

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



FORORD

Denne oppgaven er skrevet ved handelshøgskolen ved Universitetet for Miljø og Biovitenskap, og er avslutning på et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon (siviløkonom). I lys av min hovedprofil, bedriftsøkonomisk styring, omhandler oppgaven temaet strategiimplementering ved hjelp av rammeverket balansert målstyring.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en spennende og lærerik prosess for meg. På en måte kan arbeidet sammenlignes med å gå fra en enkel melodi med et akkordskjema til en hel symfoni. Eller å gå fra et manus til en ferdigprodusert teaterforestilling som spilles på premierekvelden. Jeg kommer til å huske denne tiden som en spesiell periode i mitt liv.

Jeg vil takke min veileder Kjell Gunnar Hoff for konstruktive tilbakemeldinger gjennom veiledning, godt kombinert med spillerom til å løse problemstillingen på egen hånd. Takk sendes også til biveileder Per Aksel Holving. Videre vil jeg takke Oslo Nye Teater for at de har gitt meg muligheten til å bli kjent med deres virksomhet denne våren. Hver eneste en i ledergruppen har møtt meg med villighet, åpenhet, og stort engasjement for sin arbeidsplass og sine oppgaver. De har vært en inspirasjon! En spesiell takk rettes til direktør Sven Torneberg. Uten det engasjementet og den tiltro til oppgavens utgangspunkt og idé som jeg har fått av ham, ville ikke denne oppgaven kunnet bli det den har blitt i dag. Hurtig respons og svar på alle spørsmål har vært av stor betydning for meg gjennom hele prosessen. Torneberg skal også ha takk for tipset om den danske Ønskekvistmodellen, som har blitt en viktig del i helheten av denne teksten. Jeg har alt i alt vært særdeles privilegert som har fått skrive min oppgave ved Oslo Nye Teater.

Til slutt vil jeg takke Marit Bøhler Rasmussen for konstruktiv og kompetent korrekturlesning.

Vestby, 9. mai 2011

Kari-Mette Nordheim

SAMMENDRAG

Utfordringene knyttet til gjennomføring av strategi har blitt stadig mer anerkjent de siste årene. Ett styringsverktøy for strategiimplementering er rammeverket balansert målstyring, utviklet av Kaplan & Norton. Dette kan benyttes til å utforme styringssystemer til organisasjoner. Styring kan være spesielt utfordrende for nonprofittorganisasjoner. Disse eksisterer for å arbeide mot et overordnet formål, istedenfor et tradisjonelt finansielt mål. Det setter krav til styring som balanserer kvantitative og kvalitative sider ved driften, og evner å omsette formål, visjon og strategier til daglig innsats. Et eksempel på nonprofittorganisasjoner er offentlige scenekunstinstitusjoner, som møter styringsutfordringer med en kunstnerisk primærfunksjon som er svært ulik de administrative sekundærfunksjonene. Samtidig er det knappe ressurser og utfordrende å rapportere verdiskapning. Studien undersøker hvordan det kan skapes et styringssystem basert på rammeverket balansert målstyring for Oslo Nye Teater.

Spørsmålet er belyst ved hjelp av en kvalitativ, eksplorerende casestudie. Det er innhentet data gjennom åtte dybdeintervjuer med teatrets ledergruppe. I tillegg er det benyttet relevant skriftlig materiale fra teatret. Dette har samlet sett gitt god innsikt i teatrets situasjon, og de behovene som stilles til et styringssystem i deres organisasjon.

I utviklingen av utkast til styringssystem blir teatrets virksomhetsgrunnlag og strategiske retning verifisert, for å sikre felles forankring til utgangspunktet for videre implementering. Det utformes et strategisk kart som en visuell fremstilling av teatrets strategi. Dette illustrerer teatrets strategiske mål i en årsaks- virkningssammenheng. For å inkludere den kunstneriske primærfunksjonen i kartet er det lagt til et nytt styringsperspektiv, ”samtalerommet”, som tillegg i den originale BM-modellen. Ideen om samtalerommet er hentet fra den danske ”Ønskekvistmodellen”. Fra det strategiske kartet vises eksempler på målkonkretisering for strategisk gjennomføring. Dette gjøres ved hjelp av identifisering av kritiske suksessfaktorer og utnevning av strategiske initiativer og styringsparametre som kan følge utviklingen mot måloppnåelse. For de kunstneriske målene i samtalerommet utdypes det hvordan ønskevistevalueringer kan benyttes i styring for å følge kunstnerisk kvalitet og fremdrift mot teatrets formål. Disse evalueringene tilrettelegges både for den enkelte produksjon og for årlig evaluering av teatret som helhet. Det vises også hvordan informasjonen fra styringssystemet kan samles til et overordnet styringskort for intern rapportering og oppfølging av resultater mot strategisk destinasjon og formål. Til slutt vises det hvordan teatret kan benytte den årlige ønskevistevalueringen til å rapportere kunstnerisk verdiskapning til omverdenen.

ABSTRACT

The challenge related to implementation of strategy has been increasingly recognized in recent years. One management tool for strategy implementation is “the Balanced Scorecard” developed by Kaplan & Norton. This can be used to design management performance systems for organizations. Management can be particularly challenging for nonprofit organizations. They exist to fulfill an overarching mission, rather than traditional financial goals. This requires management to balance quantitative and qualitative aspects of the operation, and to be able to translate the mission, vision and strategy into daily work. An example of nonprofit organizations is public performing arts institutions, which face management challenges with an artistic primary activity very different from the administrative secondary activities. This study examines how a management performance system can be designed, based on the Balanced Scorecard, for Oslo Nye Teater (Oslo New Theatre).

The question is examined using a qualitative, exploratory case study. The data is obtained through eight in-depth interviews with the theatre's management team. In addition, relevant written material from the theatre is used. This has provided solid insight into the theatre's situation and requirements to a management performance system.

Through developing a management performance system, the theatre's mission, vision and strategic direction is verified to ensure a common foundation before further implementation. A strategic map is designed as a visual representation of the theatre's strategy. This illustrates the theatre's strategic objectives in a cause-effect relationship. A new perspective, “the conversation room”, is added to the original model to include the artistic primary activity. The idea of the conversation room is taken from “the Wish Branch model” developed in Denmark. Objectives from the strategic map are specified for strategic execution. This is done by identifying critical success factors, and appointing strategic initiatives and key performance indicators that can monitor progress towards goal achievement. It is elaborated how evaluations from the Wish Branch model can be used in management of the artistic objectives in the conversation room, to assess the artistic quality and progress towards the theatre's mission. These evaluations are adapted both for the individual productions and an annual evaluation of the theatre. It is also shown how the information from the management system gathers in a scorecard, for internal reporting and monitoring of performance towards strategic destination and mission. Finally, the study shows how the theatre can use the annual Wish Branch evaluation to report the artistic value created to the outside world.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	i
Sammendrag	iii
Abstract	iv
Innholdsfortegnelse	v
Figurliste.....	ix
Tabelliste	x
<i>Kunstens behov for struktur</i>.....	1
1. Innledning	2
1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven.....	3
1.2 Formål og relevans	4
1.3 Forskningsspørsmål	5
1.4 Oppgavens utforming	6
2. Oslo Nye Teater AS	8
2.1 Historikk og profil	8
2.2 Organisasjon, økonomi og eierskap.....	9
2.3 Teatrets formål, visjon og strategi 2011-2013	13
3. Teoretisk rammeverk.....	15
3.1 Bakgrunn og utgangspunkt.....	15
3.1.1 Formål, verdier og visjon.....	16
3.1.2 Strategi.....	17
3.2 Strategiimplementering	18
3.3 Balansert målstyring	20
3.3.1 Den originale modellen	22
3.3.2 De fire perspektivene.....	24
3.3.3 Kausalitet.....	25
3.3.4 Strategiske kart	26

3.3.5 Innordning og fokus.....	28
3.4 Kritikk av balansert målstyring	29
3.5 Trekk ved nonprofittorganisasjoner.....	31
3.5.1 Investering i organisasjonskapasitet	31
3.5.2 Styring av nonprofittvirksomhet.....	32
3.5.3 Tilpasning av balansert målstyring til nonprofittvirksomhet	33
3.6 Utvikling av balansert målstyring til nonprofittvirksomhet	35
3.6.1 Verifisere virksomhetens strategiske grunnlag.....	36
3.6.2 Strategisk kart for nonprofittvirksomhet	36
3.6.3 Kritiske suksessfaktorer, initiativer og styringsparametre	40
3.6.4 Kommunikasjon og resultatrapportering	44
3.7 Ønskekivistmodellen	46
3.7.1 Samtalerommet.....	47
3.7.2 Villen, kunnen og skullen.....	48
3.8 Koblingen av balansert målstyring og Ønskekvistmodellen	49
4. Metode	51
4.1 Forskningsdesign	51
4.2 Innsamling av data.....	52
4.3 Dataanalyse.....	54
4.4 Reliabilitet og validitet	54
4.5 Refleksjon.....	56
5. Empiri.....	57
5.1 Strategisk grunnlag	57
5.1.1 Teatrets formål.....	57
5.1.2 Teatrets visjon og kjernebegreper.....	58
5.1.3 Teatrets strategiske destinasjon	59
5.2 Teatrets kunder	61

5.2.1 Kvalitet	63
5.2.2 Image og relasjon.....	64
5.3 Teatrets interne prosesser	65
5.3.1 Kunstnerisk innovasjon og gjennomføring.....	65
5.3.2 Produksjonsteknisk avdeling	66
5.3.3 Kommunikasjon og markedsføring	67
5.3.4 Teatrets administrative funksjoner	68
5.4 Teatrets perspektiv innen læring og vekst	69
5.4.1 Humankapital.....	69
5.4.2 Organisasjonskapital.....	70
5.4.3 Informasjonskapital	71
5.5 Teatrets finansielle perspektiv	71
5.6 Bruk av et styringssystem.....	73
5.6.1 Kommunikasjon og rapportering til teatrets eiere	74
6. Analyse og utvikling av styringssystem	75
6.1 Verifisere teatrets grunnlag og strategiske retning	75
6.1.1 Vurdering av formål	76
6.1.2 Vurdering av visjon og kjernebegreper	77
6.1.3 Vurdering av teatrets strategiske destinasjon og målområder	78
6.2 Utvikling av et strategisk kart for Oslo Nye Teater.....	80
6.2.1 Perspektiver og temaer i Oslo Nye Teaters strategiske kart.....	80
6.2.2 Strategiske mål i publikumperspektivet.....	85
6.2.3 Strategiske mål for interne prosesser.....	85
6.2.4 Strategiske mål i samtalerommet.....	86
6.2.5 Strategiske mål for læring og vekst	86
6.2.6 Strategiske mål i finansperspektivet	87
6.3 Målkongretisering og strategisk gjennomføring.....	88

6.3.1 Byens befolkning skal ha et eierforhold til Oslo Nye som eget teater	89
6.3.2 Jevn og høy kunstnerisk kvalitet	90
6.3.3 Gjennomføre et økt antall egenproduksjoner på Hovedscenen	91
6.3.4 Åpnere modell for Centralteatret og full drift i Trikkestallen	92
6.3.5 Kommunisere strategi til organisasjonen for felles fokus	94
6.3.6 Optimal ressurs- og kapasitetsutnyttelse	95
6.3.7 Avsluttende kommentarer til strategisk gjennomføring	96
6.4 Opprettelsen av Oslo Nye Teaters samtalerom	98
6.4.1 Evaluering av den enkelte produksjon på Oslo Nye Teater	99
6.4.2 Evaluering av det samlede repertoaret på Oslo Nye Teater	100
6.5 Rapportering	102
6.5.1 Intern rapportering	103
6.5.2 Ekstern rapportering	105
6.6 Videre arbeid	108
7. Oppsummering og konklusjon	111
7.1 Oppgavens styrker og svakheter	112
7.2 For videre forskning	112
7.3 Grenser for fantasien?	113
8. Litteraturliste	114
Vedlegg: Intervjuguide Oslo Nye Teater	118

FIGURLISTE

Figur 1.1: Betydning av strategiimplementering.....	2
Figur 2.1: Organisasjonskart for Oslo Nye Teater, tilpasset fra teatrets eget kart	10
Figur 2.2: Oslo Nye Teaters logo	14
Figur 3.1: Balansert målstyring omsetter formål, verdier, visjon og strategi (Niven, 2008) ...	19
Figur 3.2: Modell av Balansert Målstyring (Kaplan & Norton, 1996a).....	21
Figur 3.3: Enkelt eksempel på et styringskort.....	22
Figur 3.4: Kritiske suksessfaktorer (Hoff & Holving, 2002)	23
Figur 3.5: Verdibilbudet ("Customer Value Proposition") (Kaplan & Norton, 1996a).....	24
Figur 3.6: Eksempel strategisk kart for en fiksjonell scenekunstinstitusjon (Niven, 2008).....	27
Figur 3.7: Komplette oversikt over deler i strategiske kart (Kaplan & Norton, 2004a)	29
Figur 3.8: Balansert målstyring tilpasset nonprofittvirksomhet (Kaplan, 2001).....	34
Figur 3.9: Styringsmodellen, tilpasset fra Hoff & Holving (2002)	35
Figur 3.10: Strategisk kart for Boston Lyric Opera (Kaplan & Campbell, 2001).....	38
Figur 3.11: Ønskekjistmodellen (Langsted, Hannah & Larsen, 2003)	48
Figur 5.1: Sammenheng repertoar og profil	59
Figur 5.2: To ulike syn på driftsform	60
Figur 5.3: Oslo Nye Teaters viktigste interessenter	62
Figur 5.4: Påvirkning på salget av en teaterforestilling	64
Figur 5.5: Porters verdikjede utformet for Oslo Nye Teaters interne prosesser	65
Figur 5.6: utfordringer innen økonomisk planlegging	72
Figur 5.7: Fokusområder for et styringssystem ved Oslo Nye Teater	73
Figur 6.1: Oslo Nye Teaters virksomhetsgrunnlag og strategiske destinasjon	76
Figur 6.2: Perspektiver i teatrets styringssystem, sett i årsaks- virkningsammenheng.....	81
Figur 6.3: Utkast til strategisk kart for Oslo Nye Teater.....	84

TABELLISTE

Tabell 2.1: Oversikt over Oslo Nye Teaters scener.....	9
Tabell 2.2: Tilskuddsutviklingen fra 1999, sammenstilt beregning fra Oslo Nye Teater	11
Tabell 2.3: Teatrenes egeninntektsandel	12
Tabell 2.4: Aktivitetsnivå ved Oslo Nye Teater de siste fem årene	13
Tabell 3.1: Prestasjonsmål i scenekunstinstitusjoner i Kanada (Turbide & Laurin, 2009).....	43
Tabell 3.2: Mal for dokumentasjon av strategiske mål med mer (Hoff & Holving, 2002).....	45
Tabell 6.1: Vurdering av Oslo Nye Teaters formål, oppsett fra Hoff & Holving (2002)	76
Tabell 6.2: Grunnlag for formulering av mål i det strategiske kartet.....	83
Tabell 6.3: Målkongretisering av strategisk mål 1	89
Tabell 6.4: Målkongretisering av strategisk mål 3	90
Tabell 6.5: Målkongretisering av strategisk mål 6	91
Tabell 6.6: Målkongretisering av strategisk mål 13	92
Tabell 6.7: Målkongretisering av strategisk mål 15	93
Tabell 6.8: Målkongretisering av strategisk mål 20	94
Tabell 6.9: Målkongretisering av strategisk mål 21	95
Tabell 6.10: Utgangspunkt for produksjonsevaluering med Ønskekvistmodellen	99
Tabell 6.11: Utgangspunkt for institusjonsevaluering med Ønskekvistmodellen.....	101
Tabell 6.12: Utkast til styringsrapportering, oppsett fra Holving (2009).....	104
Tabell 6.13: Utkast til grunnlag for ekstern rapportering.....	107

KUNSTENS BEHOV FOR STRUKTUR

Se for deg en teaterforestilling "in action". Skuespillerne, musikerne og hele det tekniske apparatet bak scenen skal bidra til å levere en forestilling de har skapt til publikummet som har funnet veien til teatersalen denne kvelden. Forestillingens innhold skal kommuniseres med høyest mulig kunstnerisk integritet og kvalitet, uavhengig om det er lett humoristisk underholdning eller tungt drama som skal vekke engasjementet hos publikummet.

På samme måte må et teater som kunstnerisk institusjon være i stand til å levere kvalitet til sitt publikum, til sine eiere og til det kunstneriske miljø. Dette må skje både gjennom den enkelte produksjon og gjennom bredden i repertoaret, slik at teatret kan bygge sitt omdømme og sin eksistensberettigelse som del av det kulturelle samfunnet i tiden.

For at en enkelt teaterforestilling skal lykkes, er det en rekke forutsetninger som må tilfredsstilles. Det går videre enn skuespillernes kunstneriske prestasjoner og utseendet på kostymer og scenografi. Det er kanskje ikke noe sted som er like avhengig av planlegging, struktur og styring for å lykkes som en teaterforestilling. Alt er planlagt i detalj, for at både skuespillerne på scenen og det tekniske teamet bak scenen skal føle seg trygge på at forestillingen kommer i havn uten uhell, forhåpentligvis til stående applaus. Hvert kostymeskiift er klarlagt, og alle rekvisitter er lagt i riktig rekkefølge på nøyaktig samme plass hver kveld. Sceneskiiftene utføres på samme måte, nøye koordinert og koreografert for å unngå longører i forestillingen. Dette er små eksempler på alle de tekniske detaljene som må være strukturert og på plass. Disse er avgjørende for at skuespillerne skal føle seg trygge på omgivelsene og forutsetningene for sitt arbeid. Med grunnlaget for forestillingen systematisert, kan de konsentrere seg om å slippe seg løs i sin rolle, og formidle innhold og følelser i stykket med full innlevelse og kunstnerisk evne.

Organisasjonen kan sees på samme måte. For å nå den overordnede målsetting om å levere kunstnerisk kvalitet, og for at kreativiteten og utviklingen skal få arbeide fritt, må alle de nødvendige strukturene og systemene være på plass. Slik kan de ansatte føle seg trygge på hverandre, arbeidsoppgavene, og sin plass i organisasjonen. Skuespilleren vet at scenearbeideren husker å sette inn riktig rekvisitt på riktig tidspunkt, og scenearbeideren vet at skuespilleren står på riktig sted når sceneheisen skal gå. Dermed kan de konsentrere seg om det viktigste: Skape god kunst og en god forestilling som publikummet vil huske lenge etterpå. De ansvarlige for ulike områder av den daglige driften på teatret må kunne stole på

at de elementer som er nødvendige for at deres arbeidsoppgaver blir løst på best mulig måte, er på plass når de skal være det. Det være seg om det gjelder økonomiske forutsetninger, riktig utstyr tilgjengelig på rett tid, eller kunstnerisk veiledning fra teatersjefen.

Forskjellen mellom teaterforestillingen og den støttende organisasjonen ligger i muligheten for planlegging forut i tid. En teaterforestilling regisseres til fulle på forhånd, slik at alle spørsmål som måtte komme, allerede har fått sitt svar underveis i innstuderingen og innøvingen av stykket. Det er ikke mulig å få til noe lignende for den daglige driften av en organisasjon som må takle de hendelser som kommer hver dag. Hvordan skapes den tryggheten og effektiviteten teatret trenger for å fungere best mulig som helhet?

Ett svar kan ligge i et styringssystem tilpasset den kreative virksomheten på et teater. Et styringssystem som skaper og tydeliggjør strukturer i den daglige driften, og legger opp til de handlinger som fører frem mot måloppnåelse og et enda bedre teater. Et system som er til for å støtte menneskene til å utføre sitt arbeid på best mulig måte, og for å legge grunnlaget for konstruktivt samarbeid, kommunikasjon og innovasjon. Som er til for å skape en helhetlig organisasjon som trekker i samme retning.

1. INNLEDNING

De siste årene har organisasjoner av alle typer hatt et stadig større fokus på strategisk styring og utfordringen knyttet til å implementere strategiene i de daglige gjøremålene. Det er nå anerkjent at gjennomføringen av strategier er vel så viktig som utformingen av dem. (Hrebiniak, 2005). For å klare å oppnå de strategiske målene en bedrift har satt seg gjennom forretningsidé, visjon og strategi, er det avgjørende at det lykkes å koble langsiktig strategi og måloppnåelse med daglig operasjonell aktivitet.



FIGUR 1.1: BETYDNING AV STRATEGIIMPLEMENTERING

Dette er kanskje en spesielt stor utfordring i den type bedrifter som ikke har maksimering av aksjonærformuen som formål, som for eksempel offentlige eller nonprofittorganisasjoner.

Strategiimplementering og utvikling av et styringssystem i en nonprofittorganisasjon er temaet i min oppgave.

