktiv holdning avledet fra det Odd Are Berkaak (1989) kaller *kreativ kulturell rasjonalitet*, blir til reaktiv handling og *administrativ- og markedsøkonomisk rasjonalitet*.

Ut fra besvarelsene i undersøkelsen er det også naturlig å spørre om kulturhusene utvikler bestemte strategier i form av tilpasninger til dilemmaet mellom kunst og kommers. Et eksempel på dette kan være Ibsenhuset som bevisst finansierer smalere produksjoner med større kommersielle produksjoner. Direktøren for Ibsenhuset beskriver det slik:

Jeg oppfatter min rolle som en redaktør som fordeler inntekter fra de store produksjonene, slik at vi også kan presentere smale tapsproduksjoner. Vi har også et pålegg i sponsorinntektene med klausul om at sponsorinntektene skal gå til kultur, og ikke til drift! Dette kan også være med på å legitimere den kulturpolitiske prioriteringen med hensyn til bra "smale" prosjekter med lav økonomisk inntjening (jazz, klassisk musikk m.v.).

Han fortsetter med å presisere at det samtidig er viktig å opprettholde et bredt kunstnerisk program:

Bredde er viktig! Vi er bevisste på å favne vidt og prioritere alle brukergrupper. Det er viktig å nå grasrotpublikummet med underholdning, revy og teater. Regionene er Dizzie Tunes sitt "hjemland" og en "gullgruve" for de store revyprodusentene. Disse produksjonene gir Ibsenhuset gode inntekter og er en økonomisk grunnstamme for oss. Vi samarbeider ellers med Rikskonsertene, Riksteatret, Den Norske Opera, og vi har gjesteforestillinger fra Nasjonsteatret. Dessuten har vi godt samarbeid med lokale grupper (amatørsymfoniorkester, Telemark barne- og ungdomsteater, kor, korps med flere).

I tillegg til gode inntekter fra revyer og underholdningsforestillinger driver også Ibsenhuset aktiv kurs- og konferansevirksomhet. Dermed ser det ut for at kulturhuset har etablert en balanse mellom kommersiell virksomhet samtidig som de har rom for å presentere "smalere" kunstneriske uttrykk. Vi kan anta at ytre faktorer som beliggenhet, nær Oslo og de store revyprodusentene (med dertil lave reisekostnader) spiller en viktig rolle her, i tillegg til at Ibsenhuset allerede har en sterk posisjon som kulturformidler i regionen, og at kulturhuset prioriteres med økonomisk tilskudd fra fylkeskommunen.

Flere av informantene uttrykker at det er viktig å ivareta bredden i programmet, og at de forsøker å hente inntekter ved utleie, slik at de kan finansiere "smalere" og kanskje mer "utfordrende" produksjoner, selv om de fleste kanskje har et mindre gunstig utgangspunkt enn Ibsenhuset. En av informantene uttaler:

Kulturhuset skal være et sted for det lokale kulturlivet, men profesjonelle kunstnerlag er også viktig. Et optimalt kulturhus bør ha mye aktivitet som foregår jevnt (som kantine, bakeri, åpen kafé, bibliotek, sted for flere generasjoner, kulturskolen tett innpå, øvingslokaler, tilgang på lyd/lys m.v.), noe vi dessverre ikke har i dag. Vi har en liten ekstrasal men den brukes kun til møter og sammenkomster. Det er presset økonomi i kommunen!

...Ellers er det viktig at man kan gi et bredt tilbud. At det er rom for både Honningsvåg revyen og Øystein Sunde, teater, konserter, dans og opera i tillegg til "noe sært og smalt". Det siste er viktig for å kunne pirre nysgjerrigheten til publikum. Vi må innimellom prioritere å bruke penger på gode forestillinger, selv om de ikke alltid trekker det store publikummet.

Selv om informantene forsøker å være lojale overfor sin "profesjon" og ivareta bredde og "kvalitet" på artister og forestillinger de booker inn, vil det klart oppstå kvalitetsdilemmaer relatert til "kunst" vis a vis "kommers". En av informantene fra et rent kommunalt drevet kulturhus beskriver det slik:

Mye av programmet er allerede lagt med hensyn til leie fordi vi er avhengig av disse inntektene. Men det hender at vi avviser dårlige produksjoner, særlig kjipe barneproduksjoner med playback og dårlig forberedte aktører, selv om vi kunne fått god inntjening på dem. Selv om vi i noen tilfeller kun er utleier må vi kunne stå inne for kvaliteten i det som vises. Men huset har store inntektskrav. Vi forsøker så godt vi kan å få inn gode produksjoner vi kan stå inne for og samtidig tjene penger på. Men dette er en stadig utfordring for oss som vi må vurdere, kvalitet mot økonomi.

På spørsmål om å ta inn forestillinger med "lav" kunstnerisk kvalitet dersom forestillingen sannsynligvis vil selge bra, svarer informanten videre:

Det hender nok, men må vurderes. Jo større krav til egeninntjening et kulturhus har, desto mer fokus blir det på økonomi.

En annen informant fra et kulturhus med tilsvarende organisasjonsmodell svarer følgende på spørsmålet om å ta inn forestillinger med "lav" kunstnerisk kvalitet:

Begrepet "lav" kunstnerisk kvalitet må i tilfelle defineres. I betydningen: så dårlig at det er under et minimumskrav vi setter, blir det ikke tatt inn. Det har skjedd i noen tilfeller. Produksjoner som er ok, men ikke spesielt gode, vil vi ta inn hvis vår programmering tilsier at vi bør ha dette på plakaten for et spesielt segment i publikum. Dessverre gjelder dette ikke sjelden produksjoner for barn og unge...

En informant fra et foretaksorganisert kulturhus har en litt annen tilnærming og svarer følgende på samme spørsmål:

Ja, vi er vel alle litt "horer" når det gjelder dette dilemmaet mellom økonomi og kvalitet.

Her kan det se ut som om organisasjonsmodell og muligens forventninger fra omgivelsene rundt det å drifte et kulturhus som foretak, kan bety noe for hvilke holdninger informantene har i forhold til hvor langt de strekker seg for å få inn ekstra penger i kassen. Men i tillegg til organisasjonsmodell og forventninger, viser også svar fra informantene at lojaliteten og

forankringen til faglige referanser er viktig i dette spørsmålet. En annen av informantene fra et tilsvarende organisert kulturhus viser dette i sitt svar:

Da er vi nødt til å ta et økonomisk valg. I få tilfeller sier vi det er opptatt, eller anbefaler andre arenaer.... Noen ganger går den faglige integriteten foran økonomi. Derfor slåss vi nå en kamp mot å bli selvstendig resultatenheter under rådmannen fordi det nok vil gå på bekostning av min faglige integritet.

I en kontekst der virksomheten i økende grad styres og ledes ut fra kvantifiserbare mål (økonomisk resultat, publikum, antall produksjoner og antall forestillinger), er det en tendens blant kulturhusene til at de oftere planlegger for publikumssuksesser som gir god økonomisk avkastning. Kulturhusene opplever at dette kan gå på bekostning av kvalitet, innhold og ikke minst nytenkning, selv om flere svarer at de forsøker å finansiere smalere prosjekter med kommersielle overskuddsproduksjoner. Dette kan tolkes som en variant av praksisen med å sette opp kommersielle stykker på hovedscenen og smale på biscenen i teatrene (Røyseng 2007). Informantene melder at villigheten til å satse på de kommersielt mer usikre produksjonene avtar under slike rammebetingelser, og en velger å satse på det "sikre". I praksis bidrar dette til en tiltakende programmeringsmessig likedanning innen kultursektoren, noe som kan gå ut over mangfold og nyskapning.

6.2.3. Programmessig ensretting

Data fra undersøkelsen viser en sterk økning i antall like arrangementer på kulturhusene. For eksempel hadde Ibsenhuset og Festiviteten få felles arrangementer i 1995, mens de i 2008 hadde 16 felles arrangementer som var på turné. Det samme gjelder for Nøtterøy Kulturhus som hadde 24 tilfeller av de samme produksjonene som Ibsenhuset i 2008 (sesongprogram for 1995 og 2008). Det er altså en klar tendens til at enkelte artister og produksjoner "går igjen" i de fleste av landets kulturhus. Vi har også mange tilfeller av at særlig de største kommersielle produksjonene spilles i Oslo-området en lengre periode, for deretter å turnere andre deler av landet. Eksempler på dette kan være produksjonene "Evolusjon" med Dagfinn Lyngbø, "Gift, men ingen fanatiker" med Anne Kath. Hærland eller "Klassisk Hærverk" med Ingrid Bjørnov, som alle startet med forestillinger på "Latter" i Oslo for deretter å turnere rundt på norske kulturhus. Dizzie Showteater har også tradisjon for å sende forestillingene sine på turne etter endt spilletid i Oslo, som for eksempel showene til Hege Schøyen og

Øivind Blunck. Dermed kan det antas at likedanningen i noen tilfeller er større enn funnene her illustrerer.

Denne utviklingen kan relateres til Di Maggio og Powell (1991) sin teori om *institusjonell likedanning*, der de skiller mellom ulike mekanismer i omgivelsene som bidrar til likedanning av organisasjoner. Når det gjelder kulturhusene, vil myndighetene representert ved Kulturrådet fungere som premissleverandør gjennom statlige tilskudd til utvalgte kulturuttrykk og artister. Det tilgjengelige utvalget av artister på "markedet" vil til en viss grad gjenspeile "de utvalgte" tilskuddsinnehaverne, og vi får et uformelt press på kulturhusene om å velge disse produksjonene (tvangslikedanning). Men i den grad Kulturrådet prioriterer å fremme kunstnerisk nyskaping, mangfold og lokalt særpreg, vil dette på den annen side kunne bidra til å motvirke likedanning og økt kommersialisering.