Et av verktøyene utviklet som hjelp i strategiimplementering, er ”the Balanced Scorecard”, heretter kalt ved det norske navnet balansert målstyring. Det ble utviklet av Kaplan & Norton på 90-tallet som et rammeverk i styringssystemer. Balansert målstyring kan bidra til å omsette langsiktige strategier til konkrete mål og initiativer som kan følges opp i daglig drift. Utviklerne har basert seg på tanken om at de tradisjonelle, finansielle målene ikke lenger er tilstrekkelige i en stadig mer omskiftelig verden. Styringen bør derfor heller baseres på fire perspektiver som i sum skal bidra til å gi et helhetlig styringsfokus; læring og vekst, interne prosesser, kundene og det finansielle. Disse perspektivene inneholder både kvantitative og kvalitative mål, og historiske og fremtidsrettede parametre som kontinuerlig skal fortelle ledelsen i en bedrift om de er på vei mot strategisk måloppnåelse (Kaplan & Norton, 1992).

Det er videre argumentert for at rammeverket balansert målstyring er et spesielt godt verktøy for organisasjoner som ikke har finansielle mål som sitt hovedfokus (Kaplan, 2001 & Niven, 2008). Slike bedrifter må i stedet basere styringen på sitt formål, og fokusere på å skape den sosiale og samfunnsmessige verdien som er målsatt. På bakgrunn av dette har jeg valgt å bruke balansert målstyring som teoretisk utgangspunkt for utformingen av et styringssystem i en nonprofittorganisasjon.

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVEN

Jeg har i mange år vært interessert i den delen av kunstverdenen som kan kalles scenekunst, eller performativ kunst. Det være seg musikk, opera, dans eller teater som fremføres med publikum til stede i salen. Et utmerket eksempel på tjenesteyting i øyeblikket. Etersom jeg har lært stadig mer gjennom min økonomiske utdannelse, har jeg også blitt mer oppmerksom på de utfordringer som ligger i driften av slike kunstneriske institusjoner. Ledelsen skal sørge for at det skapes god kunst gjennom forestillingene. Kunst som er ønsket av publikum, som skaper blest i pressen og blant anmeldere, og som samtidig kan være relevant og samfunnsutviklende i den tiden vi er i. Det finnes ikke én enkelt måte å måle dette på, for å si om kunsten skapt tilfredsstillende kravene stilt. Samtidig som *primærfunksjonen* i en slik institusjon er noe så immaterielt som kunst, må ledelsen hele tiden balansere denne opp mot mer håndgripelige og tradisjonelle krav: Ressursene er begrenset og konkurransen er stor.

Kapasiteten i en sal per forestilling er gitt på forhånd, og publikum er ikke villig til å betale hva som helst for sin billett. Dette skaper et stort behov for effektiv drift, kostnadskontroll og dyktig, kreativ styring for å sørge for at økonomien går rundt fra år til år. Den kunstneriske primæraktiviteten og de *administrative sekundæraktivitetene* er svært forskjellige av natur, men må like fullt balanseres. For å få det til, mener jeg at institusjonen ikke kan basere seg på tradisjonelle kvantitative og finansielle styringsformer. Utfordringen blir å finne et alternativ som kan samle de ulike enhetene i en kunstnerisk institusjon, slik at organisasjonen som helhet drar i samme retning mot strategisk måloppnåelse. Det har inspirert meg til å velge å utføre en kvalitativ studie ved Oslo Nye Teater AS, som er et offentlig teater eiet av Oslo kommune.

1.2 FORMÅL OG RELEVANS

Ved å være privilegert med muligheten til å skrive for Oslo Nye Teater, har jeg blitt oppmerksom på flere fasetter ved de utfordringene som finnes i å drive et teater i Norge i dag. Det er spesielt to elementer som gjør at jeg mener denne type oppgave er relevant. For det første gjør begrensede ressurser i form av tilskudd fra det offentlige det viktig å ha gode systemer for effektiv drift. Det gjør det mulig å opprettholde aktiviteten, samtidig som det legger til rette for å skape et best mulig tilbud basert på de ressursene som finnes. For det andre er rapportering av teatrenes resultater et omdiskutert tema. Det er disse rapportene som blir grunnlaget for myndighetenes vedtak om fremtidige tilskuddsbevilgninger. Det diskuteres hva som bør inngå i politikernes beslutningsgrunnlag for å gjøre korrekte valg når midler skal fordeles til kunstinstitusjoner. Blant annet har Norsk Teater- og Orkesterforening tidligere etterlyst en rapporteringsmetode som tar hensyn til kunstinstitusjonenes kvalitet og verdiskapning. Dette ble anerkjent av daværende kulturminister Trond Giske, som kommenterte saken i sin tale på NTOs årsmøte i 2009. Følgende ble referert i etterkant:

”Han var også frustrert over mangelen på verktøy som evaluerer kvalitet. Når kulturdepartementet skal evaluere institusjonene i dag, finnes det bare kvantitative måltall, som publikum, oppførelser for barn og unge osv. Viktig nok, men vi trenger å finne ut andre kriterier å diskutere fra, slik at institusjonene kan bli evaluert på suksess eller katastrofe i etterkant, sa han.” (www.scenekunst.no, nyhetstjeneste for norsk scenekunst, artikkel fra 17.6.2009)

For nonprofittorganisasjoner, kan en rapporteringsmåte basert på balansert målstyring fungere på samme måte som finansielle rapporter for profittselskaper. Disse rapportene kan kommunisere prestasjoner ut fra organisasjonens visjon og strategi, og dermed bidra til at ressurser tildeles de organisasjonene som leverer tjenester til sin målgruppe med høyest kvalitet og effektivitet (Kaplan, 2002).

Oslo Nye Teater er etter min mening et spesielt interessant tilfelle ettersom teatret allerede er kjent for å være ”beste elev i klassen” når det gjelder effektiv drift blant de offentlige teatrene. Det er eiet av Oslo kommune, og ikke av staten, som de andre store offentlige kulturinstitusjonene i hovedstaden. Oslo Nye Teater har møtt forslag om tilskuddskutt i kommunens budsjetter år etter år. I tillegg mangler Oslo Nye Teater garantien de statlig eide teatrene i praksis har for økning i tilskudd som dekker lønns- og prisstigning. Det betyr at teatret blir gjenstand for reelle kutt selv i de årene hvor det samme nominelle bevilgningsbeløpet blir foreslått som året før (se Tabell 2.2). Det fører videre til en årlig ”kamp” med politikerne i Oslo kommune, for å få tildelt et tilstrekkelig beløp (Aftenposten, 2010 & Dagbladet, 2010). Dette er utfordrende for de ansatte. På tross av en drift som allerede er svært effektivisert i forhold til sammenlignbare konkurrenter, er muligheten for nye uunngåelige kutt stadig til stede som følge av mindre ressurser. Denne kontinuerlig pressede situasjonen gjør etter min mening Oslo Nye Teater til en svært relevant kandidat for et styringssystem basert på balansert målstyring.

1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL

Bakgrunnen som hittil beskrevet har inspirert meg til å undersøke hvordan det kan utvikles et styringssystem på Oslo Nye Teater. Etter samtaler med ledergruppen på teatret har jeg valgt å fokusere på et system som kan fungere som hjelpemiddel til å implementere formål, visjon, strategier og mål i daglig operasjonell praksis. Ved utviklingen av et slikt system håper jeg at sannsynligheten for strategisk måloppnåelse kan økes. Dette gjennom at teatret kan få bedre informasjon om hvilke aktiviteter det bør fokusere på og hvordan det best kan anvende sine knappe ressurser, samt hvordan det kan rapportere sin verdiskapning ut fra nye målemetoder. Dette leder meg til følgende problemstilling:

Hvordan kan det skapes et styringssystem basert på rammeverket balansert målstyring for Oslo Nye Teater AS?

Med dette hovedspørsmålet i minnet, har jeg valgt å gjøre enkelte presiseringer, for å avgrense oppgavens omfang og beholde fokus på det jeg anser som de viktigste spørsmålene som bør besvares.

1. Jeg legger hovedvekten på teorien som er utviklet om balansert målstyring benyttet i offentlige og nonprofittorganisasjoner, ettersom teatret befinner seg i denne kategorien.
2. Jeg undersøker hvordan et styringssystem kan utvikles, gitt teatrets konkurransesituasjon og strategiske destinasjon. Oslo Nye Teater har tydelig formål og visjon, og har selv arbeidet frem en strategiplan for årene 2011-2013. Den forteller hvilken retning de ønsker å bevege seg i, og hva de ønsker å oppnå. Jeg benytter dette som utgangspunkt i det videre arbeidet med utformingen av styringssystemet.
3. Teatrets primærfunksjon er å skape scenekunst i form av teaterforestillinger. Det er ikke enkelt å "måle" kunsten og dens kvalitet. Jeg undersøker hvordan denne type primærfunksjon allikevel kan inkluderes i styringssystemet.
4. Til slutt ser jeg på hvordan informasjonen som kommer frem fra et nytt styringssystem kan benyttes til rapportering basert på strategisk prestasjon og måloppnåelse, for å formidle teatrets verdiskapning på en annen måte enn tidligere.

1.4 OPPGAVENS UTFORMING

Mitt arbeid med problemstillingen tar form som en kvalitativ, eksplorerende casestudie (Askheim & Grenness, 2008). Jeg ønsker å oppnå en dypere forståelse for hvordan teoriene jeg har studert kan få anvendelse i den nære virkeligheten på Oslo Nye Teater. En utforskende studie som denne vil aldri kunne komme frem til fasitsvar, men det er heller ikke hensikten. Jeg har innhentet data ved å gjennomføre dybdeintervjuer med ledergruppen. Der det er naturlig kombineres intervjudataene med skriftlige datakilder fra teatret, som for eksempel årsrapporter og strategidokumenter. Jeg legger stor vekt på kontinuerlig kommunikasjon med teatret gjennom hele prosessen. Min intensjon er at denne oppgaven skal legge linjene for et styringssystem som kan anvendes og utvikles videre av Oslo Nye Teater, etter at min studie er fullført.

For å besvare problemstillingen og strukturere teksten best mulig, velger jeg å presentere min casevirksomhet Oslo Nye Teater kortfattet allerede i kapittel 2. Denne fremstillingen forklarer

litt av bakgrunnen til organisasjonen, og legger til rette for de teoriene som presenteres i teorikapittelet. Det teoretiske rammeverket behandler aktuell litteratur som kan bidra til å sette lys på problemstillingen. Teksten fokuserer på Kaplan & Nortons beskrivelser av balansert målstyring som et verktøy for strategiimplementering. Videre beskriver jeg trekk ved nonprofittorganisasjoner, og enkelte utfordringer i styringen av slike organisasjoner. Det leder til en gjennomgang av hvordan balansert målstyring kan tilpasses og utvikles for nonprofittorganisasjoner. Til slutt inneholder teorikapittelet en presentasjon av ”Ønskekvistmodellen”, som jeg anvender for å inkludere den kunstneriske primærfunksjonen i styringssystemet for teatret. Gjennom metodekapittelet gjør jeg rede for den metodiske tilnærmingen jeg benytter i gjennomføringen av min undersøkelse. Jeg velger å presentere dataene jeg har innhentet i et eget empirikapittel. Informasjonen deles inn i tematiske områder hentet fra teorien, for å gi en logisk og strukturert oversikt over de funnene jeg gjør gjennom studien. Innholdet i teori og empiri kombineres i analysekapittelet, hvor jeg utformer et forslag til et styringssystem for Oslo Nye Teater. Til slutt presenterer jeg min konklusjon, som besvarer oppgavens problemstilling, kommenterer studiens sterke og svake sider samt diskuterer implikasjoner for videre forskning.

2. OSLO NYE TEATER AS

I utviklingen av et styringssystem er det viktig å ha en god forståelse for virksomheten som helhet. Jeg gir derfor her en kortfattet beskrivelse av Oslo Nye Teater. Det er et av Oslos tre store offentlige teatre ved siden av Nationaltheatret og Det Norske Teatret. Teatret har drift på tre ulike scener: Oslo Nye Hovedscenen, Oslo Nye Centralteatret, som inkluderer Cafésenen og Teaterkjeller'n og sist men ikke minst, dukketeatervirksomheten i Oslo Nye Trikkehallen. Teatret er heleid av Oslo kommune, og er organisert som et kommunalt aksjeselskap.

2.1 HISTORIKK OG PROFIL

Oslo Nye Teater begynte sitt virke som "Det Nye Teater" i 1929. Det ble dannet som et privat teater som skulle sette fokus på norsk dramatik. Allerede i starten møtte teatret økonomiske utfordringer i innsamlingen av kapital, og i å beholde den. Derfor er blant annet tidens mynter plassert i teatrets grunnstein, hvilket gir en egen symbolikk. Teatret har alltid måttet takle stram økonomi. Ettersom teatret i begynnelsen var privat drevet, var det følsomt for konjunktursvingninger, og avhengig av en god følelse for publikums preferanser i repertoarvalg. Det har vært med på å legge grunnlag for det folkelige preget på teatret. Fra å være dramatikernes teater, utviklet det seg etter krigen som komediateater og Oslo-scene. Teatret har også en sterk musikkteatertradisjon, gjennom oppsetninger av operetter og musikal. I 1959 ble Oslo Nye Teater AS dannet gjennom sammenslåing av Det Nye Teater og Folketeatret, som begge var konkurs. Operaen tok da over Folketeaterbygningen. Oslo kommune ble hovedaksjonær, og overtok videre det fulle ansvaret i 1967. Folketeatret hadde hatt dukketeater fra 1953, og denne tradisjonen ble med til Oslo Nye Teater (Levin, 2004).

Dukketeatret har hatt sin egen turbulente historie, men har likevel befestet sin posisjon som en viktig del av Oslo Nye Teater. Etter å ha vært lokalisert på Frogner Hovedgård gjennom samarbeid med Oslo Bymuseum i mange år, gjorde dukketeatrets popularitet og størrelse det nødvendig å skaffe bedre lokaler. Gjennom samarbeid med Bydel Sagene og Torshov ble Trikkehallen i 2003 ferdigstilt som moderne teaterscene spesialkonstruert for dukketeater, og Oslo Nye kunne samtidig feire 50-årsjubileum som Nordens eldste dukketeatervirksomhet (Levin, 2004).

Centralteatrets drift ble lagt under Oslo Nye Teater i 1971. Røttene går tilbake til "Det dramatiske Selskab", som begynte sin virksomhet på samme sted i 1780. Oslos eldste

teaterhus hadde på det tidspunktet ikke blitt benyttet som teater på 10 år, men kunne nå gjenoppta sin virksomhet. Centralteatret har gjennom årene hatt mange produksjoner av norsk dramatik, og bygger i så måte oppunder Det Nye Teaters idé om en scene for norske skuespill. Noen eksempler på dette kan hentes fra Ingvar Ambjørnsens ”Elling” og Erling Loes ”Tatt av kvinnen”, som aller først ble iscenesatt av Petter Næss og spilt på Centralteatret til stor suksess (Ingstad, 2005).

Oslo Nye Teater har de siste årene hatt en variert profil. Hovedscenen har hatt preg av lettere, folkelig underholdningsteater, og har stått sterkt som musikalscene. Den mer kommersielle driften på hovedscenen, har lagt grunnlag for smalere produksjoner på Centralteatret. Dessuten befester Trikkestallen Oslo Nye Teaters posisjon som landets eneste teater som kontinuerlig spiller teater for barn, og som landets eneste faste figurteater.

TABELL 2.1: OVERSIKT OVER OSLO NYE TEATERS SCENER

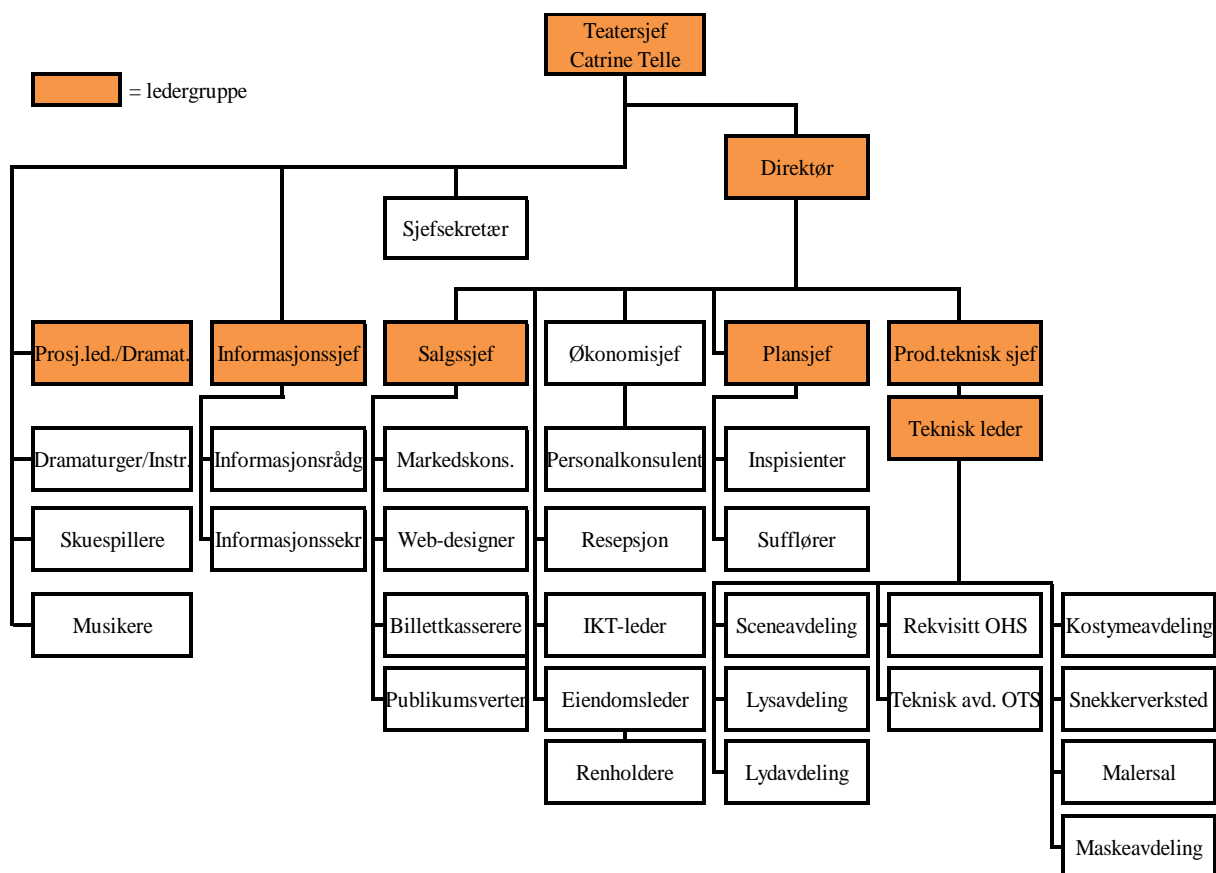
Scener	Setekapasitet
OHS, Hovedscenen	717
OCT, Centralteatret	384
OCC, Cafésenen	57
OTK, Teaterkjeller'n	130
OTS, Trikkestallen	230

2.2 ORGANISASJON, ØKONOMI OG EIERSKAP

Oslo Nye Teater er et fullverdig teater, som selv dekker de funksjonene et teater krever. Organiseringen har vært under kraftig endring de siste årene, men fremstår i dag som på organisasjonskartet vist på neste side. Per 31.12.2010 var det 105,5 årsverk med faste og åremålsansatte. I tillegg engasjerer teatret mange flere til enkelte produksjoner etter behov, et sted mellom 250 og 300 personer i året. Teatret har en ledergruppe på åtte personer, som har ansvar for hver sine deler av teatrets driftsområder. Teatersjefen ansettes på åremål for fire år om gangen, og har det overordnede ansvaret for teatret drift. I dag er det Catrine Telle som er teatersjef på Oslo Nye Teater, og hun begynte sin åremålsperiode 1.1.2010. Teatersjefen er endelig ansvarlig for å velge repertoar for den enkelte scene, og ansettes delvis på bakgrunn av en kunstnerisk intensjon for teatrets fremtid. Teatersjefen har også direkte kontakt med

teatrets informasjonsavdeling, og med det kunstneriske personalet, i form av skuespillere, musikere, dramaturger og instruktører med flere.

Ettersom teatersjefer sjelden har den økonomiske og administrative bakgrunnen som trengs for å drive en virksomhet, har Oslo Nye Teater som flere andre teatre valgt å ha en direktør med overordnet ansvar for det tekniske og administrative apparatet på teatret, som sørger for at teatersjefens kunstneriske intensjon kan gjennomføres. Herunder ligger også overordnet økonomiansvar, langsiktig fokus på tilgjengelige ressurser og investeringer, kontrakts- og rettighetsforhandlinger og pensjonsspørsmål. Et av teatrets viktigste oppgaver er å lykkes med å levere innenfor de gitte økonomiske rammer, og direktøren er dermed en viktig samarbeidspartner for både styre og teatersjef.



FIGUR 2.1: ORGANISASJONSKART FOR OSLO NYE TEATER, TILPASSET FRA TEATRETS EGET KART

Teatrets ledergruppe skal sammen ta ansvar for de ulike sidene ved teaterdriften, fra kunstneriske valg som repertoar, instruktører og scenografer med mer, videre mot salg, marked og økonomi til produksjonsplanlegging, produksjonsteknisk utforming og gjennomførelse i teatrenes verksteder og bak scenen. Teatret er en variert og sammensatt organisasjon, med engasjerte ansatte som brenner for arbeidsplassen sin. Det betyr også at det

gjærne er mange ulike meninger innenfor teatret, samtidig som de ansatte er vant til å løfte sammen. Både lav turnover og beskjeder fra de ansatte tyder på at Oslo Nye Teater en arbeidsplass hvor man trives. Arbeidsmiljøet beskrives som så godt, og engasjementet så stort, at de ansatte velger å leve med teatrets usikre økonomiske forhold.

Oslo Nye Teaters økonomi er sterkt presset. Teater er uforutsigbart, og suksess et år garanterer ikke enklere situasjon året etter. Teatret var mottaker av statsstøtte mellom 1986 og 1999 i en fordeling mellom stat og kommune på henholdsvis 70 % og 30 % (Levin, 2004 & Grund, 2008). Deretter ble det igjen overdratt i sin helhet til Oslo kommune i 1999, som del av en større kulturpolitisk omorganisering av ansvarsområder. Kulturinstitusjoner som er mottaker av statsstøtte har betraktelig bedre stabilitet i sine økonomiske forutsetninger, ettersom staten nesten automatisk justerer sine tilskudd for pris- og lønnsvekst. Dette er en trygghet for de statlige institusjonene Nationaltheatret, Det Norske Teatret, og den Norske Opera og Ballett i hovedstaden. Den samme tryggheten finnes for regionteatrene, som støttes med 70 % fra statlig hold. Ettersom forholdstallet skal holdes konstant, blir kommunene nødt til å øke tilskuddene tilsvarende, for å opprettholde sine 30 %. Denne sikkerheten har ikke Oslo Nye Teater, og det har dermed vist seg vanskelig å få bevilget tilskudd fra Oslo kommune som dekker pris- og lønnsvekst fra år til år. Det har resultert i betraktelige reelle kutt i tilskuddene fra overgangen i 1999. Teatrets direktør har beregnet denne utviklingen i reelle tilskudd, basert på Statistisk sentralbyrås indekser for lønnsvekst og konsumpris.

TABELL 2.2: TILSKUDDsutviklingen fra 1999, sammensilt beregning fra Oslo Nye Teater

(Tall i 1.000 kr.)	Faktisk 1999	Faktisk 2000	Faktisk 2001 (...)	Faktisk 2008	Faktisk 2009	Estimat 2010	Budsjett 2011
Sum tilskudd, Oslo kommune	59 425	60 087	62 410 (...)	72 000	75 000	80 000	80 000
Tilskudd hvis på nivå med 1999	59 425	61 981	64 778 (...)	85 823	88 515	89 773	93 276
Differanse (reakutt)	0	-1 894	-2 369 (...)	-13 823	-13 515	-9 773	-13 276
Akkumulerte realkutt	0	-1 894	-4 263 (...)	-65 637	-79 152	-88 925	-102 201
Faktisk tilskudd som prosent av justert nivå fra 1999	100 %	96,9 %	96,3 % (...)	83,9 %	84,7 %	89,1 %	85,8 %

Som Tabell 2.2 viser, er det budsjetterte tilskuddet for 2011 kun 85,8 % av hva det hadde vært dersom tilskuddet fra 1999 hadde vært justert for pris- og lønnsvekst. Samtidig har teatret selv måttet gjennomføre nødvendig vedlikehold og investeringer innenfor sine normale driftsbudsjetter uten ekstra tilskudd. Den største konsekvensen av disse kuttene, har vært en

gradvis reduksjon av ansatte fra 151 årsverk i 1999, til 105,5 i inngangen til 2011. Kuttene har rammet organisasjonen jevnt over. Teatret har lyktes med å ta den største delen av nedbemanningen via naturlig avgang, kun fire oppsigelser har vist seg uunngåelig. Reduksjonen av ansatte har ført til mye rasjonalisering og omorganisering underveis. Som nevnt er Oslo Nye Teater blant landets mest kostnadseffektive teatre, ”best i klassen” til å få mest mulig ut av hver krone. Samtidig er de avhengig av betraktelig høyere egeninntektsandel enn sine konkurrenter (se oversikt i Tabell 2.3). Formelen for beregningen er identisk med den benyttet av Oslo Nye Teater i rapporteringen av egeninntektsandel i årsmeldingene.

TABELL 2.3: TEATRENES EGENINNTEKTSANDEL

$$\text{Egeninntektsandel} = \frac{\text{Inntekt generert av egen drift} + \text{ev. netto finansinntekt}}{\text{Driftskostnad} + \text{ev. netto finanskostnad}} * 100 \%$$

	2009	2008	2007	2006	2005
Oslo Nye Teater	35,06 %	39,24 %	36,03 %	33,95 %	25,01 %
Nationaltheatret	24,12 %	26,96 %	27,08 %	29,67 %	26,13 %
Det Norske Teatret	26,91 %	23,34 %	25,59 %	25,68 %	25,41 %
Den Norske Opera og Ballett	28,03 %	27,45 %	13,82 %	15,79 %	N/A
Den Nationale Scene	20,16 %	24,36 %	15,76 %	15,82 %	16,21 %
Trøndelag Teater	23,23 %	24,22 %	N/A	N/A	N/A
Rogaland Teater	19,60 %	32,22 %	31,37 %	21,55 %	16,28 %

Tabellens oversikt over flere år viser i tillegg til de store forskjellene mellom teatrene, til dels store interne variasjoner i egeninntektsandelen. Dette kan delvis forklares med at teatrenes resultater varierer med publikumstilstrømmingen fra år til år.

Tilskuddene Oslo Nye Teater får fra Oslo kommune er ”brukt opp til faste kostnader” før teatret har produsert en eneste forestilling, og produksjonene må dermed spille inn sine egne variable kostnader. Dette har tradisjonelt stilt krav til et repertoar som trekker publikum. Likevel er det slik at ingen kan forhåndsgarantere publikumssuksesser på teatre, og det fører til at risikoen for store variasjoner i egeninntjening på teatret alltid er til stede. Teatret har heller ingen garanti for at kommunen vil fortsette å bevilge de nødvendige tilskuddene, og virksomheten eksisterer i så måte på årsbasis, fra årsbudsjett til årsbudsjett. Det kan komplisere teatrets langsiktige planleggingshorisont.

På tross av vanskelige økonomiske forhold, har Oslo Nye Teater strebet etter å levere det samme tilbudet til byens befolkning, som Oslos eget teater. Produksjonene er i all hovedsak

egne produksjoner, men disse fylles ut med gjestespill utenfra. Antall egenproduksjoner er en av teatrets viktigste kostnadsdrivere, og dette antallet ble derfor redusert i forbindelse med en gjennomgripende økonomisk snuoperasjon i 2001. Antallet forestillinger ble opprettholdt ved å la den enkelte produksjon spille lenger. Denne spillestilen har vært gjeldende til og med 2009, men er etter skifte av teatersjef under revurdering.

TABELL 2.4: AKTIVITETSNIVÅ VED OSLO NYE TEATER DE SISTE FEM ÅRENE

Oslo Nye Teaters produksjon	2009	2008	2007	2006	2005
Produksjoner	18	19	16	13	14
Egenproduksjoner	12	16	14	11	10
Gjestespill	6	3	2	2	4
Antall forestillinger	534	677	588	579	580
Egenproduksjoner	453	599	535	514	471
Gjestespill	81	78	53	65	109
Totalt publikumsbesøk	163 213	197 080	177 436	176 349	146 719
Besøksbelegg	73,6 %	74,4 %	72,2 %	70,3 %	61,5 %

2.3 TEATRETS FORMÅL, VISJON OG STRATEGI 2011-2013

I forbindelse med Catrine Telles tiltredelse som ny teatersjef etter Svein Sturla Hungnes i 2010, gjennomføres nå en fullstendig strategiprosess som skal legge retning for teatrets arbeid for årene 2011-2013. Denne prosessen har tatt utgangspunkt i teatrets formål, som beskrevet i vedtektene:

”Oslo Nye Teater AS har til formål å drive teatervirksomhet. Teatret skal reflektere hovedstadens urbane liv og bør søke å fremme ny norsk dramatik, og ellers favne et videst mulig repertoar.”

Samtidig har det blitt lagt vekt på den nye teatersjefens kunstneriske intensjon for teatret. Denne var som nevnt en del av grunnlaget for ansettelsen fra styret, som ønsket en litt smalere og mer Oslorettet kunstnerisk profil. Arbeidet med strategien har i første rekke foregått i ledergruppen, men hele organisasjonen har også blitt trukket med gjennom et strategiseminar. Det ble utarbeidet tre kjernebegreper for teatret: ”Oslo, morsomt og mangfoldig”, som skal være beskrivende for teatrets profil de neste årene, som moderne, urbant byteater og regionteater for Oslo. Denne bakgrunnen samles til visjonsutsagnet for teatret, ”Hele byens

teater”. Det blir da kun en enkel justering fra den tidligere formuleringen ”Byens eget teater”, som er godt anerkjent og velbrukt i organisasjonen. Utsagnet er godt synlig, både i brevhoder, på visittkort og på teatrets nettside. Den foreslåtte omformuleringen til ”Hele byens teater” vil i større grad understreke at teatret eksisterer for den fulle bredden av Oslos mangfoldige befolkning.



FIGUR 2.2: OSLO NYE TEATERS LOGO

Det er utarbeidet målområder som skal få spesiell fokus den inneværende perioden, en *strategisk destinasjon*¹. Denne er konkretisert ut fra visjonen for teatrets arbeid. Destinasjonen er beskrevet i teatrets strategipapirer som følger:

- Oslo Nye skal ha tiltrekningskraft på kunstnere i lys av sin energi, oppfinnsomhet og humor
- Oslo Nye skal være en naturlig samarbeidspartner for aktører i byen
- Byens befolkning skal ha et eierforhold til Oslo Nye som sitt eget teater

For å arbeide mot den strategiske destinasjonen, har teatret satt opp strategiske mål innenfor tre temaer som korresponderer med punktene i den strategiske destinasjonen. Første tema er ”kunstnerisk utvikling”, og fokuserer på å bli en arena for nye stemmer. Tema nummer to er ”samarbeid”, og retter seg mot ulike mål for å skape dialog med byen. Tredje tema er ”bredt tilbud”, og søker en økning i teatrets produksjonstakt.

Teatrets utfordring i dag, er å sikre gjennomføringen av strategien på en måte som arbeider mot de formulerte målene og sørger for at teatret lever opp til sitt formål. Samtidig må dette gjøres på en måte som tar hensyn til de økonomiske rammene, for å sikre grunnlag for videre drift. På et teater som Oslo Nye, er det daglige tette samarbeidet mellom ledelse og ansatte både et konkurransefortrinn og en kritisk suksessfaktor. *Strategiene trenger derfor større forankring i hele organisasjonen.* Den enkelte avdeling og hver ansatt må kjenne til teatrets overordnede strategi og formål, og se hvordan det daglige arbeidet kan rettes mot måloppnåelse. Det er avgjørende at det er felles klarhet i retning og intensjon for teatrets fremtid.

¹ ”Den strategiske destinasjonen beskriver hvordan virksomheten ønsker å se ut og operere i et langsiktig perspektiv. Den er en utdypning og konkretisering av organisasjonens visjon.” (Hoff & Holving, 2002)

3. TEORETISK RAMMEVERK

Et styringssystem kan defineres som et verktøy som ”periodisk følger opp og kontrollerer den løpende utvikling mot strategiene/handlingsplanene, og i tillegg overvåker omgivelsene, som bare i liten grad, hvis i det hele tatt, kan påvirkes av virksomheten” (Hoff & Holving, 2002). Min teoretiske vinkling tar utgangspunkt i et slikt verktøy: Rammeverket for balansert målstyring (”Balanced Scorecard”), som er utviklet av Robert S. Kaplan og David P. Norton. Forskningen på balansert målstyring er i stor grad basert på erfaringer utviklerne har gjort seg i samarbeid med, og under casestudier av, ulike bedrifter. Dette har lagt mye av grunnlaget for utviklingen av den originale modellen over de siste 20 årene. Kaplan (2001) har modifisert modellen til bruk for nonprofittorganisasjoner. I tillegg har Robert Niven (2008) kommet med betydelige bidrag på feltet. En definisjon på balansert målstyring er som følger:

”Et balansert målstyringssystem er et formelt, informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og adferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse, rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre.” (Hoff & Holving, 2002)

I dette kapitlet gir jeg en kortfattet sammenstilling av betydning av strategi og strategiimplementering. Jeg beskriver de ulike elementene i balansert målstyring, og går nærmere inn på hvordan rammeverket kan benyttes til å utvikle et styringssystem for en nonprofittorganisasjon, i mitt tilfelle et teater. I tillegg gir jeg en kort presentasjon av ”Ønskekvistmodellen”. Dette er et verktøy utviklet for å evaluere scenekunst, og er skapt ved Århus Universitet av Jørn Langsted, Karen Hannah og Charlotte Rørdam Larsen. Til slutt diskuterer jeg hvordan elementer fra Ønskekvistmodellen kan benyttes for å inkludere et teaters kunstneriske primærfunksjon i et styringssystem basert på balansert målstyring.

3.1 BAKGRUNN OG UTGANGSPUNKT

Virksomheter står i dag ofte ovenfor utfordringer som kort planleggingshorisont, høy konkurranse og trang økonomi. Den hurtige utviklingen fra industrisamfunn til informasjonssamfunn har ført til en rekke endringer i bedrifters omgivelser og grunnlag for drift. I industrisamfunnet var teknologisk utvikling og gode finansielle systemer for å utnytte fysiske eiendeler avgjørende for suksess. Med informasjonssamfunnets inntog må dagens

bedrifter ikke bare håndtere innovasjon og rask teknologisk utvikling, men også den økte konkurransen som følge av globalisering og stadig høyere krav om spesialisering (Kaplan & Norton 1996a). Dette har ført til at innovasjonsevne, informasjonssystemer og bedriftens immaterielle verdier som human- og strukturkapital har fått avgjørende betydning for den nye tidens suksessbedrifter.

En kortere strategisk planleggingshorisont har skapt et økt behov for strategisk ledelse og styring som kan identifisere fremtidige konkurransefortrinn. Det stiller nye krav til systemer for informasjonsinnhenting og prestasjonsmåling som grunnlag for gode strategiske beslutninger (Hoff & Holving, 2002). Det er av avgjørende betydning for et styringssystem at virksomheten har et strategisk grunnlag som er gjennomarbeidet og godt forankret både i organisasjon og toppledelse før arbeidet med et styringssystem begynner. Et slikt strategisk grunnlag består av virksomhetsidé/formål, visjon og strategi.

3.1.1 FORMÅL, VERDIER OG VISJON

Dersom de ansatte i en organisasjon skal oppnå et felles fokus for å arbeide mot strategioppnåelse og overordnet formål, må det klargjøres ett felles bilde av hva som ønskes oppnådd. Et tydelig formål er enkelt og konsist, langsiktig og inspirerende. Det beskriver hva organisasjonen skal arbeide med, hvordan og for hvem. Det forteller hvilket behov i samfunnet som skal møtes, med hvilken filosofi dette behovet skal angripes og hva det er som gjør organisasjonens arbeid unikt (Niven, 2008).

En organisasjons verdier har stor betydning for klimaet på arbeidsplassen og er prinsipper som ligger til grunn for daglig atferd. Verdiene ligger tett opp til *bedriftskulturen*, og kan gi styrke og fellesskap. Det er viktig å sørge for at de uttalte verdiene virkelig representerer det unike ved hele virksomheten. Dersom de ikke gjør det, vil de ansatte kunne oppfatte verdiene som hykleriske, og det gir motsatt effekt av det som er ønskelig. Verdiene må være veletablert og gjeldende for hele organisasjonen, samtidig som de støtter oppunder formålet. De kan være avgjørende for felles motivasjon, fokus og innordning av de ansatte (Niven, 2008).

Der formålet forklarer grunnlaget for en virksomhets eksistens, skal visjonen gi et bilde på hvor virksomheten ønsker å være om 3-10 år. Den bør fokusere på hvordan organisasjonen ønsker å bli oppfattet av omverdenen (Kaplan & Norton, 2004a). Formuleringen av visjonen bør være konsis og fange oppmerksomhet og interesse hos alle interessenter. Den må ha

logisk forankring i formål og verdier, slik at fremtidsbildet den inspirerer til er et steg på vei mot formålet virksomheten arbeider for. Visjonen må representere noe som er mulig å oppnå, samt inspirere og engasjere alle ansatte. Den fungerer som et bindeledd mellom grunnlaget for eksistens og konkrete strategier, og er viktig for å gi en felles retning i arbeidet med strategiene. Dersom visjonen ikke er i stand til å reflektere ønsket fremtidig situasjon for virksomheten kan det oppstå problemer. Da risikerer man å styre etter galt målbilde, i en helt annen retning en hva formål og verdier intenderer. Det kan dermed nesten ikke legges nok vekt på betydningen av en gjennomarbeidet visjon som grunnlag for et styringssystem.

3.1.2 STRATEGI

Utgangspunktet med tydelig formål, verdier og visjon legger videre grunnlaget for utvikling av strategi. Begrepet strategi er definert på svært mange måter, men en av dem sier følgende:

”Strategi representerer de brede prioriteringene en organisasjon tar, med kunnskap om sine operasjonelle omgivelser i jakten på oppnåelse av formålet” (Niven, 2008).

Videre finnes det en nesten uendelig mengde litteratur som omhandler strategi. Michael Porters (1996) syn på temaet er delvis benyttet som grunnlag i utviklingen av balansert målstyring. Han sier at virksomheter trenger strategier for *å posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter*. Altså strekker begrepet seg videre enn rent operasjonell prestasjon og kontinuerlig forbedring. En strategi innebærer å ta valg om hvilke aktiviteter som skal utføres, og hvordan. Disse aktivitetene skal samlet sørge for at virksomheten kan levere *et unikt verditilbud* til sine kunder, annerledes enn hva andre aktører på markedet gjør. Det krever en tydelig kommunisert strategi og gode ledere til å gjennomføre, for at organisasjonen skal holde seg til de aktivitetene som gjør dem unike. Fristelsene til å gjøre kompromisser og løsne på fokuset i arbeidet vil alltid være til stede, men en eksplisitt strategi vil kunne hjelpe medarbeidere ta de riktige beslutningene hver dag. Dersom det oppnås strategisk kontinuitet vil man være i stand til stadig å forsterke sin posisjon, tydeliggjøre strategiske valg og samle virksomheten mot arbeid i samme retning for å oppnå varige konkurransefortrinn (Porter, 1996).

I utvikling av strategi er det nødvendig å gå gjennom en grundig analyse som både tar for seg eksterne og interne sider ved virksomheten. Hjelpemidler til dette kan være PESTEL-analyse, analyse av Porters fem krefter og SWOT-analyse. En PESTEL-analyse tar for seg en

virksomhets makroomgivelser, nærmere bestemt den politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljø- og lovmessige situasjon som omgir virksomheten. Porters fem krefter analyserer konkurransen i bransjen gjennom *trusselen fra nye aktører*, *konkurransenintensitet mellom etablerte virksomheter*, *kundenes forhandlingsmakt*, *leverandørens forhandlingsmakt* og *trusselen fra substitutter*. En SWOT-analyse gir et bilde av virksomhetens interne styrker og svakheter, samt eksterne muligheter og trusler (Hill & Jones, 2007). Disse tre analysene kan gi et kunnskapsgrunnlag for videre strategiske beslutninger. Med bakgrunn i denne informasjonen kan det avgjøres hva som er de viktigste strategiske utfordringene virksomheten står ovenfor, og hvilken strategisk destinasjon det er ønskelig å bevege seg mot i løpet av 3-5 år (Niven, 2008).

3.2 STRATEGIIMPLEMENTERING

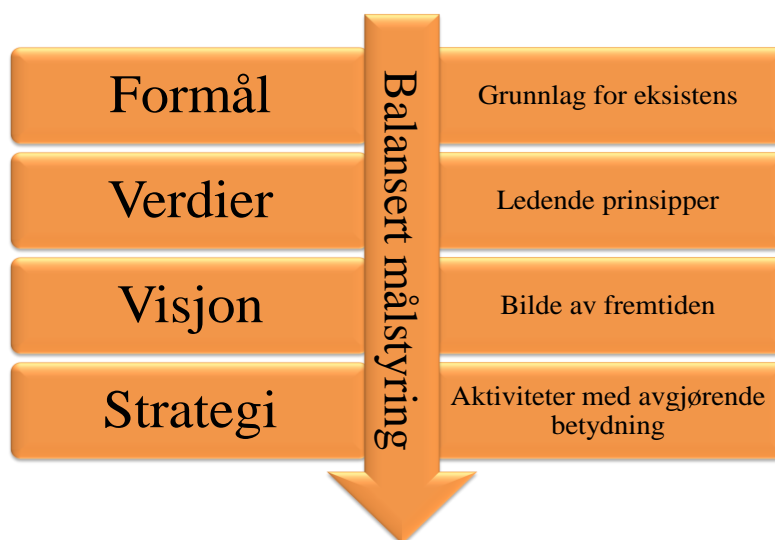
Med strategiene på plass, er neste utfordring å følge dem opp. Det er blitt en vanlig klisjé å snakke om strategipapirene som ble utformet, for så å plasseres i hylla. Strategier fordrer gjennomføring; man ”må gå fra å bestemme seg for å følge strategiene, til å gjøre det” (Niven, 2008). Bevisstheten rundt at strategi må implementeres og gjennomføres har økt de siste årene. En undersøkelse blant 275 amerikanske porteføljeforvaltere utført av Ernst & Young i 1997 viste at det ble lagt stor vekt på informasjon av ikke-finansiell karakter i forbindelse med investeringsbeslutninger. Av denne type data la de mest vekt på virksomhetens evne til strategiimplementering. Strategiernes kvalitet var mindre viktig, og kom på tredjeplass (Ernst & Young, referert av Hoff, 2009). I 2006 kom det frem i en global undersøkelse fra ”The Monitor Group”, at toppledere satte gjennomføring av strategi som sin øverste prioritet (Referert av Kaplan & Norton, 2008).