Sammenfall i programmeringen kan også skyldes andre faktorer, som *normativt press* knyttet til profesjonsutøverne (programmererne) i kulturhusene. Selv om kulturhuslederne ikke tilhører en egen profesjon i ordets formelle betydning, viser undersøkelsen at samtlige av informantene har kulturfaglig bakgrunn utdanningsmessig (lærerbakgrunn med estetiske fag, kulturfagutdanning fra Bø, eller annen utdanning relatert til kultur) og/eller kulturfaglig realkompetanse (kulturpolitisk deltagelse, eller teater-, musikk-, og/eller kunstfaglig engasjement). Samtlige bekrefter også at fagmiljøet og personlige egenskaper og referanser innvirker på programmeringen. En av informantene svarer følgende på spørsmål om i hvilken grad "profesjon" og personlige preferanser (fagmiljø) virker inn på programmeringsvalg:

Egne interesser vil nok påvirke hva jeg tar inn i huset. Blant annet har vi gjennom flere år hatt inne spennende ny-sirkusproduksjoner. Samtidig forsøker man å se bredden i arrangementstyper. I møte med pressen er det også mest troverdig når man "selger inn" produksjoner man selv er engasjert i. Ellers mener jeg at personlig "teft" er viktig når man skal legge programmet. Dette er vel en kombinasjon av faglig bakgrunn, personlige egenskaper, interesser og erfaring.

En annen informant svarer følgende på samme spørsmål:

Min faglige bakgrunn og profesjon påvirker klart repertoaret. Jeg har blant annet deltatt i fellesrådet for kunst i skolen og sitter på bred kunstfaglig kompetanse. Dette gjenspeiles nok i bredden med hensyn til programvalg og i møte med ulike samarbeidspartnere.

Informantene her viser til at personlige egenskaper har stor innvirkning på programmeringsprosessen. Samtidig skulle en kanskje tro at kulturhusledernes kulturfaglige "profesjons"-nettverk og fellesskap skulle bidra til smalere eller mer "kulturfaglig nyskapende" tilbud. Dermed kan vi forvente at det er andre faktorer, som kommunalt press, forventninger med hensyn til økonomi m.v., som virker i retning av mer populistisk programmering. En av informantene viser også til at programvalg som gjøres i andre kulturhus påvirker eget repertoar:

Hva som påvirker valg av repertoar vil være en kombinasjon av erfaring, synsing og teft. Vi kikker nok også på andre hus med hensyn til repertoar og hvilke valg som blir gjort andre steder.

Informantene presiserer også at nettverk som Norsk Kulturhusnettverk, Riksteatret og Rikskonsertene (som alle har årlige fagsamlinger), er viktige eksterne samarbeidspartnere og referanser i forhold til programmeringen. På spørsmål om hvem som er kulturhusets viktigste samarbeidspartnere svarer en informant følgende:

Rikskonsertene, Riksteatret, Urias Jazzklubb og en lokal rootsklubb,. Her er kanskje Riksteatret den viktigste fordi vi her får inn produksjoner som vi ellers ikke ville hatt økonomi til å få inn i huset. Rikskonsertene er også en viktig samarbeidspartner. Fra dem ønsker vi særlig å få inn produksjoner som for eksempel fra satsingen på verdensmusikk. Da vil vi også få inn artister utenfra som vi ellers ikke kunne tatt inn som arrangør alene.

En annen av informantene presiserer viktigheten av å delta i nettverk med Norsk Kulturhusnettverk, Riksteatret og Rikskonsertene:

Deltagelse i disse nettverkene er helt avgjørende i forhold til deler av programmet. Kollegialt nettverk gjennom NKN er viktig for tilfang av nye konsepter. Uten Riksteatret ville det meste av det profesjonelle teatertilbudet forsvinne. Vi har et noe mer sporadisk forhold til Rikskonsertene.

Mens en tredje informant også kan bekrefte nettverktilhørighetens betydning for kulturhusets program:

For min del er dette svært viktig. Det sikrer profesjonelle tilbud med høy kvalitet og er en viktig del av det tilbudet vi vil gi innbyggerne i kommunen. Dessuten kan man gjennom nettverket bruke hverandre på programmeringssiden (samarbeide om turneer m.v.).

Kulturhusene har god dialog seg i mellom og kommuniserer erfaringer med produksjoner og artister, slik at dette også til en viss grad bidrar til "kopiering" (mimetisk, hermende likedanning) av programtilbud. Her spiller også mediene en viktig rolle fordi samtlige av de spurte oppgir oppmerksomhet og medieoppslag som viktige kriterier som spiller inn på programmeringen. En av kulturhuslederne beskriver forholdet til mediene slik:

Det er enormt viktig å få mye spalteplass i mediene.... Mange illusjoner skapes i mediene og vi jobber hardt for å selge inn "glad-historier". Dette trigger folk og gjør dem nysgjerrige på det som kommer til oss. Forholdet til media bygger på gjensidig tillit. Det er viktig å ha i hvert fall en spesiell kontakt man kan stole på. Relasjonen til mediene er viktig. Det er gjennom dem man selger mest!

På spørsmål om hvilke tre faktorer som i størst grad påvirker valg av repertoar i sitt eget kulturhus, svarte samtlige av informantene at "forestillinger og artister som har fått stor oppmerksomhet i mediene er mest viktig". Videre oppgir de foretaksorganiserte kulturhusene (bortsett fra ett) at "forventet publikumsoppslutning" også er en viktig faktor, mens de kommunalt organiserte kulturhusene var mer opptatt av at "artistenes forankring i nærmiljøet" var viktig. En av dem sier videre at:

Det er viktig med lokal forankring og "anerkjennelse" av det at det lokale også har kvaliteter. Dette er viktig for å senke terskelen for å bruke kulturhuset eller for det å bli publikummer her.

Ut fra dette kan vi se en tendens til at de kommunalt organiserte kulturhusene (som også befinner seg i mindre kommuner) er mer opptatt av lokal forankring når de velger kulturstoff enn de kulturhusene som har en litt sterkere markedsprofil og som er organisert som kommunale foretak. Videre svarer imidlertid samtlige av de spurte kulturhuslederne at kunstnerisk kvalitet er en viktig faktor som påvirker programvalg. En av informantene beskriver det slik:

Kunstnerisk kvalitet er mest viktig. Høyt fokus på kvalitet generelt gir kulturhuset rollen som kvalitetsgarantist. Ergo kan dette føre til at publikum "tar sjansen" også på nye og ukjente ting.

Dette viser at lojalitet til "profesjon" og intensjon om å formidle kvalitet til publikum fremdeles står sterkt hos kulturhuslederne, selv om de stadig utfordres av kommersielle krav

om økt inntjening. Kulturhuslederne erfarer det som Adizes (1975) beskriver som dilemmaet mellom kultur som menneskelig utvikling og verdi i seg selv, og krav om produksjon og økonomiske resultater. Dette dilemmaet kjenner vi også igjen fra NPM-tenkningen (Røyseng 2007). Selv om kulturhusledernes kulturfaglige bakgrunn bidrar til en kunstvennlig etos og tilsvarende skepsis til likedanning og kommersialiseringstendenser, viser undersøkelsen at dette alene ikke er nok til å stå imot påvirkninger fra omgivelsene.

I noen tilfeller ser vi at kommersialisering og likedanning kan peke i ulike retninger. Felles profesjonsforståelse og påvirkning fra Norsk Kulturråd og andre sentrale kulturaktører vil kunne bidra til en kunstfaglig likedanning, mens kommunale prioriteringer, økonomi og endringer i kulturhusenes kontekst, kan bidra til økt kommersialisering.

6.2.4 Kulturhusenes rolle

Dilemmaet mellom faglige forventninger og "profesjon" hos kulturhuslederne og kulturhusenes reelle hverdag gjenspeiles også i forventningene kulturhuslederne har om hvordan et kulturhus bør være og hvilken rolle det skal spille. Her følger noen av uttalelsene fra informantene om kulturhusenes rolle i lokalmiljøet:

Et kulturhus bør være et sted som alle kjenner til, som mange er stolte av og føler tilhørighet til. Et godt kulturhus skal være et sted der det er ok å komme alene. Man skal bli tatt godt imot av de som jobber der og føle seg velkommen. Kulturhuset skal være et sted for det lokale kulturlivet, amatører og profesjonelle. Samtidig er det også viktig med impulser utenfra med profesjonelle kunstuttrykk.

Kulturhuset skal være en leverandør av lokaler, utstyr, kompetanse med mer, som stimulerer og utvikler det lokale kulturlivet og bidra til opplevelser og aktiviteter som er et viktig grunnlag for bosetting og livskvalitet.

Kulturhuset skal bidra til at man vil bosette seg i kommunen. Det skal skape opplevelser som gjør at folk opplever det som en kvalitet å bo i denne kommunen. Kulturhuset skal være en samlingsplass, det skal styrke lokalt kulturliv og være en livsnerve som alle innbyggerne synes gir dem noe som de må ha for å ha et godt liv.

Kulturhuset skal være et kraftsenter i sitt lokalmiljø. Den viktigste oppgaven i tillegg til artistleie er kompetanseheving og talentutvikling i det lokale kulturlivet.