Å oppnå en suksessfull strategiimplementering kan være betydelig vanskeligere enn å formulere strategiene. Hrebiniak (2005) har formulert enkelte elementer som kan være årsak til dette. Ofte er det slik at ledere er opplært til å planlegge, og ikke gjennomføre strategier. I det aller verste tilfellet kan det føre til at lederne tror at gjennomføringen er noe som skal skje av seg selv i resten av organisasjonen. Det er viktig å anerkjenne at planlegging og gjennomføring av strategier er to gjensidig avhengige elementer. Valg av strategisk plan har betydning for hvordan den gjennomføres. Resultatet av gjennomføringen påvirker igjen videre planlegging. Samtidig er gjennomføring av strategi en langsgående prosess, bestående av flere beslutninger og handlinger. Dette tar tid, mye mer tid en planlegging av strategi. Tiden som

kreves kan gjøre det utfordrende å opprettholde styringen av gjennomføringsprosessen på lang sikt. Derfor trenger ledelsen å dele prosessen inn i mer kortsiktige mål, og samtidig opprette kanaler for kontinuerlig feedback som kommuniserer utviklingen mot målene.

Kommunikasjon gjennom hele organisasjonen er en av de viktigste forutsetningene for å lykkes, ettersom gjennomføringen krever deltakelse fra alle på daglig basis. Strategiimplementering innebærer ofte endringer i organisasjonen. Det setter krav til en bedriftskultur som er *lærende og endringsvillig*. Ledelsen må håndtere eventuell motstand, og drive endringene gjennom aktivt lederskap. Dette krever klare organisasjonsstrukturer og ansvarsområder som kobler daglig arbeid mot strategiene. For å lykkes med dette trengs et system for implementeringen som legger retningslinjer for hele prosessen gjennom aktiviteter som har logisk sammenheng til strategiske mål (Hrebiniak, 2005). Kaplan & Norton gjennomførte undersøkelser om virksomheters strategigjennomføring i 1996, og så igjen i 2006. I 1996 var det kun 40 % av de spurte som hadde et formelt system for å sørge for at strategier ble oppnådd. I 2006 var dette tallet økt til 54 %, og av disse var det 70 % som kunne melde at de hadde bedre resultater enn sine konkurrenter. Et system for strategiimplementering syntes dermed å øke sannsynligheten for suksess betydelig (Kaplan & Norton, 2008).

Det kan se ut som at viktigheten av formelle systemer for strategiimplementering er anerkjent, men at det for mange virksomheter fortsatt er en lang vei å gå fra anerkjennelse til å ta i bruk verktøy for strategiimplementering. Et av verktøyene som har blitt utviklet i dette henseendet, er som nevnt Kaplan & Nortons balanserte målstyring.



FIGUR 3.1: BALANSERT MÅLSTYRING OMSETTER FORMÅL, VERDIER, VISJON OG STRATEGI (NIVEN, 2008)

3.3 BALANSERT MÅLSTYRING

Balansert målstyring er et teoretisk rammeverk for strategisk styring og strategiimplementering som har vært under utvikling i snart 20 år. Jeg forteller kort hvordan den historiske utviklingen har foregått, før jeg definerer og beskriver de ulike elementene i modellen.

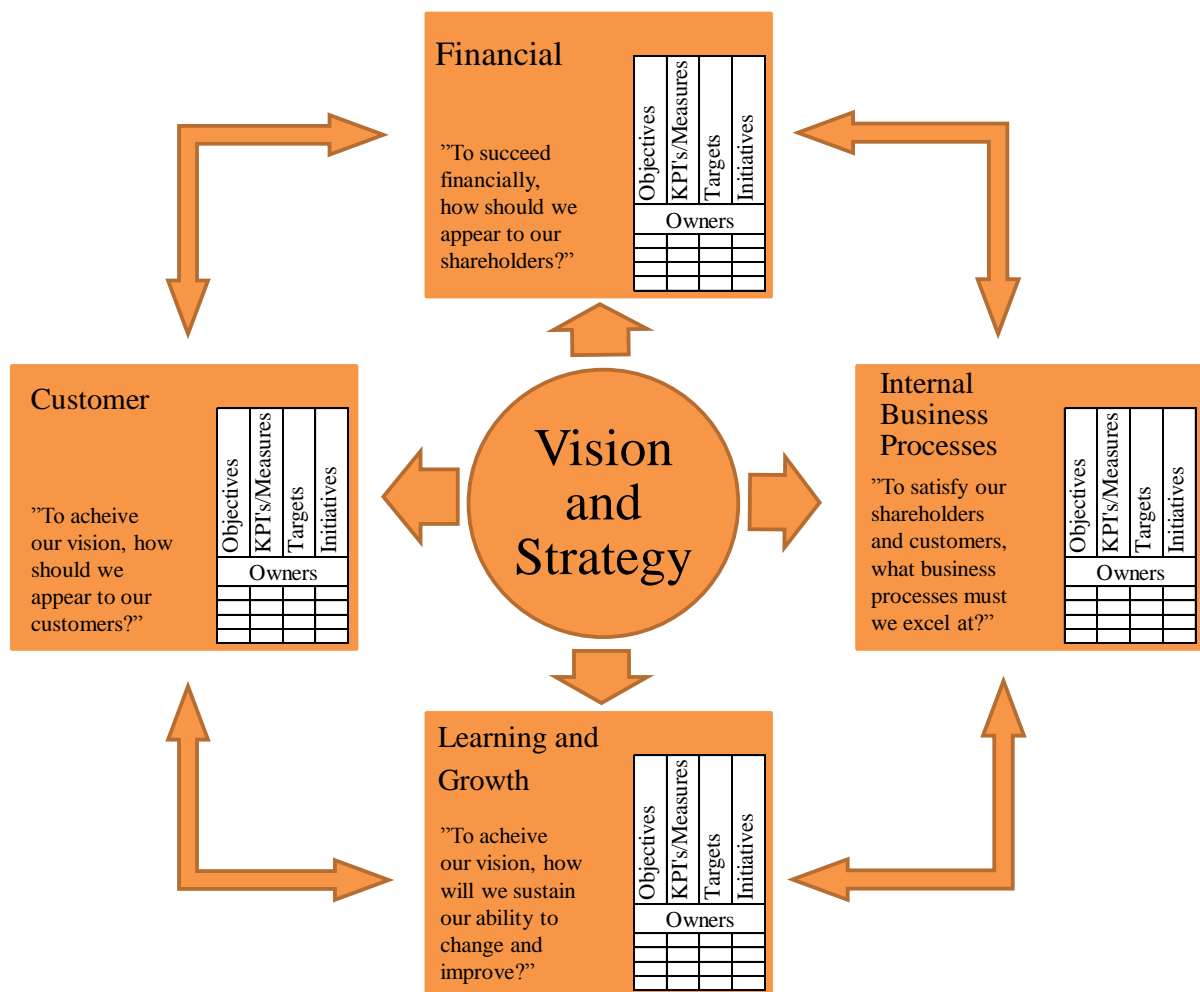
I 1992 skrev Kaplan & Norton en artikkel i Harvard Business Review der de gjorde begrepet ”The Balanced Scorecard” kjent som et prestasjonsmålingssystem med styringskort (”scorecards”) laget for å fremskaffe relevant, balansert informasjon om en bedrifts ytelse. De argumenterte for at de tradisjonelle metodene for prestasjonsmåling ikke var egnet til å måle egenskaper ved en organisasjon som har betydning for fremtidig verdiskapning og konkurransefortrinn på lang sikt. Kaplan & Nortons system komplementerte derfor historiske, finansielle mål og styringsparametrene med operasjonelle mål og styringsparametre. De fortsatte arbeidet med modellen, og i 1996 kom den første boken ”The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”. Her ble potensialet som et strategisk styringsverktøy først introdusert ved å benytte prestasjonsmålingssystemet til å koble strategi med daglig arbeid i organisasjoner. Den neste boken fra 2001, ”The Strategy Focused Organization” utdypet videre bruken av balansert målstyring som del av et styringssystem for strategiimplementering. Boken fokuserte på fem prinsipper for dette systemet (norsk oversettelse av Hoff & Holving, 2002):

1. Omsette strategi til operasjonelle termer
2. Knytte organisasjonen opp mot strategien
3. La strategien bli en del av alle medarbeideres hverdag
4. Gjøre strategiarbeidet til en løpende prosess
5. Forandring må initieres gjennom toppledelsen

Erfaring viste at bedrifter ofte hadde vanskeligheter med prinsipp 1, omsetting av potensielt vag strategi til håndfaste operasjonelle termer. Svaret på dette kom med utvikling av strategiske kart, hvilket ble videre utdypet i boken ”Strategy Maps” i 2004. Bruken av strategiske kart har senere blitt et av de viktigste elementene i balansert målstyring. De utgjør også en god metode til å kommunisere strategi til en organisasjon. Dette er en del av prinsipp 2, som ble videre utdypet i boken ”Alignment” (innordning) i 2006. Denne boken baserer seg på bruken av strategiske kart og styringskort utviklet på ulike nivåer i virksomheten til å sikre

et felles fokus mot virksomhetens overordnede prioriteringer og strategi. Boken behandler også delvis innordning som virkemiddel sett i sammenheng med prinsipp 3 og 4.

I 2008 kom ”The Execution Premium” hvor Kaplan og Norton sammenstiller et fullstendig styringssystem basert på deres fire tidligere bøker, og i tillegg andre ledelsesteorier. Med dette ønsket de å gi bedrifter et verktøy til å oppnå en varig tilstand av prinsipp 4, strategiarbeid som en løpende kontinuerlig og sirkulær prosess. Dette skal bidra til å ”koble fortrefelighet i operasjonell utførelse med strategiske prioriteringer og visjon” (Kaplan & Norton, 2008). Prosessen inkluderer utvikling av strategi og planlegging av implementering. Den søker å innordne hele organisasjonen, og planlegger operasjonene som igjen legger grunnlag for gjennomføring. Deretter inkluderer den overvåking og læring samt tilpasning av strategi og prosesser, og med dette er sirkelen lukket. Balansert målstyring er en viktig del av dette komplette systemet, som ellers strekker seg lenger enn omfanget av denne oppgaven.



FIGUR 3.2: MODELL AV BALANSERT MÅLSTYRING (KAPLAN & NORTON, 1996A)

3.3.1 DEN ORIGINALE MODELLEN

Den originale modellen fra 1992, videreutviklet i 1996, utgjør med sine ulike bestanddeler grunnlaget for det balanserte målstyringsverktøyet. Modellen fra 1996 som vist i Figur 3.2 er kanskje mest kjent. Verktøyet sikter seg mot å følge utvikling mot strategi og visjon ved hjelp av et balansert sett med mål innen fire perspektiver; det finansielle, kunder, interne prosesser og læring og innovasjon. Disse perspektivene søker informasjon som svarer på følgende spørsmål (Kaplan & Norton 1996a):

- For å lykkes finansielt, hvordan må vi fremstå for våre aksjonærer?
- For å oppnå vår visjon, hvordan må vi fremstå for våre kunder?
- For å tilfredsstille kunder og aksjonærer, hvilke forretningsprosesser må vi utmerke oss innen?
- For å oppnå vår visjon, hvordan vil vi opprettholde vår evne til endring og forbedring?

	Strategiske mål	Styringsparametre	Måltall	Strategiske initiativ
Kunder				
Interne prosesser				
Læring og vekst				
Finansielt				

FIGUR 3.3: ENKELT EKSEMPEL PÅ ET STYRINGSKORT

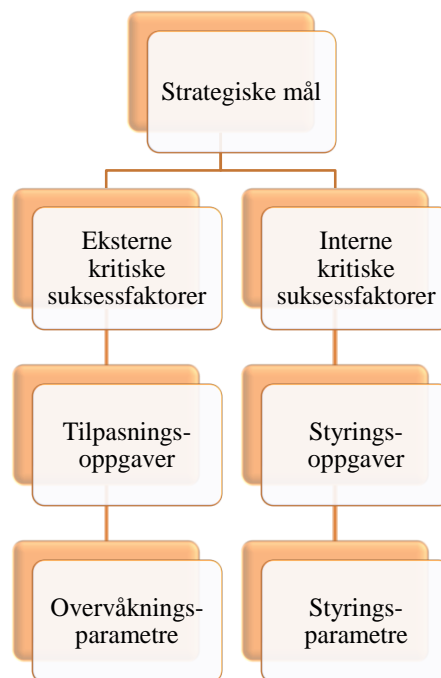
Informasjon fra perspektivene ble samlet i rapporter kalt "scorecards", eller styringskort. Disse styringskortene utgjør den løpende rapporteringen av virksomhetens utvikling mot visjon og strategi. De inneholder flere elementer:

- Strategiske mål ("*objective*"), en presis formulering av hva som ønskes oppnådd, hva strategien skal føre til.
- Styringsparametre ("*measure*"), målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte strategiske mål. Styringsparametre kan være av ulik karakter. De kan blant annet måle input, output og resultater. Generelt deles styringsparametre gjerne i *ytelsesparametre* (lead indicators) og *resultatparametre* (lag indicators). Ytelsesparametre brukes for å måle fremdrift i aktiviteter som skal

lede frem til et resultat. Resultatet blir så målt av en resultatparameter. Med andre ord har resultatparametrene en historisk karakter, mens ytelsesparametre har evne til å måle hvordan virksomheten strekker seg mot måloppnåelse i forkant (Niven, 2008).

- Måltall/målverdi ("*target*"), krav som er satt til styringsparametrenes verdi for at de strategiske målene skal oppfylles.
- Strategiske initiativ ("*initiative*"), handlingsplaner som omhandler konkrete tiltak og aktiviteter som må gjennomføres for å nå de strategiske målene

I oversettelsen av de engelske navnene på modellens elementer har jeg benyttet meg av de norske begrepene som de er formulert og definert av Hoff & Holving (2002). De har i tillegg til de nevnte begrepene, fokusert på betydningen av kritiske suksessfaktorer som et første trinn på veien til å avgjøre hva som vil være gode styringsparametre for det enkelte strategiske mål.



FIGUR 3.4: KRITISKE SUKSESSFaktorER (HOFF & HOLVING, 2002)

En kritisk suksessfaktor kan defineres som "forhold og variabler hvis endringer gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål" (Hoff & Holving, 2002).

Disse deles igjen i interne og eksterne faktorer. De interne er forhold bedriften kan påvirke selv gjennom sitt arbeid, mens de eksterne er gjenstand for overvåking og tilpassing. Identifikasjon av kritiske suksessfaktorer er viktig for å oppdage hva som er absolutt

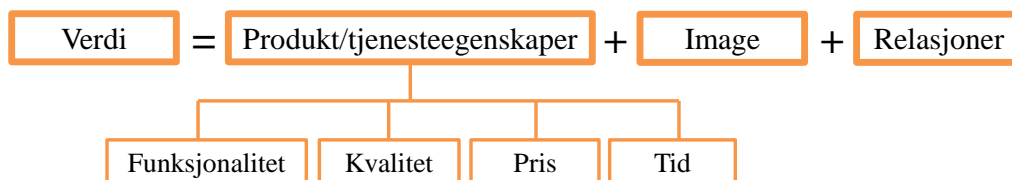
nødvendig for at de strategiske målene skal bli oppfylt. De kan på den måten benyttes som ledd i utvikling av styringsparametre, måltall og strategiske initiativ, og som kontroll av de strategiske målene.

3.3.2 DE FIRE PERSPEKTIVENE

I omsetningen av en organisasjons visjon og strategi, vil bruken av de fire perspektivene muliggjøre en balanse mellom resultat- og ytelsesparametre, og mellom lang- og kortsiktige mål. Objektive, kvantitative styringsparametre kan også kombineres med mer subjektive, kvalitative parametre (Kaplan & Norton, 1996a).

Det finansielle perspektivet inneholder som oftest tradisjonelle historiske resultatparametre. Finansielle styringsparametre forteller om strategi og gjennomføring fører til forbedringer på bunnlinjen. I en næringsvirksomhet vil det være maksimering av aksjonærverdien som er hovedmålet, og dette kan måles med parametre som avkastning på total kapital, egenkapital, sysselsatt kapital og lignende. Interne økonomiske styringsparametre kan også inkluderes, for eksempel driftsmargin (Hoff & Holving, 2002).

Kundeperspektivet omhandler de sidene ved driften som skaper verdi og konkurransefortrinn i møte med kundene. Det gjelder å være i stand til å definere *verdtilbudet* som gjør at nåværende kunder blir tilfredse og lojale og kan bidra til et godt rykte som trekker til seg nye kunder. Med en god forståelse av hva som gir kundeverdi innenfor de segmentene bedriften retter seg mot, kan det defineres korrekte ytelsesparametre for produktegenskaper, image og relasjoner (Hoff & Holving, 2002). Dermed er parametrene for en suksessfull strategi på kundenivå angitt gjennom det totale verdtilbudet.



FIGUR 3.5: VERDITILBUDET ("CUSTOMER VALUE PROPOSITION") (KAPLAN & NORTON, 1996A)

Når det kommer til *perspektivet for de interne prosessene*, er det avgjørende å identifisere hva det er bedriften må gjøre godt for å være i stand til å oppnå målene som er satt for kunder og aksjonærer (Kaplan & Norton 1996b). Det er viktig å understreke at disse interne prosessene

vil være et nødvendig, men ikke tilstrekkelig krav for strategioppnåelse i de andre perspektivene. Forretningsprosessene kan deles i innovasjonsprosesser, operative rutiner og ettersalgprosesser (Hoff & Holving, 2002). Ved å ha fokus på innovasjon og operative rutiner, kan det bli enklere for bedrifter å se hvilke nye prosesser, produkter og tjenester som må til for å oppnå strategiene. Dette går forbi ren måling og forbedring av de nåværende rutinene og aktivitetene. På denne måten kan bedrifter kombinere fokus på kortsiktighet og langsiktighet i de interne prosessene (Kaplan & Norton 1996b).

Det siste perspektivet i balansert målstyring, *læring og vekst*, omhandler en bedrifts infrastruktur i form av mennesker, systemer og organisasjonsklima. Disse verdiene kalles ofte humankapital, informasjonskapital og organisasjonskapital. I dette perspektivet må man identifisere de faktorene som er mest kritiske for at bedriften skal oppnå fremtidig suksess i perspektivene for kunder og interne prosesser. I dagens globale konkurranse er gjerne *kontinuerlig lærende organisasjoner* avgjørende for langsiktig suksess. Innen lærings- og vekstperspektivet fokuseres rekruttering og kompetanseheving hos de ansatte. For å beholde kunnskap i bedriften uavhengig av ansatte, vil kvalitet på informasjonssystemer være av stor betydning. Til slutt er det viktig å arbeide med motivasjon, bemyndigelse og innordning av de ansatte. Informasjon og kommunikasjon er viktige faktorer for at de ansatte er tilfredse og har en felles forståelse for organisasjonens visjon og strategi (Hoff & Holving, 2002).

Kaplan & Norton (1996a) understreker at de fire originale perspektivene som de fremstår i modellen ikke er ment som en fasit i systemet, men heller som en mal. *Det er opp til den enkelte virksomhet å vurdere i hvilken grad de fire perspektivene er tilstrekkelig for å kommunisere deres strategi.* Ut fra de enkelte forhold kan det velges å legge til perspektiver, eller gi perspektivene andre navn for å tydeliggjøre strategien slik den fremstår i den enkelte organisasjon. Det viktigste er at de perspektivene og de strategiske målene som anvendes, bidrar til å kommunisere den overordnede strategien gjennom kjeder av årsaks-virkningssammenhenger på en tydelig måte for den enkelte bedrift.

3.3.3 KAUSALITET

Kausalitet, også kalt årsaks- virkningsforhold, er et viktig prinsipp som ligger til grunn for teorien om balansert målstyring. I utviklingen av strategier stilles vanligvis spørsmålene: Hvor er vi, hvor vil vi og hvordan kommer vi dit? (Hoff & Holving, 2002) Dermed er det

viktig at et system som er designet for å støtte implementering og gjennomføring av strategiene klarer å besvare disse spørsmålene på en god måte. *Strategier kan sees på som en rekke hypoteser om årsak og virkning* (Kaplan & Norton 1996a). Disse hypotesene må komme tydelig frem, både gjennom valg av ytelses- og resultatparametre, og i sammenhengene mellom de ulike perspektivene. Dette bidrar til at kausaliteten kan bli bekreftet eller avkreftet over tid, og det blir et verktøy i den daglige styringen. Denne tankegangen er viktig for å oppnå et enhetlig balansert målstyringssystem som tydelig viser betydningen av de strategiske målene som er satt innen hvert perspektiv.

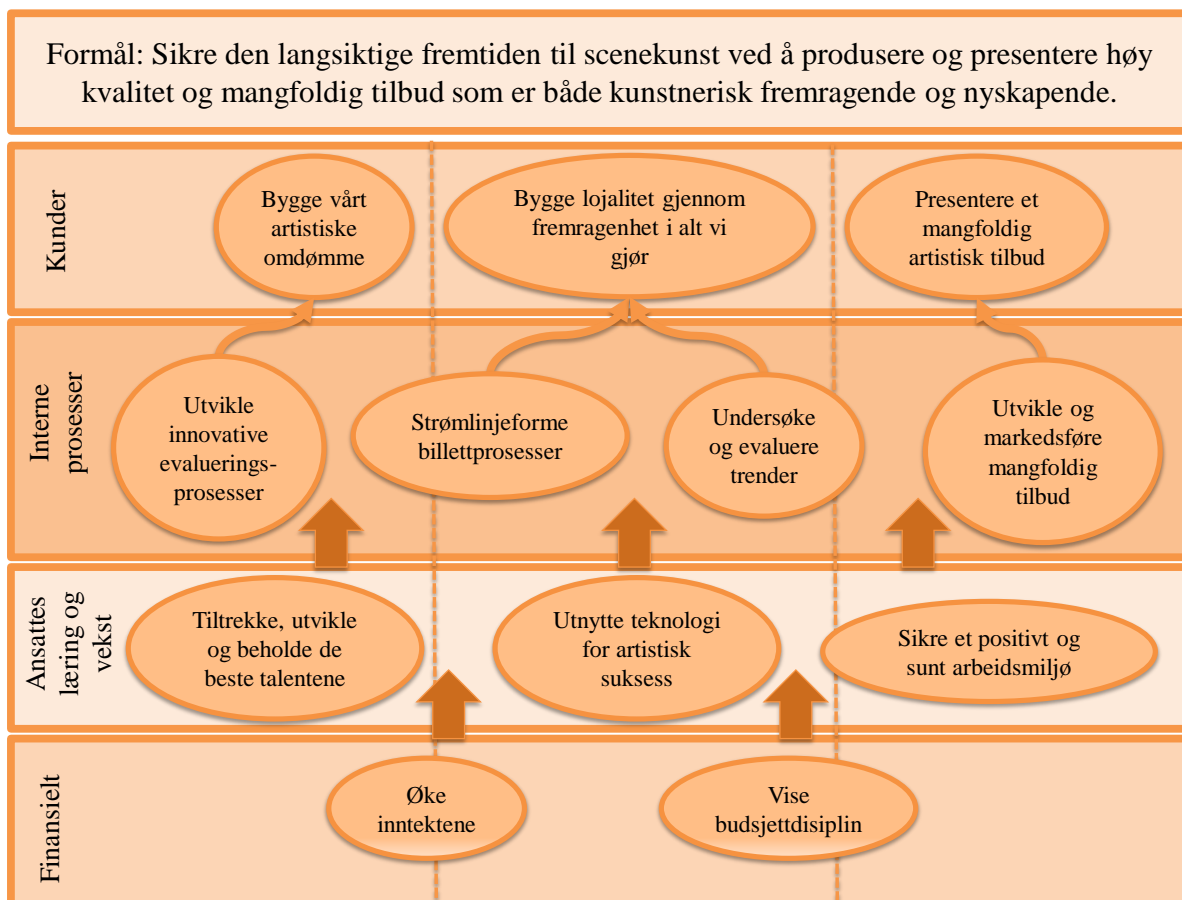
En god beskrivelse av betydningen til kausalitet som element i balansert målstyring, er å si at styringssystemet som bygges opp, skal være i stand til å fortelle en virksomhets strategiske historie. Samlingen av de enkelte strategiske målene i de forskjellige perspektivene utgjør en rekke påstander om ”hvis, så”. Disse utgjør en helhet som forteller hvordan bedriften fungerer totalt sett, og hva som fører til suksess (Niven 2008). Strategiske kart blir gjerne benyttet som illustrasjon av disse sammenhengene.

3.3.4 STRATEGISKE KART

Som så vidt nevnt ble balansert målstyring videreutviklet med strategiske kart ettersom bedrifter som arbeidet med de første styringskortene i det originale systemet, fant at implementeringen ikke alltid var så enkel. Flere fant det vanskelig å artikulere de overordnede strategiene til gode mål og styringsparametre. De generelle, kanskje vage beskrivelsene av strategiene kunne oversettes til mange ulike parametre, avhengig av den enkeltes tolkning (Niven, 2008). Kartene har blitt et av de aller viktigste hjelpemidlene i balansert målstyring nettopp fordi det kan vise hvordan de strategiske målene henger sammen. Et strategisk kart kan gi like mye innsikt for ansatte som styringsparametrene i den originale modellen (Kaplan & Norton, 2004a).

Et strategisk kart kan defineres som ”en visuell fremstilling av virksomhetens strategi, fremstilt gjennom strategiske mål i en årsaks- virkningssammenheng” (Hoff & Holving, 2002). Kartet består av ulike elementer: De fire perspektivene kjent fra balansert målstyring plassert horisontalt, strategiske temaer plassert vertikalt og konkrete strategiske mål innen hvert perspektiv og tema. Målene er som nevnt en konkret uttalelse av hva som må oppnås for å lykkes med strategien. De kobles sammen med identifiserte kausalitetssammenhenger, og

utgjør på den måten de strategiske temaene vertikalt i forhold til perspektivene. Et eksempel på et strategisk kart er vist i Figur 3.6.



FIGUR 3.6: EKSEMPEL STRATEGISK KART FOR EN FIKSJONELL SCENEKUNSTINSTITUSJON (NIVEN, 2008)

Et strategisk kart skal beskrive hvordan organisasjonen skaper verdi. Det tar spesielt hensyn til den store andelen immaterielle verdier i dagens bedrifter, og hvordan de kan utnytte potensialet i disse verdiene til å skape overordnet verdi. Det må legges vekt på hvordan, slik at man ikke ender med å lage et interessentbasert balansert målingssystem med mål og parametere for ansatte, kunder og eiere. Kartet skal være strategibasert, og bygger på fem prinsipper (Kaplan & Norton 2004b):

1. Strategi balanserer motvirkende krefter, langsiktig vs. kortsiktig fokus
2. Strategi er basert på et differensiert kundeverditilbud
3. Verdi blir skapt gjennom interne forretningsprosesser
4. Strategi består av simultane, komplementære temaer
5. Strategisk fokus/innordning avgjør utnyttelse av de immaterielle verdiene

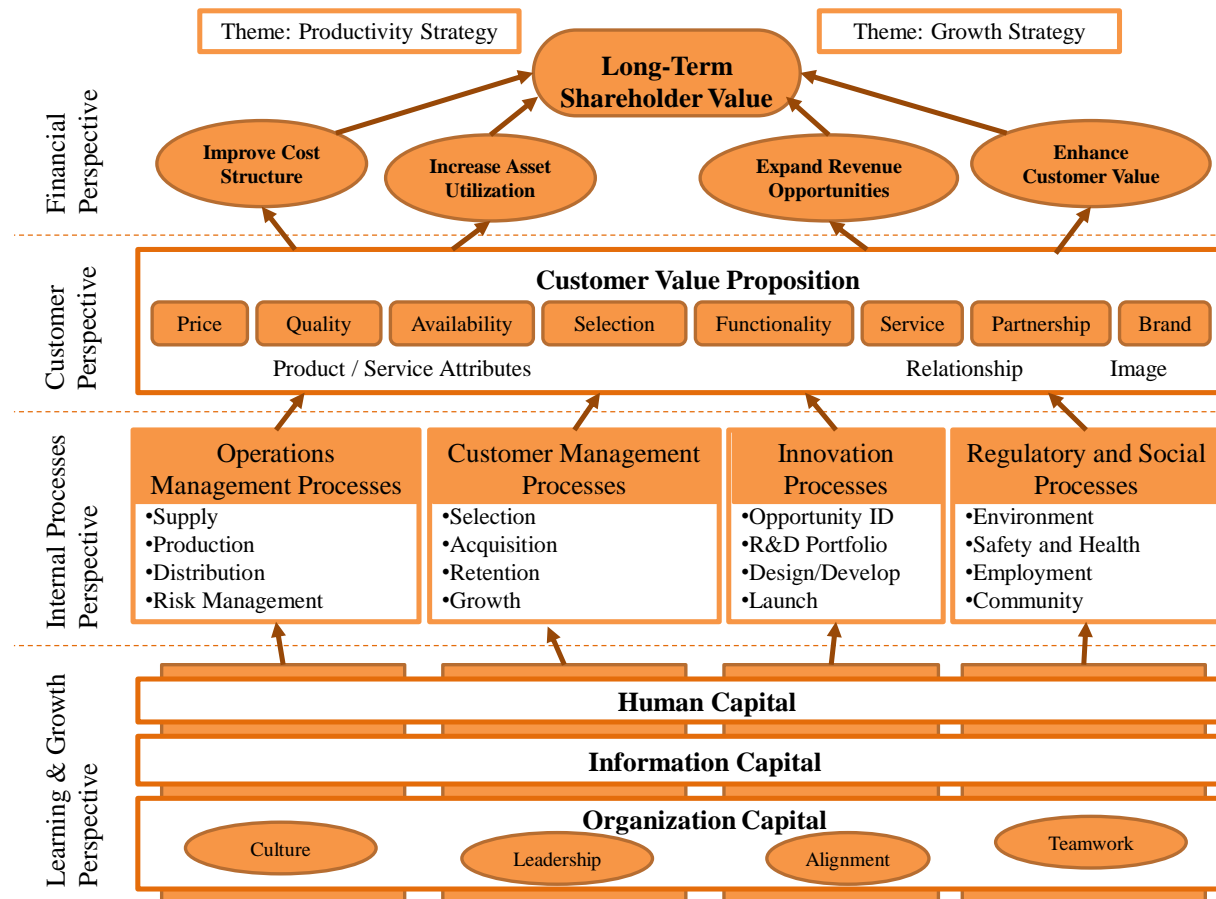
De strategiske målene som beskrives i kartet, blir et bindeledd mellom overordnet strategisk destinasjon og styringsparametre (Kaplan & Norton, 2001). Dette gjør kartet til hjertet i balansert målstyring som kommunikasjonsverktøy, ettersom det kan brukes til å vise alle i organisasjonen hva som må fokuseres i det daglige for å lykkes på lang sikt.

3.3.5 INNORDNING OG FOKUS

Ved å benytte strategiske kart i arbeidet med kommunikasjonsverktøy, og styringskort som målesystem på tvers av hele organisasjonen, er det god mulighet for å oppnå innordning mot virksomhetens felles formål (Kaplan & Norton, 2006). Som nevnt i prinsipp fem i forrige avsnitt, er innordning avgjørende for at potensialet i organisasjonens immaterielle verdier skal benyttes på en god måte. Det er kanskje humankapitalen, de ansatte, som er viktigst for dette. Utviklingen av styringssystemet begynner i ledergruppen på toppen. Etter hvert som informasjonen tilflyter og kommuniseres til hele organisasjonen kan en felles forståelse av formål, visjon og strategi gjøre det mulig for de ansatte å få felles fokus på organisasjonens arbeid. Ved å oppnå slik felles forståelse blir det mulig å koble strategiske mål effektivt til mer kortsiktige operasjonelle verktøy, som årlige budsjetter. Videre gir styringskortene relevant informasjon som kan brukes i systematisk evaluering og justering av strategiene, slik at virksomheten kontinuerlig kan lære om, og tilpasse strategiene (Kaplan & Norton 1996a). Lykkes dette, vil hver enkelt ansatt se hvordan deres og andres arbeidsoppgaver bidrar til overordnet måloppnåelse. De kan benytte seg av sin kunnskap om organisasjonen til å se muligheter for forbedring og gripe tak i emergente strategier. På den måten kan balansert målstyring bidra til at alle medarbeidere tar aktiv del i utforming og implementering av strategi, gjennom fri flyt av informasjon mellom alle nivåer i virksomheten (Kaplan & Norton, 1996a). Balansert målstyring legger til rette for stor grad av frihet for selvgående, autonome og engasjerte ansatte, som deler et felles målbilde for sin organisasjon. Det gjør det mulig for virksomheter å oppdage og utnytte de potensielle synergieffekter som kan oppstå i en organisasjon som har oppnådd felles fokus (Kaplan & Norton, 2006). Dermed kan rammeverkets fulle potensial som styringssystem utnyttes.

Som avslutning av presentasjonen av balansert målstyring, viser jeg i Figur 3.7 hvordan Kaplan og Norton (2004) angir hvordan en organisasjon skaper verdi. Denne modellen er utgangspunktet for deres diskusjon i boken ”Strategy Maps”, og inkluderer forslag til hva som kan vurderes som grunnlag for mål i det enkelte perspektiv. Den kan brukes som mal i

utvikling av egne kart, men hver enkelt organisasjon må allikevel arbeide seg gjennom sin egen situasjon, for å avklare hvilken løsning som best beskriver deres strategi. I utviklingen av et strategisk kart er det som regel en fordel å begynne fra toppen med en strategisk destinasjon, og så dekomponere mål nedover i perspektivene for å angi veien til det overordnede formålet.



FIGUR 3.7: KOMPLETT OVERSIKT OVER DELER I STRATEGISKE KART (KAPLAN & NORTON, 2004A)

3.4 KRITIKK AV BALANSERT MÅLSTYRING

Det er ikke slik at balansert målstyring som system er anerkjent av alle. Mange mener at teorien ikke fungerer som beskrevet av Kaplan & Norton. Blant annet er det en utfordring å uttrykke korrekte kausalitetssammenhenger, og se hvilke virkninger disse har over tid. De grunnleggende antakelsene i modellen har med andre ord vært gjenstand for kritikk. Nørreklit (2000) har diskutert om årsaks- virkningssammenhengene som beskrevet av Kaplan & Norton (1996a) er reelle. Hun fokuserer på sammenhengene mellom det finansielle perspektivet og kundeperspektivet, og mener at det ikke kan garanteres at suksess innen kundeperspektivet

fører til forbedringer innen det finansielle perspektivet. Et eksempel er at det ikke nødvendigvis er et årsaks- virkningsforhold mellom kundetilfredshet og kundelojalitet, og mellom kundelojalitet og finansielle resultater. Hun argumenterer for at påstandene ikke har det empiriske grunnlaget som kreves for å påstå en slik sammenheng. Kausalitet er avhengig av observasjon av én hendelse som fører til en annen, tett etterfulgt i tid og rom. *Nørreklit mener at sammenhengene mellom perspektivene heller er av en logisk art.* Antakelsene basert på kausalitet kan dermed være gale, og føre til forventninger av prestasjonsmål som ikke fungerer som forventet. Resultatet kan bli suboptimale prestasjoner (Nørreklit, 2000).

Balansert målstyring kritiseres også som strategisk styringssystem. Nørreklit mener at systemet egentlig er et kontrollsystem basert på en prosess som går ovenfra og ned i organisasjonen. Dette fører til at systemet ikke vil få den forankringen som trengs i organisasjonens lavere nivåer. Dermed vil det observeres et gap mellom planlagte strategier på toppen, og faktiske handlinger lenger ned i organisasjonen. Balansert målstyring må bli mer interaktivt på alle nivåer for å fungere (Nørreklit, 2000). Det er verdt å merke seg at denne kritikken er fra 2000, og at teoriene rundt balansert er videreutviklet mye siden den tid, både med strategiske kart som kommunikasjonsverktøy fra 2004 og innordningsteorien fra 2006. Disse elementene kan bøte på det gapet Nørreklit påpekte i 2000.

I en artikkel fra 2003 reiser Nørreklit også kritikk til retorikken Kaplan & Norton benytter i sine bøker. Hun sier at deres tekster er overtalende heller enn overbevisende og at de grenser mot propaganda. Som med andre utgivelser fra ledelsesguruer kan retorikken være forklaringen til teoriens popularitet i større grad enn dens akademiske soliditet (Nørreklit, 2003). Her er det fristende å henvise til Schneiderman (1999), som diskuterer hvorfor balansert målstyring kan komme til å mislykkes. Han kommer frem til at ledere er nødt til å akseptere "tvilsom logikk og tro" i koblingen mellom finansielle og ikke-finansielle parametre, for å ta beslutninger som skal skape fremtidig suksess. Dermed kan man velge å se på retorikk som et viktig hjelpemiddel til å inspirere og engasjere ledere, slik at de får troen på at forbedringer i ikke-finansielle parametre kan få betydning for de finansielle. Han sier videre at tidsforskjellen mellom innsats i de nedre perspektivene og resultater i de øvre, kan være lenger enn man tror. Utålmodighet og eksterne påvirkninger kan overdøve de langsiktige positive effektene av innsatsen som blir lagt ned gjennom balansert målstyring. *Utholdenhet og tro kan være et av de viktigste elementene for en suksessfull implementering av balansert målstyring.* Samtidig er det viktig å huske på at styringssystemet bare er "toppen av

forbedrings-isberget”. Det er en virksomhets drivende prosesser og dens evne til kontinuerlig forbedring som sikrer fremtidig suksess. Kvalitetssikring er nødvendig for å sikre at styringssystemet hele tiden oppdateres og inneholder de rette målene og parametrene. Det må finnes systemer som maksimerer sannsynligheten for at de avgjørende prosessene blir utført korrekt (Schneiderman, 1999).

3.5 TREKK VED NONPROFITORGANISASJONER

Ettersom min problemstilling omhandler bruk av balansert målstyring i et offentlig nonprofit teater, er fokuset på balansert målstyring i nonprofitorganisasjoner en naturlig vinkling. For å definere begrepet ”nonprofitorganisasjon” tydeligere kan det spesifiseres to konkrete egenskaper ved denne type virksomhet (Baumol, 1965):

1. Den søker ikke økonomisk avkastning på investert kapital.
2. Den hevder å arbeide mot å oppfylle et høyere sosialt formål.

Denne definisjonen kan være med på å forklare noen av de økonomiske utfordringene en nonprofitorganisasjon kan stå ovenfor. Ettersom de ikke søker økonomisk avkastning, men ønsker å oppfylle et sosialt formål, vil tilgjengelige midler stadig kunne benyttes til å øke innsats og initiativ mot å oppnå det sosiale formålet. Dermed kan nonprofitorganisasjoners ressursforbruk sees på som et potensielt bunnløst hull. I tillegg vil nonprofitvirksomhet ofte ha en intensjon om å være tilgjengelige for så mange i samfunnet som mulig. Dermed priser de sine tjenester lavere enn hva som ville vært tilfelle i en tradisjonell profittmaksimerende virksomhet (Baumol, 1965). På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at fokus på strategi er spesielt viktig i slike organisasjoner. Gode intensjoner kan føre til at man forsøker å bite over for mye. Det er ekstra viktig å anerkjenne at strategi ikke bare går ut på å gjøre valg for hva virksomheten skal gjøre, men også for hva den ikke skal gjøre. Det er nødvendig å prioritere, og å prioritere bort (Porter, 1996).

3.5.1 INVESTERING I ORGANISASJONSKAPASITET

En nonprofitvirksomhet kan klassifiseres som donasjonsbasert eller kommersiell. En kommersiell nonprofitvirksomhet kan være rent kommersiell, eller basere seg på en blanding av kommersielle inntekter og tilskudd (Hansmann, 1987). De fleste nonprofitorganisasjoner

er til en viss grad avhengige av private donasjoner eller offentlige tilskudd. Dette gjør at det lett oppstår et sterkt press fra de som bevilger ressurser, til at de tilgjengelige midlene i minst mulig grad skal brukes på administrasjon, og i mest mulig grad brukes til å arbeide direkte for virksomhetens overordnede formål (Niven, 2008). Det fører til at det blir lite fokus på organisasjonskapasitet og prestasjon, hvilket kan resultere i at nonprofittorganisasjoner undergraver sin egen evne til å utvikle den organisasjonskapasiteten som er nødvendig for å oppnå langvarige gode resultater (Letts, Ryan & Grossman, 1999, sitert av Kaplan, 2001). Investering i kapasitet og kompetanse er nødvendig for å sikre at en organisasjon kan oppnå kontinuerlig læring, ha solid innovasjonskraft, forbedre interne prosesser og utvikle stadig bedre produkter. Behovet for denne typen investeringer er anerkjent i næringsvirksomhet, men blir ofte avskrevet som ressurser tapt for formålet i nonprofittvirksomhet. Det må komme tydeligere frem at nytteverdien til investeringer i organisasjonskapasitet, strukturkapital og kompetanse har positiv effekt på organisasjonen, og bidrar til langsiktig oppnåelse av overordnet visjon. Balansert målstyring kan bidra til dette, gjennom å fokusere på betydningen av arbeid innen perspektivene ”interne prosesser” og ”læring og vekst” (Niven, 2008).