Informantene er entydige i sine forventninger om at kulturhusene er viktige som kraftsentre for det lokale kulturliv. Det å ivareta lokal identitet og bidra til utvikling av det lokale

kulturlivet har gjennom mange år vært blant kulturhusenes viktigste misjoner. Kommersiell føring og tendensen til likedanning kan bidra til at lokalt særpreg tones ned, og at lokale aktører ikke lenger har anledning til å samarbeide og bruke kulturhusene i den grad de tidligere har gjort. Dette kan vi også lese i Aftenposten november 2009, der Nasjonalt forum for kulturarenaer viser til at kulturvirksomheten mange steder hemmes på grunn av mangelen på hensiktsmessige lokaler og at mange av de nye praktbyggene som nå bygges brukes for lite av det lokale kulturlivet:

Vi ser dessverre for mange eksempler på at mange kulturarenaer blir så dyre å benytte for det lokale kulturlivet at man ikke har råd til å bruke dem, skriver forumet i et høringsnotat. Problemet er ikke først og fremst at bygningene er for dyre, men måten de drives på, mener Rune Håndlykken (rådgiver for utbyggere av kulturhus (Aftenposten 2009:6).

I en kronikk i Aftenposten 30. november 2009 bekrefter teatersjef for Riksteatret, Ellen Horn, at kulturhusene sliter med å få endene til å møtes og at dette kan gå ut over det lokale kulturtilbudet:

Gang på gang ser vi hvordan trange kommunebudsjetter gjør kultursektoren til salderingspost. Jeg får stadig e-poster og telefoner fra våre spillesteder der man er oppgitt over manglende penger til drift.

Det kan se ut som om man i planleggingsfasen glemmer at det skal litt mer enn én mann eller kvinne til å drive et helt hus. Jeg har sett mang en kulturhusleder kaste inn håndkleet og gi opp, etter å ha holdt det gående som vaktmester, ansvarlig for programmering, booking, sikkerhet, teknisk vedlikehold og avvikling, markedsføring, og til og med vaffelsteking i pausen. Her må det gjøres noe.

Tiden er nå inne for en liten pust i bakken, og til å stille noen prinsipielle spørsmål: Hva slags forventninger har vi? Hvordan får vi en helhetlig kulturhuspolitikk som sikrer nasjonal spredning? Hva slags kulturhus skal bygges - og til hvilken bruk? Og hvilke garantier stiller kommunene til drift av de nye kulturhusene?Hvordan lage den hyggeligste og mest inkluderende møteplassen? Hvordan sikre at det blir et åpent hus – som kan brukes av alle – den samlende storstua i lokalsamfunnet, ikke bare et kommersielt konferansesenter for de mest betalingsdyktige.....Og det aller viktigste: Hvordan skal husene finansieres og styres – og hvilken rolle skal kommunene ha, og hvordan sikre store nok budsjetter for god bemanning, drift og rause åpningstider....(Ellen Horn, Aftenposten 2009, Nettutgaven).

En spørreundersøkelse gjort av Kommunal Rapport blant halvparten av landets rådmenn i små, mellomstore og store kommuner, viser til at seks av ti kommuner går mot tøffere tider:

Kommunenes økonomi forverres fra 2009 til 2010, mener seks av ti rådmenn. I hver tredje kommune planlegges det kutt i skole, omsorg og andre tjenester neste år (Kommunal Rapport 2009:6).

I samme artikkel uttaler administrerende direktør i KS, Sigrun Vångeng:

Undersøkelsen viser at omstilling og nyskaping blir tvingende nødvendig i kommunene framover. Dette er et forvarsel om det som ligger foran oss. Etter flere år med sterk økning i tilbudet til innbyggerne, vil kommunene framover måtte prioritere hardere.

Selv om kultursektoren og kulturhusene ikke var spesifikt nevnt i denne artikkelen, kan vi forvente at lovpålagte tjenester i kommunene blir satt først, dersom politikerne blir tvunget til å prioritere stramme økonomiske disposisjoner. Dermed kan vi anta at kulturhusenes framtidige økonomi vil være svært usikker i de hardest rammede kommunene. Et eksempel på dette er KulturHuset Tromsø som blir trukket fram som eget case senere i oppgaven. Men også andre av de utvalgte kulturhusene kan rapportere om vertskommuner med stram økonomi og en usikker framtid prisgitt prioriteringer fra den sittende politiske ledelse. Kulturhusene kan dermed bli mer forsiktige i sine satsinger og mindre villige til å prioritere kulturelle nyskaping uten økonomisk "sikkerhetsnett". Dette kan få konsekvenser for programvalg og hvilken rolle lokale kulturhus vil ha i framtiden. Samtidig vet vi at "kriser" ofte danner kimen til ny kreativitet og dermed kan stimulere til nyskaping og utvikling av lokalt særpreg. Dette kan i så fall bidra til å modifisere den programmessige likedanning som vi ellers har fått illustrert.

6.2.5 Kunst og kapital i endring og betydning for repertoar

En fersk rapport fra Kulturrådet viser at kulturområdet totalt sett har styrket sin posisjon og fått høyere prioritet på 2000-tallet. Likevel ser det ut til at kulturens andel av kommunenes totale driftsutgifter ligger noe lavere i det siste tiåret enn hva de gjorde tidlig på 1990-tallet. Kulturområdet synes å ha tapt terreng. Det er først når vi inkluderer driftsutgifter fra de kommunale kulturskolene at andelen som går til kulturformål, når samme nivå som på 1990-tallet (Storstad 2010:19). Blant fire av de undersøkte kulturhusene i oppgaven finner vi at Ibsenhuset og Festiviteten (som begge er organisert som foretak) har fordoblet tilskuddet fra sin vertskommune fra 2000 til 2008, mens Ål Kulturhus og Granvin Kulturhus ikke har tilsvarende økning (tabell 1, s. 66). Likevel opplever informantene økt krav til inntjening og

smalere økonomi. De viser også til at dette kan føre til visse verdikonflikter og kvalitetsdilemmaer med hensyn til programmeringen. I tillegg til dilemmaet mellom kunst og kapital, som blant annet kan bidra til innholdsmessig likedanning som nevnt over, finner vi også en kraftig økning i antall arrangementer i perioden 1995 til 2008 i de undersøkte kulturhusene. For eksempel viser tall fra Festiviteten i Haugesund en økning fra 152 arrangementer i 1996 til 296 arrangementer i 2008. Samtidig viser besøkstallene en jevn økning fra 40.063 i 1996 til 66.745 i 2008. Samme tendens gjelder for Nøtterøy kulturhus som i 1996 har 135 arrangementer og 25.030 besøkende. I 2008 finner vi totalt 168 arrangementer med 30.343 besøkende. Disse tallene bekrefter at kulturhusene har økende aktivitet og er attraktive både for kulturleverandører og publikum. Selv om stram kommunal økonomi i noen tilfeller kan være medvirkende årsak til at informantene opplever endrede rammebetingelser for driften av kulturhusene, er kanskje kommunale prioriteringer, sterk vekst i aktiviteten (tabell 1 s. 66) og økt forventningspress like viktige forklaringsfaktorer.

Med stor økning i antall arrangementer kunne en gjerne forvente at det var en forholdsmessig økning i kulturhusenes stillingshjemler og antall ansatte. Dette er ikke tilfelle. Gjennom årsmeldinger og intervjuer finner jeg lite endring med hensyn til antall stillinger, bortsett fra at enkelte kulturhus leier inn flere eksterne ekstrapersonale enn tidligere. Samtidig med økning i arrangementer kan vi anta at arbeidsmengden i forhold til oppfølging har økt tilsvarende, og at det dermed er mindre tid disponibel for blant annet nyskaping og samarbeidsprosjekter, som ofte er ressurskrevende. Disse antagelsene bekreftes av tall fra samme periode, det vil si fra 1996 til 2008, der jeg finner en nedgang i antall lokale aktører og samarbeidsproduksjoner. Dette gjelder spesielt for de største husene, som er organisert som kommunale foretak (ref. årsmeldinger og sesongprogram).

Det er en tendens til at foretaksorganiserte kulturhus i bykommuner opplever mer markedsrettede og økonomisk baserte forventninger, mens de "kommunale" husene i større grad inngår i en kommunal "helhets- og verditenkning". Dette reflekteres også ved at de kommunalt organiserte kulturhusene i større grad vektlegger "kvalitet" og "lokal tilknytning" når det gjelder repertoarmessige prioriteringer. Foretakene vektlegger også "kvalitet," men har samtidig større fokus på "økonomisk inntjening". Her kan større fokus på kommune, kommuneøkonomi, by eller bygd (med tanke på konkurrenter, samarbeidspartnere,

markedstenkning osv.) ha betydning, men det kan også indikere at kommunepolitikere opplever et sterkere "eierskap" til et kommunalt organisert kulturhus (i en mindre kommune) enn til et kommunalt foretak i en bykommune.

En av informantene fra de "kommunale" husene (som også ligger i en mindre kommune) kommenterer spørsmålet om hva som er viktig for overordnede/ styre for å oppnå suksess:

Bortsett fra at de (formannskapet) har fokus på de økonomiske resultatene, er det kulturhusets "plass i det store bildet" - i forhold til andre samfunnsoppgaver - jeg opplever som deres agenda.