3.5.2 STYRING AV NONPROFITTVIRKSOMHET

Prestasjonsmåling er en viktig del av den strategiske styringen i enhver organisasjon, og er en vanskelig oppgave for alle, uavhengig av formål. Allikevel er det enkelte elementer ved en nonprofittorganisasjon som gjør det ekstra komplisert. Til forskjell fra tradisjonell næringsvirksomhet med en klar forretningsidé, typisk maksimering av aksjonærenes verdi, er som nevnt nonprofittvirksomhet basert på *et formål*. Dette formålet er ofte uklart, og skal bidra til å tilfredsstille flere ulike målgrupper. Målgruppene kan ha svært ulike ønsker og behov for hva virksomheten skal levere, for at den i deres øyne skal oppnå sitt formål (Speckbacher, 2003). Dette gjør at det blir vanskelig å duplisere metodene for prestasjonsmåling som er brukt av profittsøkende bedrifter. Det er betydelig vanskeligere å måle suksess basert på formål enn på profitt (Sawhill & Williamson, 2001).

Nonprofittvirksomhet har lenge benyttet prestasjonsmåling som en del av styringen, blant annet for å kunne dokumentere ansvarlig bruk av ressurser, omfanget av produksjon og klientenes tilfredshet. De har benyttet ulike mål på kvalitet, standarder og demografiske faktorer, gjerne i form av ulike styringsparametre som måler en prestasjon eller forholdet

mellom flere prestasjonsfaktorer (Niven 2008). Det har vært observert tilfeller hvor organisasjoner har etablert rundt 100 ulike styringsparametre til bruk i organisasjonens prestasjonsmåling. Det er klart at et slikt system fører til mye arbeid, både med registrering og analysing av resultater. Dermed har slike systemer lav sannsynlighet for å lykkes (Sawhill & Williamson, 2001).

Kanter og Summers (1987) argumenterer for at det optimale styringssystemet for en nonprofittorganisasjon er utformet på en slik måte at det tar hensyn til de ulike målgruppene/interessentene som skal tilfredsstilles gjennom organisasjonens arbeid. Styringsparametre bør bygges opp rundt disse. Videre må det store gapet mellom overordnet, idealistisk formål og operative mål anerkjennes. Dette gapet gjør at det er behov for en blanding av kortsiktige og langsiktige mål på veien mot formålet. ”En balansert tilnærming vil gi data som kan fortelle organisasjonen om de gjør det godt innen de ulike prestasjonsdimensjonene som har betydning for en aktiv interessent” (Kanter & Summers, 1987). Behovet for en multidimensjonal tilnærming til styring av en nonprofittorganisasjon er vidt anerkjent. Balansert målstyring har nettopp denne multidimensjonale tilnærmingen til prestasjonsmåling og styring koblet til overordnet strategi (Otley, 1999).

3.5.3 TILPASNING AV BALANSERT MÅLSTYRING TIL NONPROFITTVIRKSOMHET

Problemet med å få et felles, klart fokus på strategi i nonprofittorganisasjoner var et av de tydeligste fellestrekkene observert av R. S. Kaplan (2001). Gjennom sitt arbeid kom han over strategidokumenter på opptil 50 sider. Disse inneholdt gjerne formål og visjon, og deretter lister over programmer og initiativer. Med andre ord ”hoppet man over” de strategiske målene organisasjonene søkte å oppnå, på vei mot formålet. Programmer og initiativer ble benyttet som mål i seg selv, ikke som midler på vei mot et strategisk mål. Dette inspirerte Kaplan til å tilpasse rammeverket for balansert målstyring til en nonprofitt virkelighet, ettersom han så potensialet til å flytte fokuset i styring og prestasjonsmåling over fra programmer og initiativer til de faktiske målene og resultatene organisasjoner ønsket å oppnå (Kaplan, 2001). Det er flere elementer ved det originale rammeverket som tilpasses i en situasjon med en nonprofittorganisasjon.

Ettersom nonprofittorganisasjonen skal strekke seg mot et overordnet formål på lang sikt, heller enn et konkret mål om å maksimere aksjonærverdi, plasseres formålet øverst i det

strategiske kartet. Det kan sies at formålet representerer en forklaring til samfunnet om hvorfor organisasjonen eksisterer, og hvorfor den er verdig støtten og tilskuddene den får (Kaplan, 2002). Et formål har som oftest et langsiktig fokus som ikke kan kontrolleres for måloppnåelse i overskuelig fremtid. Dermed kan strategiske mål innen de fire perspektivene være grunnlag for kontrollerbare styringsparametre på kort og mellomlang sikt.

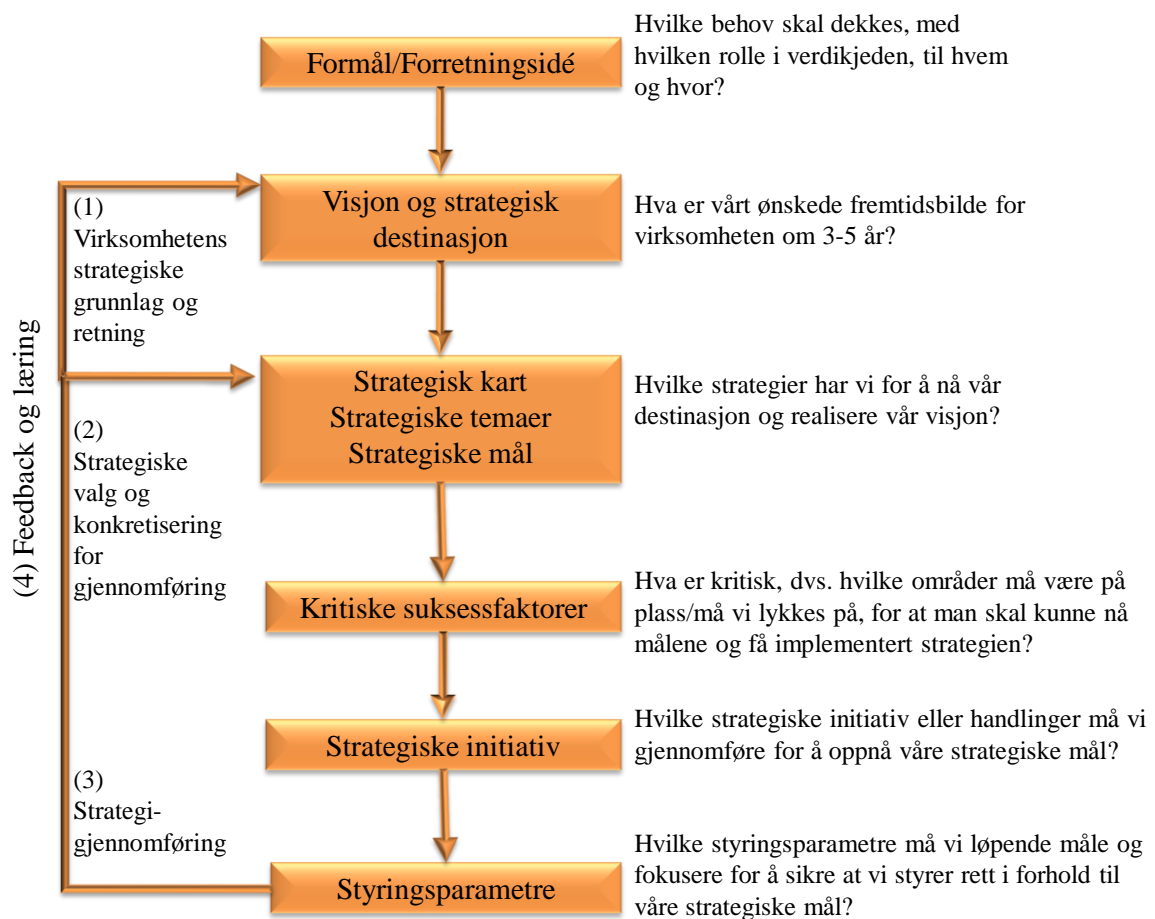
Videre må plasseringen av de fire perspektivene i forhold til hverandre i modellen vurderes. Ettersom virksomheten strever mot å oppnå et formål, må det identifiseres hvilke kunder og hvilket behov som skal tilfredsstilles for å arbeide i tråd med formålet. Kundeperspektivet får med andre ord en høyere prioritet enn det finansielle perspektivet (Niven, 2008). Dette fører til et nytt spørsmål: *Hvem er det som egentlig er virksomhetens kunder?* Som nevnt vil en nonprofittvirksomhet som oftest eksistere for flere interessentgrupper med ulike ønsker (Speckbacher, 2003). I næringsvirksomhet er det én kunde som både betaler for og mottar det aktuelle produktet. Hos nonprofittorganisasjoner er gjerne finansielle bidragsytere og mottakere to ulike grupper. Dette gjør at de må forholde seg til minst to ulike kundegrupper. For å unngå å måtte ta et vanskelig valg om hvem som er hovedkunden, har enkelte valgt å plassere bidragsytere og mottakere parallelt i modellen (Kaplan, 2002). Dette leder oss til en modell for balansert målstyring tilpasset nonprofittvirksomhet, som vist under. Denne modellen danner grunnlaget for utviklingen av et styringssystem basert på balansert målstyring i nonprofittvirksomhet.



FIGUR 3.8: BALANSERT MÅLSTYRING TILPASSET NONPROFITVIRKSOMHET (KAPLAN, 2001)

3.6 UTVIKLING AV BALANSERT MÅLSTYRING TIL NONPROFITTVIRKSOMHET

Jeg har hittil redegjort for de viktigste trekkene i teorien som ligger til grunn for balansert målstyring i en nonprofitt virkelighet. Neste skritt er å beskrive hva teorien sier om hvordan en utviklingsprosess for et balansert målstyringssystem til en konkret nonprofittorganisasjon gjennomføres. Prosessen organiseres, før det kan holdes en rekke ledersamlinger hvor innholdet i hver del av styringssystemet arbeides frem i fellesskap. Dette arbeidet bør dokumenteres nøyaktig. Til slutt bør det legges en konkret plan for implementeringen av det fremarbeidede styringssystemet. Det må oppnås en god forståelse av sammenhengene mellom de ulike komponentene i styringssystemet. Dermed kan det være en fordel å sette opp en styringsmodell som første steg i arbeidet. Jeg tar utgangspunkt i Hoff & Holvings modell (2002), og benytter den som grunnlag for den videre utdypningen av utviklingsprosessen.



FIGUR 3.9: STYRINGSMODELLEN, TILPASSET FRA HOFF & HOLVING (2002)

Virksomhetens *strategiske grunnlag* blir beskrevet av formål, visjon og strategisk destinasjon. Videre gir *strategiske kart, temaer og mål* informasjon om hvilke strategiske valg man har gjort som del av strategiimplementering. Tydeliggjøringen av disse gjør det mulig å

identifisere hva som er *kritiske suksessfaktorer* for å lykkes med strategien. Disse legger grunnlag for å bestemme *strategiske initiativ og styringsparametre* som kan bidra til strategigjennomføring. I tillegg til dette, vil *tilbakemeldingene og læringseffekten* som oppnås i strategigjennomføringen være viktig informasjon for å avgjøre om strategiene lykkes, eller om innholdet i strategisk grunnlag og strategiske mål må endres (Hoff & Holving, 2002).

3.6.1 VERIFISERE VIRKSOMHETENS STRATEGISKE GRUNNLAG

Ut fra min problemstilling, legger jeg hovedvekt på den delen av utviklingsprosessen som innebærer operasjonalisering av en virksomhets strategiske grunnlag. Allikevel vil jeg understreke at det strategiske grunnlaget som tidligere beskrevet gjennom formål, verdier, visjon og strategisk destinasjon er basis for suksess i videre arbeid. Det første trinnet på veien mot et styringssystem er derfor å verifisere virksomhetens strategiske grunnlag.

Som nevnt er et tydelig formål spesielt viktig for en nonprofittvirksomhet som ikke har maksimering av aksjonærenes verdi som felles overordnet mål. Formålet forteller hvilket behov i samfunnet som skal møtes, med hvilken filosofi organisasjonen skal innfri dette behovet og hva det er som gjør organisasjonens arbeid unikt. Derfor er formålet sammen med visjon og strategi utgangspunktet for arbeidet med balansert målstyring. Alle elementer av styringssystemet skal kunne finne sin opprinnelse og forklaring i formålet (Niven, 2008). Dersom det skulle vise seg at en virksomhets ledelse ikke har en enhetlig felles oppfatning av hva som ligger i formålet, kan det også ha betydning for hvordan visjonen tolkes, og det kan føre til at strategiene ikke er forankret i tilstrekkelig grad (Hoff & Holving, 2002). Det kan også skje at ledelsen tolker en strategisk destinasjon ulikt, og har ulike meninger om hva som er avgjørende for å oppnå ønsket fremtidig situasjon. Det gir igjen mulige utfordringer i den videre operasjonaliseringen av strategiene, og understreker betydningen av et solid gjennomarbeidet strategisk grunnlag. Med dette går jeg over til operasjonaliseringen av strategi trinn for trinn, ved hjelp av strategisk kart, kritiske suksessfaktorer, strategiske initiativer og styringsparametre.

3.6.2 STRATEGISK KART FOR NONPROFITTVIRKSOMHET

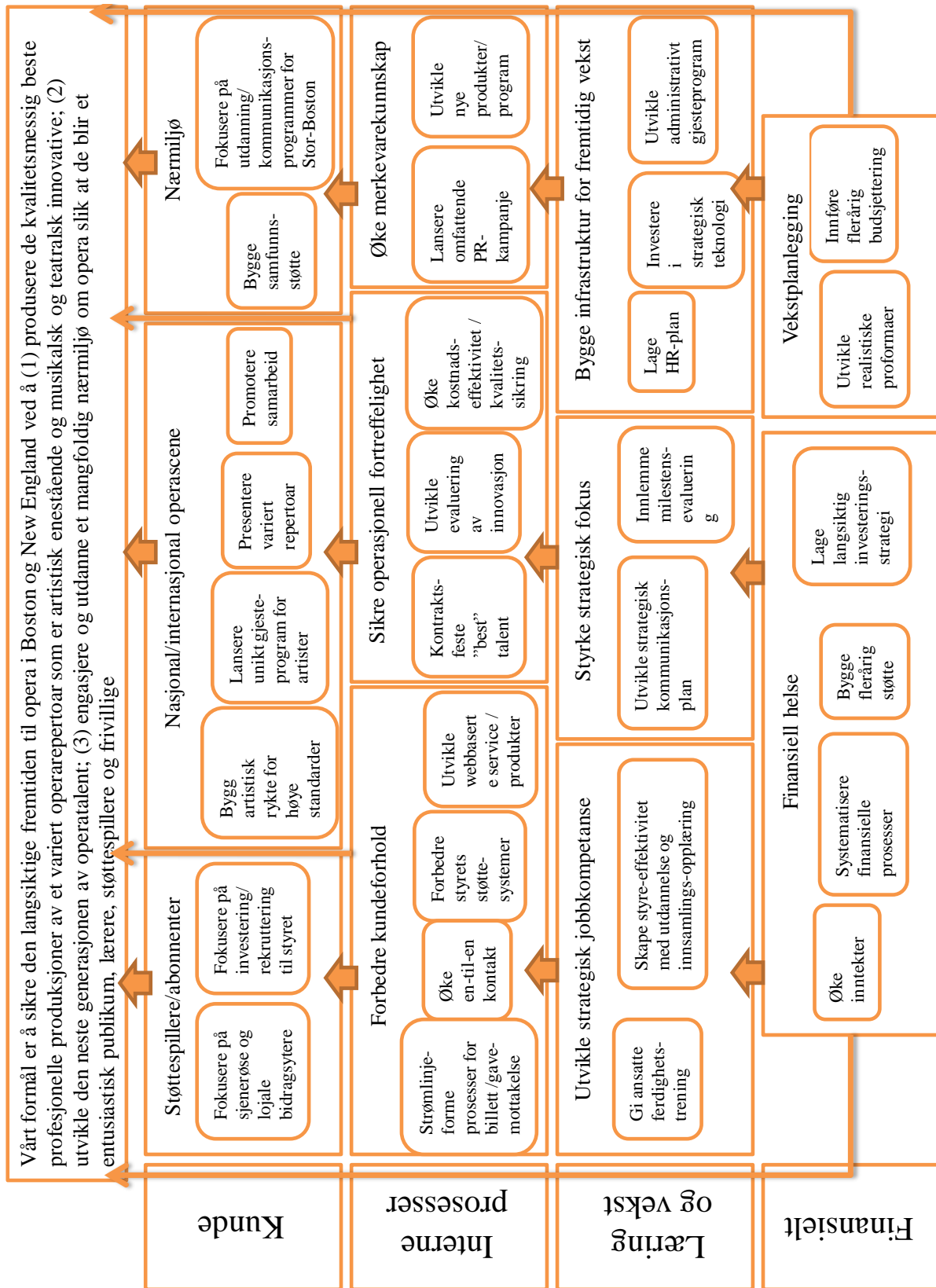
Første steg i operasjonaliseringen av en virksomhets strategi er utviklingen av et strategisk kart. Både Kaplan & Norton og Niven benytter seg i stor grad av casebeskrivelser i diskusjon

av strategiske kart for å gi eksempler på hvordan ulike bedrifter har valgt å løse oppgaven med å utvikle kart for sin bedrift. Et case benyttet av Kaplan & Norton, blant annet i boken ”Strategy Maps”, omhandler Boston Lyric Opera (BLO), som innførte balansert målstyring under veiledning av Ellen Kaplan, en erfaren konsulent innen rammeverket. BLO er en nonprofittvirksomhet som arbeider innen scenekunst. Det gjør det til en naturlig sammenligning med tanke på min problemstilling. Jeg vil derfor bruke caset som et praktisk eksempel.

BLO var det raskest voksende operakompaniet i USA på 90-tallet. Det konkurrerte ikke med de største operahusene, som ”the Metropolitan” i New York, men hadde som formål å produsere profesjonell opera med høy kvalitet, utvikle fremtidig talent og fremme engasjementet for opera i Boston gjennom opplæring av og breddetilbud til sitt publikum.

BLO valgte å legge den komplette formålsformuleringen øverst i sitt kart (se gjengivelse av kartet i Figur 3.10, fritt oversatt av undertegnede). Etersom nonprofittorganisasjoner har formålet som overordnet mål, er det anbefalt at deres strategikart inkluderer det øverst i kartet (Kaplan 2001, Kaplan & Norton 2004, Niven 2008). Formålet understreker hva organisasjonen skal strekke seg mot, og fungerer i kartet som en erstatning for profittorganisasjoners overordnede mål om maksimering av aksjonærverdi.

BLO formulerte tre strategiske temaer på bakgrunn av sitt formål: Lojale og sjenerøse støttespillere, nasjonal og internasjonal operascene og nærmiljø/samfunn. Disse temaene la grunnlaget for formuleringen av mål innen kundeperspektivet, som ble plassert rett under formålet i kartet. Tilfredse kunder er grunnlaget for varig verdiskapning, og et klart verditilbud kan sies å være den viktigste dimensjonen i strategien (Kaplan & Norton, 2004b). En nonprofittvirksomhet vil som regel plassere kundene øverst, ettersom det leverte verditilbudet har større betydning for formålet enn de finansielle resultatene. Virksomheten må også håndtere utfordringen med flere kundegrupper, avgjøre hvilke som er av avgjørende betydning og bestemme hva som må leveres til den enkelte gruppe (Niven, 2008). Av kartet vises det hvilke kundegrupper BLO legger vekt på gjennom de strategiske temaene. ”Støttespillere/abonnenter” reflekterer frivillige dedikerte personer som finansielle bidragsytere. ”Nasjonal/internasjonal operascene” reflekterer kunstnerisk engasjerte kunder, både i form av musikere, artister og dirigenter som får muligheten til å benytte og utvikle sitt talent, og i form av det kunstnerisk dannede publikum. ”Nærmiljø” reflekterer det større lokale publikummet som bred kundegruppe.



FIGUR 3.10: STRATEGISK KART FOR BOSTON LYRIC OPERA (KAPLAN & CAMPBELL, 2001)

Neste steg er å identifisere hvilke interne prosesser som vil bidra til strategisk måloppnåelse. Som vist i kartet, valgte BLO å dele sine mål innen dette perspektivet i tre klynger: Forbedre kundeforhold, sikre operasjonell fortrefelighet og øke kunnskap til merkevaren. De formulerte deretter strategiske mål innen hver klynge. De har ikke valgt en egen samling med mål for innovasjon som Kaplan & Norton (2004b), men har delvis inkludert innovasjon i målene for drift. Videre har de spesifisert mål for merkevarebygging hos BLO. Verdiene som blir skapt innen interne prosesser og læring og vekst er virkelig det avgjørende i implementeringen av strategi. Effektivitet og felles fokus og innordning i dette perspektivet er avgjørende for at verdiskapningen skal ha varig karakter. Det er viktig at man klarer å finne frem til noen få interne prosesser som virkelig har kritisk betydning for måloppnåelsen både i perspektivet og på de høyere nivåene. Ellers vil samlingen mål fort bli stor og lite oversiktlig, og vanskelig å styre etter (Kaplan & Norton, 2004b).