Samtidig blir det i intervjuene påpekt at det er for lite samsvar mellom politiske vedtak og oppfølging av disse med hensyn til ressurser. En informant svarer følgende på spørsmål om politisk ståsted har innvirkning på måten kulturhuset drifter huset og prioriterer programmeringen på:

I en eller annen grad mener jeg at driften av kulturhuset blir påvirket av dette. Det politiske ansvaret (og beslutningene) er det til syvende og sist politikerne som har. Ergo blir driftsgrunnlaget for kulturhuset preget av dette. Jeg mener også at politisk uklarhet dvs. for lite samsvar mellom politiske vedtak og oppfølging av ressurser, er gjennomgående i mange kommuner knyttet til driften av kulturhusene. De største utfordringene er nødvendigvis ikke knyttet opp til politiske partier som gir uttrykk for at de ikke vil prioritere kulturhusene, men til partier som sier at de vil prioritere, men ikke følger dette opp gjennom økte ressurser.

Dermed kan det bli en utfordring for kulturhusene å innfri forventinger og krav fra sine overordnede. Samtidig med ønske om større engasjement og klarere politiske innholdsmessige føringer er imidlertid informantene kritiske til byråkratiske pålegg fra kommunal administrasjon og politisk ledelse som kan gjøre programmering og drift mindre effektiv:

Jeg mener organisasjonsform vil kunne påvirke valg av repertoar. Særlig om huset er organisert under en kultursjef, eventuelt i en større byråkratisk organisasjon med flere beslutningsnivåer. Da reduseres muligheten til å ta kjappe beslutninger, som er nødvendig i vår virksomhet.

Det er gjennomgående at informantene ønsker at kulturhusenes *rolle og programinnhold* skal få større fokus fra den politiske ledelse både nasjonalt og lokalt enn det de har i dag, samtidig som de ønsker en smidig organisasjon som kjapt kan ta beslutninger og snu seg i markedet. Sentrale kulturpolitiske føringer har i følge informantene minimal innvirkning på programmeringen, og de beskriver forholdet til sentrale myndigheter som fraværende. Men undersøkelsen viser likevel at sentrale myndigheters prioriteringer i form av tilskudd til institusjoner, og i noen tilfeller til enkelte artister og prosjekter, gjenspeiles i kulturhusenes kunstneriske program. Dette gjelder produksjoner levert fra Riksteatret og Rikskonsertene, men også andre aktører som får tilskudd fra det offentlige. Dersom vi går inn på Norsk kulturråd sin webside (2010) og studerer hvilke arrangører og grupper som har fått turné- og arrangørstøtte i for eksempel 2008 og 2009, finner vi en rekke artister som også har turnert i norske kulturhus i samme periode (Mari Boine, Kristin Asbjørnsen, Tom Hell, Ingrid Olava, Madrugada, Nordic Voices, Farmers Market m.fl.).

Som nevnt tidligere etterlyser flere av informantene større engasjement fra offentlige myndigheter. Dette samsvarer også med funn fra Kleppe, Mangset og Røyseng (2010) sin rapport om Kunstnerisk arbeid i utøvende kunstinstitusjoner. En av informantene forklarer det slik:

Det er dårlig økonomi i kommunen, eierne på politisk og organisatorisk nivå har ikke tilstrekkelig kulturkompetanse til å forstå hvilke utfordringer vi står overfor. Jeg savner også nasjonalt fokus på kulturhusene som kraftsenter i det lokale kulturlivet. For å møte disse utfordringene må vi jobbe mot nasjonale myndigheter og øke bevisstheten mellom huset og de politiske omgivelsene, særlig med hensyn til at kulturhusene er viktige kulturpolitiske agenter. Vi må være synlige i det politiske bildet. En mye større del av min jobb som kulturhussjef bør være ut mot omgivelsene, det politiske feltet m.v. Vi må involvere kulturhuset enda mer, som kompetansesenter og kulturutvikler. Vi har et kjempepotensiale med hensyn til dette. Ingen andre tenker på kulturhuset i den settingen. Vi må selge oss inn selv!

Sentrale myndigheter har mulighet til å legge noen føringer i forhold til kulturhusene både som lokale og nasjonale kulturpolitiske redskap. Vi er pr. i dag en glemt gruppe. Lokalt bør eierne være mer ydmyke for den kompetanse som finnes på huset.

Her kommer tydelig fram at kulturhusene kan oppleve seg som lite synlige i det nasjonale kunst- og kulturfeltet. Relatert til Bourdieus teori om sosiale felt der deltakerne i feltet tildeles ulike posisjoner, blant annet grunnet den mengde og type *kapital* de besitter, kan

dette illustrere at kulturhusenes "usynlighet" innenfor det nasjonale kunst- og kulturfeltet skyldes mangel på symbolsk kapital. Kulturhusene er i utgangspunktet et kommunalt ansvar og har ulike krav og forventninger rettet mot seg. I tillegg skal de tjene mange ulike uttrykk innenfor kunst- og kulturfeltet. Det kan dermed bli vanskelig å få tilstrekkelig anerkjennelse og etablere seg på det nasjonale "kunstfeltet" og dermed også være "innenfor" med hensyn til tilskuddsordninger og oppnå nødvendig oppmerksomhet fra offentlige myndigheter. På denne måten opplever kulturhusene kanskje enda sterkere enn andre kunst- og kulturinstitusjoner å være i klem mellom det Dag Solhjell kaller "det eksklusive kretsløpet" og det "kommersielle kretsløpet".

6.2.6 utfordringer ved ledelse og programmering

I undersøkelsen har jeg ønsket å studere nærmere forventningen om at styringsmodeller og ledelsesprinsipper legger premisser for drift og prioriteringer, og derigjennom påvirker programmeringen. Undersøkelsen bekrefter at ledelse av kulturhus møter flere kontekstuelle utfordringer. Kulturhusenes mål er gjerne mer unike enn det som er vanlig i næringslivet og organisasjoner for øvrig. De er flertydige og dekker dimensjoner utover de rent kvantifiserbare. For eksempel kan verdimeslige og kvalitative kultur- og øyeblikksopplevelser være vanskelige å måle og dokumentere. Omgivelsene til et kulturhus blir gjerne oppfattet som åpne og komplekse. Når de i tillegg preges av styringsideer fra NPM-reformen, kan det oppstå utfordringer ved at denne tenkningen støter mot kulturområdets etablerte profesjonelle forventninger. Det å presentere nyskapende kunst og kultur og gjerne promotere kulturen som samfunnsutvikler, blir skjøvet tilbake for hensynet om å tjene penger og overleve og vokse i bransjen. Kulturhuslederne opplever at de som ledere må forholde seg til spenningsfeltet mellom kulturelle verdier og skjerpede krav om tilpasning til en endret virkelighet. Kulturhusmiljø som tidligere var preget av mer autonome valg og beslutninger, utfordres nå av påvirkning og premisser fra omgivelsene. Selv om det i NPM-tenkningen ligger forutsetninger om selvstendig ledelse innenfor gitte rammer, viser undersøkelsen til krav fra omgivelsene som kulturhuslederne må forholde seg til. Eksempler på dette kan være krav til egeninntjening, likedanning, rapportering, næringspolitiske tilknytninger, forventinger fra publikum og media, m.v. Kulturhusledelsen blir dermed stilt overfor motsetningsfylte utfordringer. Relatert til Berkaak (1989) sin modell om ulike typer rasjonalitet vil det han kaller den kreativt kulturelle rasjonaliteten bli utfordret av den administrative, men først og fremst den markedsøkonomiske rasjonaliteten. Informantene

påpeker at ledelse av kulturhus ofte handler om å håndtere dilemmaer. Dette kan tidvis medføre en følelse av kaos når en skal forholde seg til innspill, forventninger og krav fra en rekke ulike interessenter. Denne utviklingen oppleves som problematisk dersom den går på bekostning av kulturhusenes identitet og "image", det personlige "etos" og den faglige entusiasme som undersøkelsen viser finnes blant ledende personell i kulturhusene. Dette betyr igjen at mer normative og kulturpolitiske spørsmål blir skjøvet i bakgrunnen.

Grete Wennes (2006) påpeker at ledelse av kunstinstitusjoner skiller seg fra annen type ledelse på minst et område: konteksten. Ledelsen foregår i dialog med kunstnere og andre ansatte, der produksjonen er kunst (eller for kulturhusene kunstformidling), kommunikasjonen både mål og middel, og det meste er prosessrelatert. Wennes mener dette skaper spesielle utfordringer for ledelse (Wennes 2006). Som informantene beskriver, vil det også kunne oppstå motsetninger mellom kunsten og foretaket. Kunsten skal representere det frie, kreative og nyskapende, mens organisasjonen representerer foretaket, dvs. rutiner, økonomi og struktur.

Næringslivets retorikk får innpass også i kulturlivet, og det blir etterspurt en annen type kompetanse og ledelse enn det som tradisjonelt har vært vanlig i kulturvirksomheter. Flere av informantene opplever også at kulturektorens grenser er blitt mer uklare, rollesettene er mer komplekse og koblingene mellom næring og kultur er blitt tettere. Eksempler på dette er den avinstitusjonaliseringen av kulturlivet som skjer ved at virksomhet og arrangementer oftere blir organisert i prosjekter, happenings, eller som ad-hoc arrangementer, der organisering og ledelse gjerne skjer i felleskap med aktører utenfor kulturvirksomheten.

Samtlige av informantene, bortsett fra én, svarer at de har jobbet som kulturhusledere i ti år eller mer. Det betyr at de gikk inn i rollen som leder av kulturhuset i en periode der mange kommuner fremdeles var preget av ideen om det utvidede kulturbegrepet, der amatøraktiviteter og frivillighet sto i fokus og forventningene til idealisme og amatørrollen fremdeles var fremtredende også blant politikere og den kommunale ledelsen. Omgivelsesdimensjonen for ledelse av kunstinstitusjoner har endret seg merkbart, og kulturhuslederne opplever at det i dag stilles andre krav og forventninger til utøvelse av kulturelt lederskap i dag enn 10 – 20 år tilbake.