For å lykkes med målene i de interne prosessene, er det avgjørende at organisasjoner anerkjenner betydningen av de immaterielle verdiene. Disse er i all hovedsak representert gjennom perspektivet læring og vekst. I dag er ofte store deler av en virksomhets verdier immaterielle (Kaplan & Norton, 2004b). Verdien av humankapitalen er ofte det elementet som skiller organisasjoner fra hverandre og bidrar til konkurransefortrinn. Det gjelder i enda større grad for nonprofittvirksomheter enn for andre, ettersom de ofte er ytterligere avhengig av menneskene i organisasjonen sammenlignet med tradisjonelle bedrifter (Niven, 2008). De immaterielle verdiene som har betydning for strategien er som nevnt vanligvis inndelt i humankapital, informasjonskapital og organisasjonskapital. Verdien av disse kommer først til sin fulle rett når de blir benyttet til å oppnå strategien (Kaplan & Norton, 2004b). BLO valgte å løse dette ved å formulere mål innenfor strategisk arbeidskompetanse både for ansatte, og for støttespillere som arbeider for å skaffe tilskudd. Videre ønsket de å styrke det strategiske fokuset ved hjelp av kommunikasjonsplaner og milepølseevaluering. I tillegg fokuserte de på å bygge infrastruktur som kan muliggjøre fremtidig vekst. Totalt sett er målene BLO har formulert innen interne prosesser og læring og vekst i all hovedsak rettet mot den administrative driften av organisasjonen.

Det siste perspektivet, det finansielle, har BLO valgt å legge nederst i sitt strategiske kart. De har delt fokuset i dette perspektivet i to, mellom finansiell helse og vekstplanlegging. Generelt inneholder det finansielle perspektivet i nonprofittorganisasjoner mål innenfor kostnadskontroll, effektiv bruk av ressurser, muligheter for inntektsforbedringer og finansielle

systemer. Løsningen valgt av BLO er ganske vanlig for nonprofittvirksomheter. Allikevel kan det være en utfordring å bestemme hvor det er mest korrekt å plassere det finansielle perspektivet i strategiske kart (Speckbacher, 2003). En av målgruppene innenfor kunder er gjerne de som bevilger ressurser, og dermed er ikke finans plassert nederst i Kaplans figur for balansert målstyring av en nonprofittvirksomhet, se Figur 3.8. De eksemplene som finnes fra ulike nonprofittorganisasjoner både hos Kaplan & Norton og Niven viser ulike måter å behandle perspektivet på. Det er plassert på alle de forskjellige nivåene i ulike kart, og det finnes også eksempel på at det er plassert parallelt med et interessent/kundeperspektiv i organisasjonen ”Food for the Hungry” (Niven, 2008). BLO har valgt å understreke det finansielle perspektivets direkte betydning på formålet med piler direkte fra bunn til topp i kartet. Det vil være opp til den enkelte organisasjon å avgjøre hva som er den korrekte plasseringen av det finansielle perspektivet ut fra deres situasjon.

Avslutningsvis i utviklingen av et strategisk kart bør helheten undersøkes, for å kunne se om bildet som kommer frem har den ønskelige kvaliteten. Det gjelder å sikre at formuleringen av det enkelte strategiske mål er forståelig for enhver. Dette kan være en komplisert prosess, men er viktig for å sikre at kartet kommuniserer korrekt informasjon. *Antallet mål som plasseres i et kart kan ligge mellom 15-30, men det anbefales å arbeide etter tanken ”less is more”* (Niven, 2008). BLO har plassert 30 mål i sitt kart, og er dermed helt på den øvre grensen av anbefalt antall. Det er viktig å evaluere hypotesene om årsaks- virkningssammenhengene som blir angitt i kartet for å oppdage eventuelle manglende elementer i perspektivene, og kontrollere logikken i kartet som helhet. Kartets mål skal sikre effektiv gjennomføring av strategiene, og vise balanse i arbeidet mot formålet (Niven, 2008). Dersom det lykkes å utvikle et godt strategisk kart, vil det ha evnen til å kommunisere strategien til alle organisasjonens nivåer. De ansatte kan få en felles forståelse for hvordan daglige oppgaver fører til suksess, og det kan gjøres korrigerende tiltak i strategiene om nødvendig. Det krever disiplinert arbeid å utforme et godt strategisk kart for å omsette strategiene, men fordelene oppnådd i strategiimplementeringen gjør det vel verdt innsatsen (Kaplan & Norton, 2000).

3.6.3 KRITISKE SUKSESSFAKTORER, INITIATIVER OG STYRINGSPARAMETRE

Med et komplett strategisk kart bestående av en rekke formulerte strategiske mål, er neste steg i utviklingsprosessen å avgjøre hvordan virksomheten kan vite om det daglige arbeidet leder frem mot strategisk måloppnåelse som angitt i kartet eller ikke. Her kommer den originale

tanken bak balansert målstyring fra 1992 inn; det balanserte prestasjonsmålesystemet som tar hensyn til styringsparametre av ulik karakter og følger utviklingen i tiltakene som skal sikre måloppnåelse. Det er viktig å legge grundig arbeid inn i prosessen med å velge hvilke faktorer som skal være gjenstand for kontinuerlig oppfølging mot strategisk måloppnåelse. ”Du får det du måler” er en kjent floskel som forteller mye. Det er anerkjent at et godt prestasjonsmål kan ha stor betydning for en virksomhets suksess. Samtidig kan gale prestasjonsmål få store konsekvenser i form av at det styres i feil retning i forhold til formulerte strategier. Det holder ikke å måle, man må måle de riktige tingene (Niven, 2008).

Identifikasjonen av kritiske suksessfaktorer er som nevnt viktig for å klargjøre hva virksomheten må lykkes med for å nå de strategiske målene, og bidrar til utvikling av initiativer og styringsparametre. Suksessfaktorene kan få stor betydning som ”kvalitetssikring av de ambisjoner og delstrategier som er lagt i det strategiske kartet” (Hoff & Holving, 2002). De kan avsløre motstridende elementer i de strategiske sammenhengene som er tegnet i kartet og eventuelle overoptimistiske ambisjoner. I et slikt tilfelle, bør kartet justeres. I utviklingen av et styringssystem fokuseres det vanligvis i størst grad på de interne kritiske suksessfaktorene som kan påvirkes gjennom styring. Det anbefales å identifisere 2-4 kritiske suksessfaktorer for hvert strategisk mål, prioritere dem, og begrunne hvorfor de har betydning (Hoff & Holving, 2002).

En virksomhet er ikke bare avhengig av å vite hva som er kritisk for å oppnå strategisk måloppnåelse, de må ha en konkret plan for hvordan ambisjonene oppfylles og målene nås. Her kommer de strategiske initiativene inn. Initiativers natur kan variere veldig, men *fellestrekket er at de skal gi et konkret bidrag til strategisk måloppnåelse*. I arbeidet med initiativer kan det være en fordel å begynne med å vurdere de initiativer som allerede eksisterer i virksomheten. Det kan kreve disiplinert arbeid å identifisere alle, for så å vurdere om de bidrar direkte til strategisk måloppnåelse eller ikke. Dersom de ikke bidrar, bør de bli vurdert for avvikling. Initiativer krever ressurser, og avvikling av initiativer som ikke bidrar til strategien kan frigi kapasitet til nye initiativer. Arbeidet med utvikling av eventuelt nye initiativer bør være gjenstand for et like strengt fokus på de strategiske målene, og hva som skal til for å nå dem. Samtidig er det rom for kreativitet og oppfinnsomhet i dette arbeidet. Niven (2008) har gjengitt hvordan Boston Lyric Opera lyktes med et av sine initiativer for å nå nærmiljøet. De ansatte kom opp med ideen ”Carmen on the Common”, to gratisproduksjoner utendørs for over 130.000 publikummere. Med eksponering av verdens

kanskje mest kjente opera til nærmiljøet på den måten, lyktes de med å nå mange som ikke tidligere har hatt et forhold til opera som kunstform.

Ettersom virksomheten har kommet frem til en endelig liste med strategiske initiativer som vil bidra til måloppnåelse, gjenstår et arbeid med å rangere initiativene etter betydning. Dette legger grunnlaget for å prioritere hvilke som gjennomføres. I tillegg til strategisk betydning, må ressurskravene vurderes, som tid og penger som må stilles til rådighet. Deretter kan det bestemmes hvilke initiativer som skal gjennomføres, og hvilke som skal utsettes eller elimineres (Niven, 2008). Til slutt er det et poeng å huske at initiativer er midler på vei mot måloppnåelse, og ikke mål i seg selv. I arbeidet med initiativene, må man derfor måle de faktiske resultatene av dem i større grad enn måling av fremdriften (Kaplan, 2001).

Med kritiske suksessfaktorer og strategiske initiativer på plass, ligger det til rette for å bestemme hvilke styringsparametre som skal plasseres i en virksomhets styringskort. Ved utvikling av styringsparametre er målene i det strategiske kartet igjen utgangspunkt i arbeidet. Det er nødvendig å identifisere de parametrene som har størst betydning for å måle hvor organisasjonen er på vei i forhold til strategien. *For å sikre oversiktligheit i styringen, bør antall parametre det styres etter begrenses på samme måte som med kritiske suksessfaktorer.* For mye data vil ikke gi konstruktiv informasjon. Det bør derfor ikke legges opp til flere parametre enn gjennomsnittlig 1,5 per strategiske mål i kartet. Nøyaktig hvilke parametre den enkelte virksomhet velger å benytte vil avhenge av målene, og av deres interne og eksterne situasjon. Generelle kriterier for parametrene er at de er balanserte, at de har sammenheng med strategi samt er enkle å forstå og kommunisere. Det er også av betydning at de er lett tilgjengelige fra virksomhetens systemer og kan oppdateres jevnlig. Man bør være forsiktig med parametre som baserer seg på gjennomsnittstall, og holde seg til objektive størrelser (Niven, 2008). Dette er et grunnlag for valgene som må tas, og parametrenes kvalitet bør være gjenstand for kontinuerlig evaluering, slik at det sikres et korrekt målbilde som styrer virksomheten i riktig retning. Det er også viktig å gjøre en solid jobb med å analysere hva *kravene til verdi* på styringsparametre bør være, for å oppnå målverdier som er ambisiøse men ikke umulige.

Når det gjelder valg av styringsparametre til det enkelte perspektiv, vil dette i stor grad avhenge av de strategiske målenes karakter. Det fører til at styringsparametrene får slektskap til de samme karakteristikaene i det enkelte perspektiv som beskrevet i avsnittet om strategisk kart. Jeg går derfor ikke nærmere inn på dette her, men velger å si noe om valg av

styringsparametre og prestasjonsmål i nonprofittvirksomhet og i scenekunst. Sawhill og Williamson (2001) har skrevet om måling av suksess i nonprofittorganisasjoner basert på egne erfaringer og gjennom forskning hos andre. *De anerkjenner at nonprofittvirksomhet må måle suksess på bakgrunn av sitt formål.* På samme måte som i balansert målstyring, konkluderer de med at styringsparametrene som er valgt har større virkning når det først settes formålsorienterte, strategiske mål, for så å benytte parametrene til å undersøke fremdriften i forhold til målene. De argumenterer for å holde styringsparametre og mål innenfor tre kategorier: *Betydning og effekt på formålsoppnåelse, aktivitet i forhold til strategi og implementering og kapasitet i forhold til ressurser.* Parametre innen disse kategoriene kan gjøre det mulig å styre etter parametrene, og skape felles fokus til organisasjonens formål (Sawhill & Williamson, 2001).

Det har blitt utført en kanadisk studie blant 300 virksomheter innen scenekunst med bakgrunn i teoriene innen prestasjonsmåling i nonprofittorganisasjoner (Turbide & Laurin, 2009). Studien undersøkte hva slags prestasjonsmål som ble benyttet i bransjen, hva virksomhetene anså som avgjørende for suksess og betydningen av finansielle bidragsytere på prestasjonsmålingen. Forskerne tok blant annet utgangspunkt i Kaplan & Nortons rammeverk når de undersøkte hva slags styringsparametre som ble benyttet, og fordelte de 66 mest vanlige parametrene i kategorier etter de fire perspektivene i modellen.

TABELL 3.1: PRESTASJONSMÅL I SCENEKUNSTINSTITUSJONER I KANADA (TURBIDE & LAURIN, 2009)

Topp 6 styringsparametre	Perspektiv	Antall ganger brukt	Andel som bruker parametrene	Gjn.sntlig rangert betydning for suksess	Andel som har rangert som nr. 1
Finansielle rapporter	Finansielt	54	56,84 %	2,72	11,11 %
Artistisk oppnåelse	Artistisk innovasjon	51	53,68 %	1,14	92,16 %
Kunde-tilfredshet	Kunde	49	51,58 %	2,43	14,29 %
Bidragsyter-tilfredshet	Finansielt	32	33,68 %	3,44	3,13 %
Medarbeider-tilfredshet	Artistisk innovasjon	25	26,32 %	3,08	4,00 %
Image og rykte	Kunde	23	24,21 %	3,70	4,35 %

Resultatene viste at respondentene anså kunstneriske prestasjoner for å ha klart størst betydning for suksess, godt foran balansering av inntekter og kostnader. Publikumstilfredshet kom kun på fjerde plass. Organisasjonsmessige hensyn ble vurdert til å ha lavest betydning. Fordelingen av styringsparametrene som ble brukt, viste en svært ulik fordeling mellom perspektivene. Det var flere parametre i bruk innen finans- og kundeperspektivet enn innenfor kunstnerisk innovasjon/læring og vekst og interne prosesser. 80 % av organisasjonene benyttet parametre for finans og kunder. På tross av at kunstneriske prestasjoner ble vurdert som klart viktigst, ble det funnet færre parametre innen dette perspektivet, og de ble benyttet av 70 % av organisasjonene. Bare 20 % av organisasjonene benyttet styringsparametre for interne prosesser. Forskerne identifiserte også de seks mest brukte styringsparametrene totalt sett, disse er gjengitt i Tabell 3.1.

Undersøkelsen konkluderte med at finansielle styringsparametre er mest vanlig til rapportering av resultater, på tross av at kunstnerisk prestasjon ble vurdert som viktigst for suksess. Dette er neppe et overraskende resultat, og understreker vanskelighetene med å måle kvalitative kunstneriske resultater. Turbide & Laurin (2009) konkluderte ikke på spørsmålet om betydningen av finansielle bidragsytere førte til høyere bruk av finansielle parametre på bekostning av formålsoppnåelse og kunstnerisk prestasjon.

3.6.4 KOMMUNIKASJON OG RESULTATRAPPORTERING

Det krever mer for å lykkes med implementering av strategi enn å utvikle strategiske kart, analysere kritiske suksessfaktorer og utforme initiativer og styringsparametre som plasseres i styringskort. Den virkelige implementeringen begynner først når alle de ansatte er involvert i, og forstår betydningen av strategigjennomføringen. Meningen med å benytte et nytt styringssystem må kommuniseres tydelig, opplæring må gis, og ledelsen må være i stand til å svare på spørsmål som ”hvorfør gjør vi dette?” og ”hva har dette systemet å si for min arbeidsplass og mine oppgaver?” (Niven, 2008).

Rapportering av resultater i henhold til de strategiske målene, fremdrift i strategiske initiativer og verdi på styringsparametre er et godt utgangspunkt for etableringen av en varig feedback- og kommunikasjonskanal. Resultatene kan legge grunnlag for konstruktiv kommunikasjon om fremdrift i arbeid, utfordringer som må håndteres og lignende. Et første steg i utviklingen av rapporter basert på balansert målstyring er å dokumentere det enkelte strategiske mål med tilhørende suksessfaktorer, initiativer og styringsparametre. Disse kan legge grunnlaget for

statusrapportering, styring og beslutninger av strategisk karakter, og kommunikasjon både ansatte og ledere imellom. Et eksempel på dette er gjengitt i Tabell 3.2, tilpasset fra Hoff & Holving (2002).

TABELL 3.2: MÅL FOR DOKUMENTASJON AV STRATEGISKE MÅL MED MER (HOFF & HOLVING, 2002)

Strategiske mål (nr X)		"Målets formulering"			
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer (hva må være på plass)	Strategisk initiativ (hva/hvem/når må gjøres?)			
Grundig beskrivelse av målets innhold som sikrer felles forståelse av formål og eventuelt målets ulike deler.	Beskrivelse av de enkelte suksessfaktorer med betydning for det strategiske målet. 2-4 per mål		Ferdig	Hvem	Kapitalbehov
		1: Beskrivelse av strategisk initiativ 1	"Dato"	Ansvarlig	Lav/med/høy
		2: Beskrivelse av strategisk initiativ 2	"Dato"	Ansvarlig	Lav/med/høy
		Styringsparameter (hva kan vi måle og styre i henhold til?)			
		Målverdi for:	2011	2012	2013
Styringsparameter 1	Status/krav	Status/krav	Status/krav		
Styringsparameter 2	Status/krav	Status/krav	Status/krav		
Styringsparameter 3	Status/krav	Status/krav	Status/krav		

Hvordan en virksomhet velger å rapportere resultatene, vil blant annet avhenge av dens størrelse og nåværende bruk av informasjonssystemer i det daglige. Det finnes en rekke muligheter innen software som kan rapportere resultater fra styringssystemer, og dette er en fordel, kanskje spesielt for store organisasjoner med mange nivåer, avdelinger og ansatte som skal omfavnes av styringssystemet. Allikevel finnes det også suksesshistorier fra organisasjoner som kun rapporterer resultater på enklere format, for eksempel med papirrapporter. En av de mest suksessfulle historiene om bruk av balansert målstyring i offentlig virksomhet i USA kommer fra the City of Charlotte, som aldri benyttet seg av datateknologi til formålet (Niven, 2008). Hvordan man velger å kommunisere resultater er opp til den enkelte, det avgjørende er å finne en måte som fungerer for organisasjonen. Det viktigste er at resultatene blir kommunisert på en måte som gjør at informasjonen blir benyttet, og bidrar på veien til strategisk måloppnåelse.

Resultater som rapporteres internt, kan også rapporteres eksternt i de tilfeller hvor det er ønskelig. Kaplan & Norton (1996a) diskuterer om det er korrekt å rapportere resultater også til eksterne eiere og interessenter. Det kan kanskje forekomme situasjoner hvor informasjon med strategisk betydning for konkurransedyktigheten blir avslørt til konkurrenter. Videre stilles det spørsmål om hva som blir konsekvensene, dersom det viser seg at de ønskede resultatene ikke oppnås, og det avsløres til eksterne interessenter. Dette er viktige

problemstillinger, men forfatterne konkluderer med at potensialet for ekstern rapportering er godt på tross av utfordringene. Ettersom erfaringen innen intern rapportering på bakgrunn av balansert målstyring vokser, vil det vise seg måter å rapportere måloppnåelse på andre områder enn de tradisjonelle finansielle, uten at sensitiv informasjon avsløres (Kaplan & Norton, 1996a).

Muligheten for ekstern rapportering er nevnt som en av fordelene ved balansert målstyring i nonprofittvirksomhet. *Ved å fortelle finansielle bidragsytere og andre kundegrupper hva organisasjonen gjør for å nå sitt formål, kan det demonstreres ansvarlighet innen ressursbruk, og genereres konkrete rapporterbare resultater* (Niven, 2008). Tradisjonelle finansielle rapporter vil ofte ikke være tilstrekkelig for å kommunisere verdiskapningen som finner sted i nonprofittvirksomhet. Resultatet på bunnlinjen er dårlig egnet til å fortelle hvilken verdi som har blitt tilført samfunnet gjennom bruken av tildelte ressurser. Derimot vil prestasjonsmål basert på formål og strategiske mål kunne brukes til å rapportere faktisk verdiskapning til interessenter. I tillegg kan det fortelle at virksomheten er forretningsmessig kompetent og ansvarlig (Sawhill & Williamson, 2001). Dette kan for eksempel bidra til at finansielle støttespillere får et bedre beslutningsgrunnlag når midler skal fordeles mellom organisasjoner. Ved å rapportere strategifokus og forbedret ytelse mot formålet kan virksomheten også bygge et godt rykte og tillitt i samfunnet som tiltrekker både ytterligere kapital og kompetent arbeidskraft (Niven, 2008).

3.7 ØNSKEKVISTMODELLEN

Ett av spørsmålene jeg stiller ved utvikling av et styringssystem basert på balansert målstyring for et offentlig teater omhandler inkluderingen av organisasjonens primærfunksjon. Balansert målstyring er basert på at hele organisasjonen arbeider mot et felles overordnet formål, med strategiske mål og styringsparametre som retningslinjer. Jeg mener at et styringssystem som bare omfatter de administrative støttedfunksjonene i et teater ikke vil bidra til dette. Det støttes av Sawhill & Williamson (2001). Som nevnt mener de at en nonprofittorganisasjons suksess må måles ut fra formålet. Det må utvikles mål og styringsparametre rettet mot formål, strategisk aktivitet og kapasitet. Et teaters formål er å skape teaterforestillinger; å skape kunst som finner sted i øyeblikket. Den kanadiske studien gjort av Turbide & Laurin (2009) i scenekunstinstitusjoner understreker også at organisasjonene selv anser primærfunksjonen, de kunstneriske prestasjonene som viktigst for suksess. Et tilbakeblikk på det strategiske kartet til

BLO i Figur 3.10, minner om at målene i hovedsak ble rettet mot den administrative driften i de nederste perspektivene, men at de ønsket å ”utvikle evaluering av innovasjon”. Den kanadiske undersøkelsen viste at kun 20 % av scenekunstorganisasjonene hadde styringsparametre innenfor artistisk innovasjon/interne prosesser, på tross av at det er aktiviteten her som legger grunnlag for suksess. Altså synes det å være et behov for en ny tankegang, for å inkludere den kunstneriske aktiviteten i styringssystemet.