På spørsmål om hvilken kompetanse framtidens kulturhusledere bør inneha, svarer de fleste informantene at dersom utviklingen fortsetter som i dag, vil økonomisk-administrativ kompetanse være den viktigste egenskap for framtidige konserthusledere. Men også her finner vi en klar forskjell i svar fra informanter i kulturhus organisert som foretak og fra informanter i de kommunale kulturhusene. De kommunalt organiserte kulturhusene ser for seg et framtidsscenario noenlunde som i dag, som denne informanten beskriver:

Jeg tror det i framtiden blir mange av de samme egenskapene som gjelder i dag i forhold til å oppnå gode resultater som kulturhusleder: Faglig kompetanse (kunst/kulturkompetanse, lederkompetanse, prosessstyring og entreprenørskap) og målbevissthet i kombinasjon med stort pågangsmot og entusiasme/ eierskap.

Eller en annen informant fra et rent kommunalt kulturhus:

Jeg tror fremdeles at det vil være viktig med nettverksbygging i alle retninger. Jeg tror fremdeles at evnen til å skape et bredt og godt innhold vil være viktig. Altså tror jeg at den store endringen mest vil bestå i at vi må være enda bedre på det som vi mener er viktig i dag.

Mens informantene fra foretaksorganiserte kulturhus klart ser for seg at framtidige kulturhusledere i større grad vil befatte seg med økonomiske utfordringer. En av informantene sier kort og greit:

Mer fokus på det økonomiske og mindre fokus på det kulturfaglige.

Mens en informant utdyper:

Dersom dagens utvikling fortsetter blir nok kulturhusdrift mer og mer butikk og krever økonomisk kompetanse. Men det er også viktig med forståelse og kunnskap om kultur. Informasjonsflyt og medier med hensyn til markedsføring har også endret seg. Det kan nok være godt med god innsikt i dette feltet også.

Dilemmaet om hvorvidt kunstneriske ledere skal ha kunstnerisk eller økonomisk kompetanse er stadig oppe til debatt. Informantene fokuserer her på om kulturhusene skal bevege seg i retning mot det Dag Solhjell kaller "det kommersielle kretsløpet", eller om de skal forsøke å styrke fotfestet innen det "eksklusive kretsløpet". For at moderne kulturhus fortsatt skal

vitalisere sine lokalmiljøer, tror jeg det er viktig å ta hensyn til Grethe Wennes (2006) sin argumentasjon når hun hevder at det kan få fatale konsekvenser å lede en kunstvirksomhet som en foretaksøkonomisk virksomhet. Det er viktig med forståelse for økonomi og administrasjon, men kulturhusenes faglige integritet må ivaretas for å sikre en kunstnerisk forsvarlig programmering.

Undersøkelsen viser at ledelse utøves i en setting der ledernes faglige bakgrunn, administrative ansvar og personlige egenskaper spiller en viktig rolle. Men betydningen blir modifisert av krav fra omgivelsene, som bidrar til en slags ensretting også av lederrollen. Spillerommet for det spontane, lokalt særpregede og differensierte lederskapet er redusert. Det blir da nærliggende å anta at kulturhusenes evne til på et tidlig stadium å tolke omgivelsene blir viktig for å levere gode resultater. En slik evne betinger godt samsvar mellom de oppgavene som skal utføres, de virkemidler og ressurser som er til disposisjon, samt kvalifikasjonene til kulturhusenes medarbeidere. Dette kan være med på å dempe omgivelsenes "styring" og styrke husenes mulighet til å gjøre selvstendige valg for å møte utfordringene de står overfor. På flere måter viser dette behov for nettopp en sterk og kreativ ledelse som motvekt til omgivelsenes påvirkning. Paradoksalt nok kan derfor reaksjonen på den reduksjon av den kulturfaglige lederrollen som vi har sett over en del år, gi livsbetingelser for framveksten av et enda sterkere kulturfaglig basert lederskap.

6.2.7 Kommunalpolitikk og organisering av kulturhusene

Et av de viktigste kulturpolitiske spørsmål dreier seg om hvordan vi finansierer kulturlivet. Produksjon og presentasjon av kulturelle uttrykk handler om realisering av kreative ressurser, men også om økonomi. Dette er en aktuell problemstilling for kulturhusene. Vi skiller gjerne mellom kommersielle kulturytringer som betaler seg selv gjennom salg i et marked og kulturytringer der kostnadene er større enn inntektene. Programmessig befinner kulturhusene seg i dag et sted midt mellom. De er avhengige av økonomisk tilskudd fra sin vertskommune nettopp for å kunne gi publikum et godt og variert utvalg av forestillinger, men samtidig øker kravet til egeninntjening.

Som beskrevet tidligere er kulturhusenes institusjonelle omgivelser fremdeles preget av den instrumentelle kulturpolitikken som etablerte seg i Norge på 80-tallet og siden har slått ut i full blomst. Kulturhusene opplever også at driften ofte blir satt inn i et instrumentelt

perspektiv og forventes å ha en rolle i den økende koblingen av kultur og business. Dette skjer i forbindelse med lokal stedsutvikling og samarbeid med sponsorer. Et kommunalt foretak kan inneha den nødvendige forretningsmessige handlefrihet, som er viktig for deler av kulturhusets drift, som finansieres av marked og publikum og er avhengig av billettsalg, tilskudd og samarbeid med næringslivet. Et eksempel på dette er Festivitetene Haugesund konserthus som er organisert under paraplyorganisasjonen Kultur- og festivalutvikling KF (KUF KF). I KUF KF blir det lagt vekt på økt markedstilpasning, effektivitet og større grad av delegering. Felles målsetting for virksomhetene i foretaket er økt besøk. Utfordringen med en slik modell kan være at den blir fanget av den byråkratiske eller markedsøkonomiske rasjonaliteten som ikke etterspør opplevelsen, men resultatet. Dette innebærer at KUF KF og kulturhuset må rettfærdiggjøre seg innenfor "kultursektor-systemets" rammer. De må søke byråkratisk legitimitet og argumenter for sin eksistens på lik linje med andre kommunale avdelinger. Dermed kan higen etter å legitimere sin eksistens gjennom høye besøkstall og målbare resultater (*synlighet og attraksjon*) bidra til at man programmessig prioriterer de mest populære og legitime produksjonene. Dette ser ut for å gjelde også for de andre kulturhusene i undersøkelsen: På spørsmål om hvilke kriterier som er viktigst for programvalg svarer samtlige informanter at nettopp *oppmerksomhet og medieoppslag* har stor betydning.

Samtidig ser flere av informantene at organisering i foretak har sine klare fordeler. En av dem forklarer det slik:

Vi kunne nok hatt andre rammer enn vi har i dag med en annen driftsform. Det blir mindre detaljstyring fra kommunen og vi er ikke så avhengige av kommunale føringer, politiske innspill m.v. Foretaket er godt synlig og styrkes i bybildet fordi vi er samlet i en organisasjon. Dermed er det kanskje enklere å få tilskudd også. Men det kan jo også føre til økonomisk drakamp internt i organisasjonen.

Den instrumentelle kulturpolitikken har også medført en stadig høyere grad av markedstilpasning for kulturhusene. Flere av kulturhuslederne peker på viktigheten av samarbeid mellom kultur og næring, ettersom ressurstilgangen fra det offentlige er begrenset. Dermed går stadig flere kulturhus ut på sponsormarkedet for å samarbeide med næringslivet. De fleste informantene stiller seg positivt til dette samarbeidet. Enkelte har gode sponsorrelasjoner og mener det kan være både gunstig og inspirerende med dialog mot det lokale

næringslivet, så lenge det ikke innvirker for sterkt på den kunstneriske profilen. Som nevnt tidligere viser en av informantene til at de har klausul på sine sponsorinntekter om at disse skal gå til kultur og ikke til drift, noe som bidrar positivt til å kunne satse på smalere prosjekter de ellers ikke ville tatt inn på grunn av økonomien. En av informantene viser også til at koblingen mellom kultur og næring kan gi nye muligheter, så lenge man beholder den kunstneriske integriteten:

I forhold til det samarbeidet vi har, er dette positivt når de går inn med ressurser i produksjoner. Det bidrar til å synliggjøre kulturhuset på en annen måte. Økt samarbeid mellom kultur og næring gir mange muligheter. Vi kan lære av hverandre, og det kan styrke driften av kulturhuset. Trusler kan være om det blir gjort overgrep med hensyn til føringer/ styring av det kunstneriske. Det må være god dialog med hensyn til dette.

En annen uttaler følgende:

Vi har alltid hatt denne koblingen mellom kultur og næring. Den største trusselen ved dette er at alt skal styres av pengene, det kan få dramatiske konsekvenser. Den største utfordringen er å få det vi mener representerer næring til å forstå at kvalitet ikke alltid betyr det samme som mest mulig økonomisk avkastning. Samtidig er jo vi som jobber med kultur, også avhengig av penger. Jeg velger å se på dette som en utfordring som på gitte premisser egentlig i stor grad representerer muligheter!

I pressemelding nr. 33/01 (11.05.2010) på Kulturdepartementets hjemmeside kan vi lese at: "Statlige støtteordninger for kulturnæringene bør samordnes". Den ferske rapporten "To mål – to midler", som ble overlevert kulturminister Anniken Huitfeldt og nærings- og handelsminister Trond Giske, konkluderer med at ordningene med Norsk kulturråd og Innovasjon Norge, som begge gir pengestøtte til kunstnere (dog med ulik målsetting) bør samordnes. Kulturrådet har som mål å fremme kunst- og kulturfaglig mangfold og kvalitet, mens hovedmålet for Innovasjon Norge er å fremme lønnsom næringsutvikling. Trond Giske uttaler følgende:

Kulturnæringen er den næringen som vokser raskest, og det ligger store muligheter for lønnsomhet her. Det er ikke nødvendigvis noen motsetning mellom kunstnerisk kvalitet og det å tjene penger. Næringen er viktig for norsk økonomi og har rundt 95.500 sysselsatte. Jeg er ikke i tvil om at det ligger et betydelig utviklingspotensiale i denne næringen.

Dette illustrerer et politisk klima med signaler om et enda tettere samarbeid mellom kultur og næring, noe som kan innvirke på kulturhusenes programmering. Samtidig kan det også gi nye muligheter både med hensyn til finansiering av kunstneriske prosjekter og innovativ tenkning rundt om i landets kommuner. Dersom kulturhusene blir integrert i den videre nasjonale satsing på kultur og næring, kan dette bidra til økt bevisstgjøring rundt norske kulturhus med fokus på den kompetanse og muligheter kulturhusene representerer for utvikling av lokalt kulturliv.

I undersøkelsen har jeg forsøkt å finne indikasjoner på hvorvidt kommunal politikk og organisering av kulturhusene er faktorer som legger klare føringer på programmeringen. Informantene gir noen få eksempler på at den politiske sammensetningen av kommunestyrene har betydning for den generelle ressurstilgangen til huset. I tillegg er det vist tendenser til at de rent kommunalt organiserte kulturhusene i større grad inngår i kommunenes "helhetstenkning" i forhold til andre sektorer, mens de foretaksorganiserte kulturhusene har noe høyere forventninger til inntjening og "kommersiell" tankegang. Samme tendens er registrert når den kommunale politikken forventer samarbeid med lokalt næringsliv for å etablere kultur som næring. Dette kan ha innvirkning for det totale aktivitetsnivået og omfanget av kulturtilbudet, men jeg finner ikke belegg for å si at den kommunale politikken gir direkte og klare retninger for programtilbudets kvalitative innhold.

Det er ofte vanskeligere å måle hva den lokale kultursektoren konkret bidrar med. Lokale politikere og kommunal forvaltning har derfor gjerne lettere for å forholde seg til de målbare kriteriene som vi finner i NPM tenkningen, enn å ta stilling til mer "diffuse" kvalitative kunstneriske kriterier og leveranser som de har dårligere forutsetninger for å vurdere. Dermed kan de lettere bli "utøvere" av en mer kvantitativ NPM-tenkning uten at dette nødvendigvis er et veldig bevisst og gjennomtenkt valg. Samtidig vil det heller ikke være unaturlig å anta at de nasjonale kulturinstitusjonene har lettere for å få gehør for en argumentasjon som i større grad er basert på en "kvalitativ og kunstnerisk basert logikk." Dersom dette resonnementet er korrekt, vil de regionale/lokale kulturhusene i større grad enn de nasjonalt baserte institusjonene bli dratt inn på ny-institusjonalistiske arenaen og de "spilleregler" som gjelder der.

Når det gjelder kulturhusenes interne organisasjonsstruktur, finner jeg liten sammenheng mellom organisering og programmering. Til dette spørsmålet synes respondentene å mene at deres måte å organisere og drifte kulturhuset på er den mest hensiktsmessige. Et unntak er imidlertid kulturhuset i Tromsø som i disse dager (våren 2010) gjennomgår en omorganisering som kan få konsekvenser for kulturhusets programinnhold.

6.2.8. KulturHuset Tromsø – et illustrerende case

KulturHuset Tromsø har siden 1984 fungert som et kraftsenter for kultur i Tromsø. Huset har hatt et høyt aktivitetsnivå og gode besøkstall. I følge tidligere kulturminister Åse Kleveland har kulturhuset også hatt en viktig rolle nasjonalt: ”I Tromsø var de tidlig ute, så det ble et av husene man så opp til da man bygget andre”, sier Kleveland til avisa Nordlys (14.05.2009). Hun roser huset, innholdet og hvordan KulturHuset Tromsø har vært med på å forme byen. I samme artikkel berømmer hun også kompetansen som finnes i kulturhuset. Fram til 1. mars 2010 var KulturHuset Tromsø organisert som et kommunalt foretak, med et styre bestående av representanter fra næringslivet satt ned av ordfører og kommunestyret. Da Hålogaland Teater sa opp sin faste leiekontrakt i 2005, mistet foretaket to millioner i leieinntekter. Samtidig kuttet kommunen overføringer tilsvarende 1,5 millioner, noe som førte til at kulturhuset fikk økonomiske problemer. Sommeren 2008 trakk styret for kulturhuset seg, etter gjentatte sparerunder for å få ned driftskostnadene og sterk uenighet med kommuneledelsen vedrørende forventninger den hadde til drift og inntjening. Med bakgrunn i dette besluttet rådmannen å avvikle foretaket og etablere kulturhuset som en kommunal resultat-enhet fra og med 1. mars 2010. I et saksframlegg (30.09.2009) foreslår rådmannen å omgjøre foretaket til en kommunal resultat-enhet, samtidig som det vedtektsfestede formålet endres. Dette lød som følger:

Kulturhuset skal

- Forestå en profesjonell drift som kan bidra til å tilby kommunens innbyggere og tilreisende et mangfold av kulturytringer. Det skal være en arena for det lokale kulturliv og for profesjonelle utøvere nasjonalt og internasjonalt
- Foretaket skal ikke ha erverv som formål og har ikke krav på seg til å gi økonomisk utbytte.
- Foretaket skal enten selv eller i samarbeid med andre engasjere seg i annen virksomhet som kan bidra til et bredere kulturtilbud i Tromsø og i landsdelen. Et engasjement som kan betinge økonomisk risiko, kan være godkjent av kommunestyret og må ligge innenfor lovverkets legale begrensninger.

I samme sak står det videre:

Det viktigste tiltaket er derfor en omlegging av driften. Dette for å få ned kostnadene og få opp inntjeningen...En omlegging av programmet er etter rådmannens oppfatning helt nødvendig. Det innebærer at kulturhuset må legge mindre vekt på rollen som kulturutvikler fordi en ikke lenger kan tillate seg å subsidiere arrangementer som i dag. Kulturhuset må utvikle arrangementer hvor risikoen er mindre.

Samtidig må en vurdere om kulturhuset fortsatt skal ivareta det lokale kulturlivet gjennom å tilby en scene som man kan benytte for å utøve ulike former for kultur. I den grad det er mulig må man også få reforhandlet avtalene om samarbeid med de største og viktigste nasjonale og regionale aktørene slik at en ikke taper penger på disse.

Kulturhuset må derfor bli et utleiehus hvor en satser på utleie til lokale kulturaktører og til nasjonale og regionale aktører, kurs og konferanser med "kommersiell" fokus.

I samme saksdokument foreslås det også at Nordnorsk Opera og Symfoniorkester samlokaliseres med kulturhuset.

Dette betyr at kulturhussjefen har krav på seg om å drifte kulturhuset etter rene markedsøkonomiske prinsipper, og at forventningene fra kommuneledelsen ligger nederst i hjørne C innenfor den markedsøkonomiske rasjonalitet i Berkaaks rasjonalitetsmodell. Dette kan tyde på at den kommunale ledelsen legger lite vekt på KulturHuset Tromsø sin historie og det som kulturhuset representerer for byen og utvikling av kulturlivet for øvrig. Eksemplet viser også at kulturhuset framstilles som kommunalt "konferansesenter" der programprofil fastlegges ut fra forventet inntjening.

Et paradoks i denne saken er at samtidig som kulturhusets innhold og program må endres på grunn av dårlig økonomi, kan vi lese i Nordlys (09.09.2009) at daværende kulturminister Trond Giske ga ti nye millioner til Nordnorsk Symfoniorkester, og at det totalt er satt av 36 millioner til det nye orkesteret i forslaget for statsbudsjettet for 2010. Dette kan være et eksempel på at statlige institusjoner som regionteatre og symfoniorkestre noen ganger har andre "levekår" enn lokale "kulturinstitusjoner" som for eksempel kulturhus. Mens KulturHuset Tromsø gradvis skyves inn i en mer kommersiell retning for å overleve, er de økonomiske betingelsene ganske annerledes for en rekke statlige kunstinstitusjoner som har oppnådd en annen anerkjennelse og symbolsk kapital i det Bourdieu (1993) betegner som

kunstfeltet. På spørsmål om hva lokale og sentrale myndigheter kan gjøre for at kulturhusene skal bli tydeligere i sine kontekster svarer informantene følgende:

Gi kulturhuset tillit og økonomiske rammer til å få "full effekt". Sparebluss er et dårlig utgangspunkt for å sprengre nye grenser og tilføre lokalsamfunnet de elementene kulturhuset bør være sett opp mot skole, helse, samferdsel og andre viktige samfunnsoppgaver.

Jeg tror sentrale myndigheter trenger mer kunnskap om hvordan lokale kulturhus fungerer. Vi skulle gjerne hatt mer engasjement fra sentrale myndigheter med hensyn til hvordan utvikle gode lokale kulturhus.

Kulturhusene er viktige som infrastruktur, omdømmebygger, møteplass og kraftsenter i det lokale kulturliv. Vi trenger nasjonale føringer i tillegg til garantier fra det lokale nivå ved bevilgninger til nye kulturhus, det vil si penger til drift og vedlikehold. Kulturhusene bør ses på i en større sammenheng nasjonalt, slik at de kan bidra til kulturell kompetanseheving lokalt.

Ut fra denne undersøkelsen kan det stilles spørsmål om hva det er som tilsier at kommunale kulturhus som jobber profesjonelt i forhold til programvalg og drift og fungerer som kraftsentre i lokalmiljøet, skal være avhengige av den enkelte kommunes økonomiske tilstand. Er det kulturhusenes historie knyttet opp mot amatørkultur og "lavkulturelle" status, ref. Klausen (1992) sitt verdiorienterte syn på kultur, som er utslagsgivende for at kulturhusene ikke er interessante i nasjonal sammenheng? Eller er det den instrumentelle kulturpolitikken som dominerer? Kanskje er tiden moden for å revurdere det etablerte synet på lokalkultur og på ny gjennomgå kulturhusenes kunstneriske innhold og framtid?

6.3 Oppsummering – "funn" og trender

Undersøkelsen med informantene og påfølgende analyse og drøfting, viser at noen "funn" og trender peker seg ut som mer aktuelle, gjennomgående og har større forklaringsverdi med tanke på å forstå mekanismer som ligger til grunn for programmeringen i kulturhusene. De viktigste "hovedfunnene" kan oppsummeres slik:

- NPM-tenkningens innflytelse, også på kulturhusene, har bidratt til å legge føringer på programmeringen i form av:

- Satsing på "sikre" produksjoner med lavere økonomisk risiko
- Ledelsesfunksjonen vektlegger i større grad økonomisk resultater enn kunstneriske utfordringer
- Kreative prosesser kan hemmes av den byråkratiske kulturen. Rutineoppgaver truer med å fortrenge det innovative, frie og impulsive som vi liker å forbinde med skapende kunst og kulturformidling.
- Kulturhusenes målsettinger blir likere, og de styres i økende grad ut fra *kvantifiserbare mål* som er internt eller eksternt basert, i stedet for fokus på kvalitet og innhold.
- Politiske styringssignaler vedrørende programmessig innhold er generelt svake, men kan indirekte bli sterke dersom kommunen/politikerne må gjøre organisatoriske grep med kulturhuset.
- Kulturhusenes bidrag til kreativt mangfold "lider under" uklarhet vedrørende ansvars- og myndighetsfordelingen mellom lokalt, regionalt og nasjonalt nivå.
- Det skjer en "kunstnerisk og kulturell likedanning" ved at artister "resirkuleres" mellom kulturhusene. De lokalt baserte produksjonene som kulturhusene skulle stille seg bak, blir da gjerne fortrent av produksjoner som er etablert for en mer nasjonal arena – og som blir "eksportert" til distriktene.
- Kulturhus organisert i henhold til en foretaksmodell vil ha større tilbøyelighet til å følge markedsmessige og økonomiske krav enn de tradisjonelt kommunalt organiserte kulturhusene.
- Kulturuttrykk som "grensesprenger og verdi i seg selv" devalueres til fordel for kultur som "instrument for måloppnåelse innen økonomi, regionsutvikling og andre næringsformål".
- Kulturhusene som kulturformidlere er sårbare med hensyn til den enkelte kommunes økonomi og har ikke et statlig "sikkerhetsnett" i forhold til økonomi, som igjen innvirker på kunstneriske prioriteringer og innhold.
- Kulturhusene opplever seg som lite synlige og uten et selvstendig definert "revir" i den nasjonale kulturkonteksten.
- Kulturhusene utvikler strategier for å møte endrede krav fra omgivelsene. Disse strategiene bærer mer preg "passiv tilpasning" enn av å "ta nye offensive" lokale kulturpolitiske grep. ("Outside-in" i motsetning til "Inside-out" tenkning)

- Kulturhusene har de siste ti årene hatt en sterk økning i antall arrangementer uten at personalressursene har økt tilsvarende. Dette kan gjenspeiles i ”voksesmerter” som høyere krav om egeninntjening og kommersialisering.
- Kulturhusene har hatt en god økning i antall publikummere de siste ti årene og er fremdeles attraktive som arenaer for kulturformidling både fra kulturformidlerne og publikums side.

6.4 Avsluttende kommentar

Presentasjon og gjennomgang av de utvalgte kulturhusene, analyse og drøfting, samt oppsummering i form av ”funn”, viser at drift av kulturhus skjer i grenselandet mellom politikk, styring og ledelse, og er utsatt for store krav til håndtering av en omgivelsesdimensjon preget av endring, usikkerhet og tvetydighet. Dilemmaene påvist i oppgaven kan imidlertid i seg selv gi grunnlag for å stimulere kreativitet og gi viktige impulser til ny vekst i kulturhusene. De lokale kulturhusene representerer en stor andel av de totale ”kulturleveransene” i Norge. De er arnested for lokal kreativitet og nyskapning, de er arena for oppsetning av et bredt spekter av kulturtilbud, og de er den dominerende kanal for lokal ”import” og presentasjon av tilbud i form av tilreisende turneer og andre kulturelle tilbud. Det kan diskuteres hvorvidt kulturhusenes synlighet og posisjon i kultur-Norge står i forhold til hva som blir produsert og levert i deres regi. Dette temaet ligger utenfor denne oppgavens nedslagsfelt. Men slik jeg tolker ”stemningen” i kulturhusmiljøet jeg har befattet meg med, er det grunn til å tro at kulturhusene i tiden framover vil ta strategiske grep for å øke sin synlighet på kulturfeltet og bidra som en enda sterkere premissleverandør på den nasjonale kulturarenaen.

Litteratur

Abbing H. (2002): *Why are artists poor? The Exceptional Economy of the Arts*, Amsterdam University Press

Adizes, Ichak (1972): Administration for the Arts, *California Management Review*, vol. 15, nr. 2.

Arnestad, Georg (1995): *Kulturårboka 1995*. Det Norske Samlaget, Oslo.

Barker, Chris (2000): *Cultural studies Theory and Practice*. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Dehli

Becker, H. S. (1982) *Art Worlds*. University of California Press, Berkley/ London

Bedriftskompetanse AS i notat til Norsk Kulturhusnettverk 16.06.2010

Berkaak, Odd Are (Figur 1): Fra en kulturkonferanse i Bø Telemark i 1989. Figuren og resonnement er senere gjengitt i *Mangset* 1992:47.

Billing, Greta: *Kulturpolitikk og samfunnsforandring. En kultursosiologisk analyse av statens tilskuddsordning til allment kulturarbeid i kommunene, Oslo 1978*.

Bjørkås, Svein (1998). *Det muliges kunst. Arbeidsvilkår blant utøvende frilanskunstnere*. Oslo: Norsk Kulturråd

Bjørkås, Svein (2002): *Kulturelle kontekster. Kulturpolitikk og forskningsformidling bind I*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Bjørkås, Svein (2002): *Individ, identitet og kulturell erfaring. Kulturpolitikk og forskningsformidling bind II*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Bourdieu Pierre (1996): *“De symbolske goders økonomi”*.

Byrkjeflot, Haldor (2008): *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Rapport til Kommunenes Sentralforbund.

Chiapello, Eve (1991). *Conflicts de rationalité entre le monde de la gestion et le monde de arts*. Forskningsrapport presentert på *Première conférence sur la gestion des arts, Montréal*. École des HEC.

Chiapello, Eve (1995). What can we learn from the ways artistic work is controlled?
Forskningsrapport presentert på *CEMS conference, Vienna, April 1995*.

Christensen, Tom & Lægred, Per (2001): "New Public Management i norsk statsforvaltning", s. 96-124 i: Tranøy, Bent Sofus & Østerud, Øyvind (red): *Den fragmenterte staten. Reform, makt og styring*. Gyldendal Akademisk, Oslo.

Christiansen, Ann (2009): Kulturens nye høyborger, *Aftenposten* 16. november 2009.

Chris Barker (2004): *Cultural studies: Theory and Practice*, 2. Utg

Dahl, Hans Fredrik & Tore Helseth. 2006. *To knurrende løver. Kulturpolitikens historie 1814-2014*. Universitetsforlaget. Oslo.

Danbolt, G. (1999): Kunstnerrollen gjennom tidene. I Mangset/ Aslaksen/ Arnestad (red): *Studier av kulturliv og kulturpolitikk*, Høyskoleforlaget (20 s.).

Danielsen, Anne (2003): "Kunst og kommers i (u)skjønn forening – om populærkulturen og konstellasjonenes estetikk", i A. Danielsen, D. De Paoli, A. B.

Danielsen, Arild (2006): "Behaget i kulturen" Fagbokforlaget.

De Gala, Kenneth H., Masteroppgave 2008: *KULTURHUS SOM IDENTITETSBYGGER – en studie av Kulturhusenes identitetsbyggende virkning, med utgangspunkt i en pågående diskusjon om etablering av kulturhus på Kongsberg*.

Elstad, Beate og Donatella De Paoli (2008): *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. CAPPELEN DAMM AS, 2008.

Festiviteten Haugesund konserthus: Haugesund kommune, kommuneplan 1995-2010. Årsmeldinger 2000- 2009. Informasjon hentet fra billettsystemet og programhefter fra 1995-2008.

Florida, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class. And how It's Transforming work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.

Gran, Anne-Brit og Donatella De Paoli: *Kunst og kapital. Nye forbindelser mellom kunst, estetikk og næringsliv*. Pax Forlag A/S, Oslo.

Gran og J. Langdalen (red): *Kunsten å hellige midlet – nye forbindelser mellom kunst og næringsliv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Granvin Kulturhus: Arrangementsoversikt 2008 fra intern årsrapport mars 2009. Informasjon lastet ned fra kulturhusets webside:

<http://granvinkulturhus.no/Huset/tabid/74/language/nb-NO/Default.aspx> lastet ned 08.05.2010. Intervju med Kulturhusleder 2009.

Gripsrud, Jostein (2002). *Populærpolitikken i kulturpolitikken. Oslo, Norsk kulturråd, rapport nr. 20.*

Grund, Jan (2008): *Det offentlige som eier av kulturinstitusjoner.* Notat utarbeidet av professor Jan Grund ved Handelshøyskolen BI etter initiativ fra Arbeidsgiverforeningen Spekter.

Habermas, J (1971): *Borgerlig offentlighet,* Oslo.

Hastrup, Kirsten (2004): *Kultur. Det fleksible fellesskab,* Århus.

Hellevik, Ottar: *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (Universitetsforlaget).

Hood, C. (1991): A Public Management for all seasons, *Public administration* 69, (Spring).

Horkheimer, Max og Adorno, Theodor W. (1991): *Kulturindustri.* Oslo: Cappelen Forlag.

Horn, Ellen (2009): *Kulturhus som duger.* Kronikk i Aftenposten 30. november 2009.

Ibsenhuset: Årsmelding og regnskap 2006-2009. Strategiplan 2006 – 2009. Programhefter 1995, 2006, 2008 og utskrifter fra billettsystemet.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2. utgave.* Høyskoleforlaget AS.

Jepperson, R.L (1991): *Institutions, Institutional Effects and Institutionalisation.* I Walter W. Powell og Paul J. DiMaggio (red): *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* The University of Chicago Press.

Kaldestad, Pernille (2003): *En kulturpolitisk analyse av Sildajazz Haugesund internasjonale jazzfestival sett i lyset av festivalens økonomiske, kulturelle og sosiale betydning for regionen.* Institut for Æstetik og Kultur Aarhus Universitet.

Karlsen, Jan (2006), Norske kulturhus gjennom 200 år. (Artikkel i *Kulturliv* nr. 5/6).

Klausen, KK (2001): New Public Management – en fortolkningsramme for reformer. I: Bush, T, Johnsen, E, Klausen, KK & Vanebo JO (red). Modernisering av offentlig sektor New Public Management i praksis. Oslo: Universitetsforlaget.

Klausen, Arne Martin (1992): *Kultur, mønster og kaos*, kap 2, Ad Notam Gyldendal.

Kleppe, Mangset og Røyseng (2010): *Kunstnere i byråkratisk jernbur?* Kunstnerisk arbeid i utøvende kunstinstitusjoner. TF-rapport nr. 262

Kommunal Rapport nr. 39: Torsdag 26. november 2009

(Kommuneloven 1992): Lov om endringer i lov av 25. september 1992 nr. 107 om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) m.m. (kommunalt og fylkeskommunalt foretak). (Satt i kraft fra 1. januar 2000).

Kulturdepartementet (1994) *Lokale og Regionale Kulturbygg. Mål og utforming*. Veileder ved forhåndsgodkjenning av planer. Oslo: Kulturdepartementet.

KULTMAG, utgave 2, 2009, årgang 31.

KulturHuset Tromsø: Årsmelding 2008, saksframlegg 30.09. 2009 og programhefter 2000, 2006, 2008.

Kroeber, Alfred and Kluckhohn, Clyde (1952): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Harvard Univ. Press, Massachusetts.

Köping, Ann-Sofie (2003). *Den bundna friheten. Om kreativitet och relationer i et konserthus*. Doktoravhandling, Stocholms Universitet.

Lending, M. (1999, August) *Ambisjoner og strategi – eller fravær av det samme?* Paper presentert på *Norsk Forms konferanse Nasjon og Kultur – Ambisjoner for en hovedstad*, Gamle Logen i Oslo.

Lyche, I: "Stat og kultur", i I Semmingsen, NK Monsen, S Tschudi-Madsen og Y Ustvedt (red): *Norges kulturhistorie*, bd8, Undervegs mot nye tider, Oslo 1981.

Mangset, Per (2004): *Mange er kalt, men få er utvalgt. Kunstnerroller i endring*. Rapport nr. 215 Telemarksforskning, Bø.

Mangset, Per: *Kulturliv og forvaltning* (Universitetsforlaget 1992).

Mangset, Per og Røyseng, Sigrid: *Kulturelt entreprenørskap* (Fagbokforlaget 2009).

Naustdalslid, Jon : Kommunal styring (Det norske samlaget 1991).

Nielsen, Henrik Kaare (1993): *Kultur og modernitet*, Århus: Aarhus universitetsforlag.

NKN Strategidokument 2008-2011.

Nordlys (14.15.2009): <http://www.nordlys.no/kultur/article4332572.ece?service=print> Lastet ned 18.10.2009.

Nordlys (02.09.2009): <http://www.nordlys.no/kultur/article4555869.ece?service=print> Lastet ned 18.10.2009.

Norsk Kulturråds hjemmeside 2010: <http://www.kulturrad.no/tildelinger/musikk/>. Lastet ned 10.05.2010.

Ryen, Anne (2002): Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid.

Røyseng, Sigrid (2003): *New Public Management møter kunsten. En ny-institusjonell analyse*. Nordisk kulturpolitisk tidsskrift. 2/2003.

Røyseng, S. (2004): *Kulturpolitikkenes doxa*. I: Røyseng/ Solhjell (red.) *Kulturpolitikk og forskning*. Festskrift til Per Mangset på 60-årsdagen, Telemarksforskning-Bø.

Røyseng, Sigrid (2007): *Den gode, hellige og disiplinerte kunsten. Forestillinger om kunstens autonomi i kulturpolitikk og kunstledelse*. Avhandling for dr. polit-graden. Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Universitet i Bergen 2007.

Saksframlegg til KULTUR-I, FSK og KST vedrørende Tromsø kulturhus sin framtid 30.09.2009

Selznik, Philip (1997): *Lederskap*. Oversatt av Jon-Alfred Smith og Jon-Hjalmar Smith. Tano Aschehoug 1997. Originalens tittel: *Ledership in Administration*, Philip Selznick and Harper and Row, New York, 1957

Skot- Hansen, D. (2004): *Culture the City – kulturalisering av byudviklingen eller utvikling av bykulturen*.

Slagstad, Rune. 1998. *De nasjonale strateger*. Pax Forlag, Oslo.

Storstuggu, Røros Kulturhus: Informasjon lastet ned fra Storstuggus webside: http://www.storstuggu.no/roros_kommune.htm lastet ned 08.05.2010. Intervju med kulturhusleder 2009.

Stortingsmelding nr. 8 (1974). *Om organisering og finansiering av kulturarbeid.*

Stortingsmelding nr. 52 (1973-74). *Ny kulturpolitikk*

St. melding nr. 48 (2002 – 2003). *Kulturpolitikk fram mot 2014.*

St. melding nr. 22 (2004-2005) *Kultur og næring.* Det Kongelige kultur og kirkedepartement.

Store norske leksikon (2010):

http://www.snø.no/.nbl_biografi/Einar_%C3%98stvedt/utdyping. Lastet ned fra nettet 18.04.20.

Store norske leksikon (2010): <http://www.snø.no/Norge/teater>. Lastet ned fra nettet 29.05.2010.

Storstad, Oddveig (2010): *Kommunal kultursektor i endring.* Norsk Kulturråd.

Syvertsen, Trine (2002): " *Fra resonnerende offentlighet til opplevelsesmarked. Noen utviklingstendenser i medier og mediepolitikk.* I: Bjørkaås, Svein (red.), *Kulturelle kontekster. Kulturpolitikk og forskningsformidling* bind 1. Høyskoleforlaget AS, Kristiansand S.

Swensen, Grete. 1997. *Moderne men avleggs?. Foreningers byggevirksomhet i formativt perspektiv. 1870-1940.* Universitetsforlaget, Oslo.

Sørensen, Anne Scott, Høystad, Ole Martin, Bjurstrøm, Erling, Vike, Halvard (2008): *Nye kulturstudier. En innføring.* Spartacus Forlag AS, Oslo.

Torgersen, Ulf (1972): *Profesjonssosiologi.* Universitetsforlaget, Oslo

Vabø, Mia (2007): *Organisering for velferd. Hjemmetjenesten i en styringsideologisk brytningstid. Avhandling for dr.philos. graden.* Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Universitetet i Oslo. Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring. NOVA Rapport 22/2007.

Vestheim, Geir (1995). *Kulturpolitikk i det moderne Noreg.* Oslo: Samlaget.

Websiden til *Nettverk for Organisasjonseigde Kulturbygg*: www.kulturbyggnett.no/. Lastet ned 01.04.2010.

Websiden til *Folkets Hus Landsforbund*: www.folketshus.no/om-fhl/. Lastet ned 01.04.2010

Wennes, Grete (2006): "Kunstledelse", om ledelse av og i kunstneriske virksomheter.
Abstrakt forlag as 2006

Williams, R: *Culture and society 1780-1950*, Middlesex 1958-63

Åmås, Knut Olav, Aftenpostens nettutgave: "Aftenposten.no". 15. oktober 2009.

Ål Kulturhus: Informasjon lastet ned fra webside: <http://aal.kulturhus.no/> 08.05.2010,
Årsmelding 2008 og informasjon fra programhefter.

Agedal, Olaf. 2003. *Bedehusfolket. En studie av bedehuskultur i tre bygder på 1980- og 1990 tallet.*