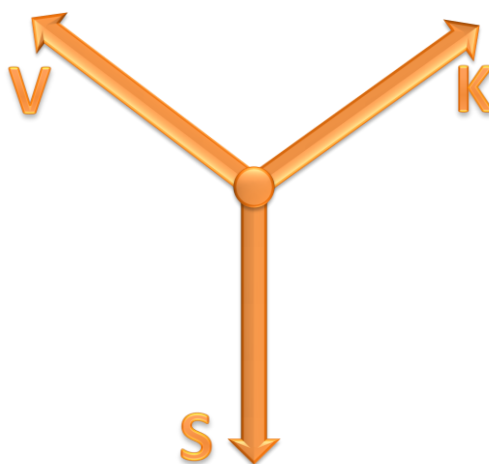
Scenekunst/performative kunstarter kjennetegnes ved at kunsten viser seg som ”handlinger i tid og rom, hvor kunstneren selv er en del av kunstverket, og hvor kunstverket kun finner sted i samspill mellom de som opptrer og et nærværende publikum” (Langsted, Hannah & Larsen, 2003). Med andre ord vil scenekunst alltid være gjenstand for subjektiv vurdering. Et styringssystem skal i så stor grad som mulig være basert på objektivitet (Niven, 2008). Hvordan kan da teatrets primærfunksjon inkluderes i styringssystemet, på en måte som tar del i å sette strategi og målsetninger, og evaluerer teatrets egen fremdrift og prestasjon på bakgrunn av formål?

Ved Århus Universitet er det utviklet en modell til bruk i evaluering av scenekunst. Denne kalles ”Ønskekvistmodellen”, og er originalt laget til bruk i kulturpolitiske evalueringer av kunstnerisk kvalitet. Den kan også brukes av institusjoner som verktøy for intern selvevaluering og utvikling (Langsted, Hannah & Larsen, 2003). Det er en rekke karakteristika ved modellen som gjør at den kan kombineres med balansert målstyring for å lage et helhetlig styringssystem for et teater. Modellen er utviklet på grunnlag av et solid arbeid som diskuterer kunst og kvalitet, inkludert kulturpolitisk kvalitet vs. kunstfaglig kvalitet. Forskerne diskuterer også utfordringen i evaluering av kunst. De henter inspirasjon fra andre internasjonale modeller for slik evaluering, blant annet fra en svensk og en britisk metode. En dypere diskusjon av den underliggende teorien ville bety å bevege seg over på et helt annet fagfelt, så jeg går rett til beskrivelsen av modellens praktiske hovedelementer.

3.7.1 SAMTALEROMMET

For at en institusjon skal lykkes i å oppnå en konstruktiv diskusjon rundt kunstens kvalitet gjennom evaluering av en forestilling eller institusjonen som helhet, må det først etableres et felles utgangspunkt for diskusjonen. Dette kan kalles et ”samtalerom om kunstnerisk kvalitet”. Her legges det frem en rekke kjerneelementer som bør være med i vurderingen.

Intensjonen er ikke å skape kvantifiserbare data eller ferdige karakterskalaer som kan brukes i sammenligninger (Langsted, Hannah & Larsen, 2005). Kjerneelementene vil derimot legge et grunnlag for samtale og evaluering før, underveis og etter en enkelt produksjon, eller en naturlig periode på en institusjon. Det er viktig å anerkjenne at kunstnerisk kvalitet ikke er det samme som kvantitet. Dersom en oppsetning av ”Les Miserables” blir en stor publikumssuksess, kan forklaringen like gjerne være musikalens merkevareeffekt, som en fantastisk kunstnerisk kvalitet. Kunst er heller ikke bare en individuell smakssak. Samtalerommet legger opp til å skape en nyansert evaluering, basert på tre kjernebegreper: ”Villen, kunnen og skullen”. Disse legger grunnlag for diskusjon som tar hensyn til kunstens utviklingsmuligheter og dens omgivelser i et tidsperspektiv (Langsted, Hannah & Larsen, 2005).



FIGUR 3.11: ØNSKEKVISTMODELLEN (LANGSTED, HANNAH & LARSEN, 2003)

3.7.2 VILLEN, KUNNEN OG SKULLEN

Perspektivene ”villen, kunnen og skullen” kan oversettes til norsk med engasjement/vilje, kompetanse/evner og nødvendighet/behov. Kvalitet på scenekunst består av en kombinasjon av disse tre elementene. De vil alltid være til stede i større eller mindre grad. Engasjement og vilje beskriver forestillingens glød, i hvilken grad det er en vilje til å formidle og uttrykke forestillingens innhold som går utover ren rutine. Det omhandler også evnen til å fange sitt publikum, og kommunisere med dem i øyeblikket. Kompetanse og evner forteller om deltakernes profesjonalitet i forhold til kunstfaget de utøver. Utøvelse av scenekunst bygger på fag og ferdighet, som varierer med sjanger, men som er til stede overalt og krever utdanning og erfaring. Nødvendighet og behov diskuterer om kunsten lykkes i å komme med bidrag i et samspill med tiden vi er i, om den tilfredsstillende et behov i samfunnet. En del av

dette perspektivet er eventuelle kulturpolitiske krav stilt til oppsetninger og institusjoner, samtidig som man på mer generelt nivå skal være i stand til å tilføre publikum ny innsikt og ”noe mer” gjennom et øyenåpnende syn på tid, samfunn eller mellommenneskelige relasjoner (Langsted, Hannah & Larsen, 2005).

Intensjonen er ikke å skape en norm for et perfekt kunstverk som inneholder en optimal balanse mellom de tre perspektivene. Ulike kunstverk kan fokusere ulikt på hva som er av størst betydning i det enkelte tilfelle. En diskusjon rundt perspektivene kan legge et grunnlag for større bevissthet rundt hva man ønsker å legge vekt på i ulike oppsetninger, eller for institusjonen som helhet. I forbindelse med selvevalueringer basert på Ønskekvistmodellen oppnås enighet om en del spørsmål innenfor hvert perspektiv som skal besvares. Disse legger et utgangspunkt for et mål teatret vil strekke seg mot, for løpende diskusjon underveis og for endelig evaluering av resultatene. Spørsmål kan stilles på overordnet nivå og på ulike delnivåer i institusjonen (Langsted, Hannah & Larsen, 2003). Modellen kan dermed brukes til å skape et totalbilde for hele institusjonen og et enkeltbilde for hver produksjon.

Avslutningsvis er det viktig å understreke at Ønskekvistmodellen ikke er en ferdig fasit som evalueringsmodell, og den har ingen ferdig innlagte målbare suksesskriterier. Modellen krever bearbeidelse av den enkelte som benytter den, slik at den tilpasses til den enkelte situasjon. Suksesskriterier innen hvert perspektiv formuleres i hvert tilfelle, for så å danne grunnlag for en løpende kvalitetsdiskusjon av scenekunsten (Langsted, Hannah & Larsen, 2005).

3.8 KOBLINGEN AV BALANSERT MÅLSTYRING OG ØNSKEKVISTMODELLEN

Ønskekvistmodellens natur gjør at jeg mener den er velegnet til å inkludere teatrets primærfunksjon i et styringssystem basert på balansert målstyring. Flere elementer i de to modellene tåler direkte sammenligning. *Ønskekvistens samtalerom har en parallell i fokuset på kommunikasjon og felles innordning mot mål og strategier i balansert målstyring.* Ideen om å etablere et felles grunnlag for senere diskusjon og evaluering, en kunstnerisk intensjon, kan sammenlignes med formuleringen av strategisk destinasjon og konkrete strategiske mål. De tre perspektivene i Ønskekvistmodellen anerkjenner nødvendigheten av å ta hensyn til flere sider av kunstnerisk kvalitet på samme måte som de fire perspektivene i balansert målstyring tar hensyn til flere sider av en organisasjon for å oppnå suksess. Begge modeller legger vekt på en kontinuerlig oppfølging av veien mot intensjon og strategisk mål, og tar

hensyn til muligheten for endringer underveis. Til slutt legger de begge til rette for at endelig måloppnåelse evalueres i forhold til utgangspunktet.

Strategiske kart kan utformes for hele organisasjonen, for enkelte underavdelinger og for enkeltprosjekter. Ønskekvistmodellen er egnet til å evaluere både enkeltproduksjoner og teatret som helhet. Interne evalueringer basert på Ønskekvistmodellen kan benyttes videre til å synliggjøre verdiskapning og samfunnsmessig seriøsitet samt kunstnerisk arbeid i forhold til formålet, ovenfor eksterne interessenter.

Vurderingene som kan gjøres ved hjelp av Ønskekvistmodellen kan bidra til å skape en idé om hvordan institusjonen presterer på et høyt kunstnerisk nivå, og leverer god kvalitet. Mange av spørsmålene som stilles vil omhandle hva teatret må gjøre internt for å oppnå denne kvaliteten. Modellen er dermed egnet som grunnlag til å stille opp mål og tilhørende suksesskriterier i perspektivet for interne prosesser, spesielt innen kunstnerisk innovasjon. Disse brukes altså til å formulere ideer om hva teatret må oppnå internt for å levere det differensierte kunstneriske tilbudet de ønsker til sine interessenter. Dette kunstneriske tilbudet skal videre bidra til arbeidet mot teatrets formål. Fullstendig objektivitet i måling av formålsoppnåelse er kanskje umulig å oppnå når produktet er av kunstnerisk karakter. Oppstillingen av en kunstnerisk intensjon som definerer en retning for arbeidet, og gir grunnlag for kontinuerlig diskusjon og evaluering i etterkant er allikevel et rammeverk for styring som ivaretar objektive hensyn i den grad det er mulig. *Et felles strategisk kart som også innlemmer kunsten kan gjøre det lettere å oppnå konstruktiv kommunikasjon mellom ulike avdelinger og funksjoner i teatret*, og kan gi større forståelse for de ulike prosessene som må ligge til grunn for et suksessrikt teater. Kombinert med balansert målstyring kan hele organisasjonen arbeide mot felles kunstnerisk intensjon og strategisk måloppnåelse.

4. METODE

I utformingen av et mastergradsarbeid er det viktig å ta gode metodiske valg ut fra fagområde og problemstilling. Dette kapittelet forteller hvilke valg jeg har gjort, hvordan jeg har utført min undersøkelse og hvordan jeg har behandlet de innsamlede dataene. Jeg gjør også en vurdering av oppgavens reliabilitet og validitet samt diskuterer etiske hensyn og metodens begrensning.

4.1 FORSKNINGSDESIGN

Det første metodiske valget som må tas, er om det skal benyttes et kvantitativt eller kvalitativt forskningsdesign. Kvantitativ forskning kjennetegnes av at den er analytisk. Hypoteser kan benyttes til å teste teorier, og søker forklaring. Undersøkelser gjøres på store utvalg for å kunne gi tallmessige grunnlag for statistisk analyse. Det skaper generaliserbare resultater som gir en beskrivende fremstilling av fenomenet som undersøkes. Det hele gjennomføres i en lineær forskningsprosess. Kvalitativ forskning er derimot eksplorerende, og søker dypere forståelse av det aktuelle temaet for undersøkelsen. Den er kontekstavhengig og utføres gjerne i nær kontakt med små utvalg. Forskeren legger vekt på hvordan respondentene oppfatter sin virkelighet, og gjør sin analyse ut fra det. Dataene gis ikke tallverdier, men fortolkes detaljert gjennom tekstlig fremstilling. Forskingen er preget av en iterativ, sirkulær prosess (Askheim & Grenness, 2008).

Formål og problemstilling har stor betydning for hvilket forskningsdesign som velges (Askheim & Grenness, 2008). Min problemstilling har en *eksplorerende karakter*, heller enn analyserende. Den søker å utforske og få en dypere innsikt i hvordan det kan skapes et styringssystem basert på rammeverket balansert målstyring for et spesielt tilfelle, det offentlig eide Oslo Nye Teater. Det gjør at jeg vurderer kvalitativ metode som korrekt for min studie. Ettersom undersøkelsen er begrenset til ett teater, vil den preges av å være en eksplorerende casestudie. Casedesign er en undergruppe i kvalitativt design, og er en av de mest brukte metodene for organisasjonsforskning. I en casestudie er det én enkelt eller noen få enheter som studeres. Casedesignet legger vekt på å benytte flere datakilder for å få bred informasjon om den enheten som studeres, for eksempel både muntlige og skriftlige. Ifølge Yin (1994), som presentert av Askheim & Grenness (2008), er det fem komponenter som kjennetegner en casestudie:

1. Den er egnet til å svare på undersøkelsesspørsmål. Disse begynner gjerne med ”hvorfors” eller ”hvordan”.
2. Det tas utgangspunkt i teoretiske antakelser som blir grunnlag for den empiriske undersøkelsen.
3. Hva som defineres som en enhet eller en case, defineres av forskningsspørsmålet. Det kan være både en gruppe, en avdeling eller en hel organisasjon.
4. Analysen bør gjøres på bakgrunn av de teoretiske antakelsene, slik at man får frem en logisk sammenheng mellom teori og data.
5. Dataene og resultatene som er funnet ved hjelp av de foregående punktene bør til slutt sees i sammenheng med eksisterende teori på området.

Min problemstilling er formulert som et undersøkelsesspørsmål. Det er teorien rundt balansert målstyring som legger grunnlaget for den empiriske undersøkelsen. Ut fra problemstillingen definerer jeg organisasjonen Oslo Nye Teater som enhet. Etersom min oppgave undersøker hvordan det kan skapes et styringssystem for akkurat Oslo Nye Teater, vil den bære preg av å være en ”intrinsic case” hvor meningen er å forstå mer av dette teatrets spesielle tilfelle.

4.2 INNSAMLING AV DATA

Jeg har benyttet meg av en kombinasjon av skriftlige og muntlige data i innsamlingsarbeidet. De skriftlige dataene er blant annet i form av årsmeldinger, strategidokumenter, organisasjonskart og eksempler på skriftlige rapporter som benyttes internt. Disse har jeg fått av teatret etter forespørsel. De muntlige dataene har jeg samlet inn ved å gjennomføre et dybdeintervju med hvert av medlemmene i teatrets ledergruppe, som består av åtte personer med ulike ansvarsområder på teatret. Niven (2008) anbefaler at det utføres intervjuer med ledergruppen i forbindelse med utvikling av et styringssystem. Lederne sitter på spesifikk kunnskap og erfaring om sin arbeidsplass. De har ønsker og ambisjoner for teatrets fremtid, og vet hva som skal til for at virksomheten skal fungere i det daglige. Slik informasjon er avgjørende for at det skal være mulig å utvikle et konstruktivt styringssystem. Videre har intervjuene vært avgjørende for at jeg som ekstern masterstudent har kunnet få en så god kjennskap til virksomheten som mulig gjennom studiet. I tillegg til intervjuene har jeg under hele prosessen hatt kontinuerlig kommunikasjon med direktøren, både skriftlig og muntlig. Han har vært teatrets initiativtaker til å delta i min studie, og min kontaktperson. Denne

kommunikasjonen har vært verdifull for å sikre kvaliteten i arbeidet og maksimere oppgavens nytteverdi, både for meg og for teatret.

Det er anbefalt at dybdeintervjuer blir gjennomført i respondentens kjente omgivelser for å sikre en god atmosfære (Askheim & Grenness, 2008). Dette var også mest praktisk i mitt tilfelle. Intervjuene ble dermed gjennomført i teatrets administrasjon i Rosenkrantzgate 10. Varigheten på intervjuene var omtrent en time. Tidspunkter ble avtalt med den enkelte, og alle ble utført over to uker uten komplikasjoner. Det ble ikke utført mer enn to intervjuer per dag, med en god pause mellom dem slik at viktige poenger kunne noteres direkte i etterkant av intervjuet. Det opplevde jeg som viktig for meg som intervjuer, for å håndtere de store mengdene informasjon som kom frem. I tillegg ble alle intervjuene tatt opp ved hjelp av diktafon etter samtykke fra hver respondent. Det minimerte forstyrrende notatskriving underveis i intervjuet og sikret at informasjonen som ble benyttet videre i analysen var korrekt. Lydopptak kan føre til at respondenter blir reservert fra å svare åpent, men jeg opplevde ikke det som tilfelle i mine intervjuer. Det var klart at lydopptakene ikke ville bli tilgjengelige for andre i etterkant.

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en løs, semistrukturert intervjuguide. Spørsmålene ble utformet etter inspirasjon fra det Niven (2008) skriver om gjennomføring av lederintervjuer. De går inn på ledernes syn på teatret ut fra temaer som inngår i balansert målstyring. Det vil si strategisk grunnlag og hver av de fire perspektivene i modellen. Videre ble det også stilt spørsmål rundt implementering og bruk av et styringssystem, samt verdirapportering til kommunen som eiere. Den samme intervjuguiden ble benyttet til alle intervjuene, men vektleggingen av de ulike spørsmålene og temaene ble tilpasset den enkelte leders oppgaver og ansvarsområder. Spørsmålene ble i så stor grad som mulig formulert enkelt og forståelig, uten akademiske fagbegreper. Intervjuguiden er vedlagt i sin helhet i vedlegg 1.

Jeg la vekt på å la hver respondent snakke fritt i så stor grad som mulig, for å få tak i hva de ser på som avgjørende i sin hverdag og for suksess på teatret. Underspørsmålene ble derfor benyttet som støttespørsmål om det var nødvendig. Jeg opplevde alle intervjuene som åpenhjertige og ærlige, og mener de ga meg god pekepinn på hva et styringssystem på Oslo Nye Teater burde inneholde.

4.3 DATAANALYSE

Analyse av kvalitative data kan være en utfordrende prosess. For å få oversikt over den informasjonen som kommer frem gjennom dybdeintervjuer, er det viktig å gjøre et systematisk arbeid for å avdekke strukturer og mønstre i dataene. Der undersøkelsens formål er å oppnå større forståelse for et fenomen eller en organisasjon, vil en innholdsanalyse som oftest være korrekt verktøy for å komme frem til de avgjørende elementene. Analysemengden bør tilpasses undersøkelsens formål og kompleksitet i design. Sammenstillingen av data må utføres med et åpent syn på materialet og uten forutinntatte personlige synspunkter. Forskeren må være nøytral til alle meninger og uttalte årsakssammenhenger (Askheim & Grenness, 2008).

Jeg vurderte det som ikke hensiktsmessig å transkribere intervjuene med ledergruppen ordrett. En fullstendig ordrett transkribering er tidkrevende både i forbindelse med skriving og analysering av teksten. Ettersom respondentene har ulike ansvarsområder, vil store deler av deres svar på spørsmålene ikke være gjenstand for direkte sammenligning i en tekstanalyse, men vil utfylle hverandre. Jeg valgte å skrive nøyaktige intervjusammendrag fra hvert intervju til bruk i analysen, og beholdt lydopptakene som kontrollmulighet dersom noe skulle virke usikkert. Jeg strukturerte sammendragene ut fra temaene i intervjuguiden for å kategorisere dataene i et empirikapittel. Jeg har forsøkt å fokusere på helheten for ikke å miste retning i behandlingen av detaljene. Dette la grunnlaget for den videre tolkningen og analysen av datamaterialet i sammenheng med teoriene om balansert målstyring i utvikling av et styringssystem.

4.4 RELIABILITET OG VALIDITET

Etter utførelsen av en studie vurderes gjerne dens kvalitet ved å diskutere om den har tilstrekkelig reliabilitet og validitet. *Reliabilitet* handler om studiens pålitelighet og dens etterprøvbarhet for andre. *Validitet* går ut på i hvilken grad resultatene som kommer frem i undersøkelsen er gyldige ut fra forskningsspørsmålet som stilles, om dataene lykkes med å gjenspeile de fenomener som undersøkes. Det er ofte vanskelig å vurdere pålitelighet og gyldighet i kvalitative studier (Askheim & Grenness, 2008). Det gjelder også min studie. Den sikter seg mot å anvende teorien på et spesielt tilfelle, Oslo Nye Teater. Et styringssystem basert på balansert målstyring utformes alltid til den enkelte organisasjon, og er i så måte ikke

gjenstand for generalisering av resultater i tradisjonell forstand. I kvalitativ forskning er det ofte respondentene som kan kontrollere påliteligheten gjennom feedback til intervjueren (Askheim & Grenness, 2008). Jeg har derfor lagt opp til kontinuerlig kommunikasjon med teatret også etter gjennomførte intervjuer. Muligheten for å ta kontakt for å oppklare eventuelle uklarheter eller få utfyllende informasjon ble avtalt med hver respondent. I tillegg diskuterte jeg utviklingen i arbeidet kontinuerlig med min kontaktperson på teatret. Han kunne ta konkrete spørsmål med seg til diskusjon og oppklaring i ledergruppemøter der det var aktuelt.

Når det kommer til undersøkelsens validitet må det avgjøres om den lykkes med å måle det den skal måle (Askheim & Grenness, 2008). I mitt tilfelle vil det bety hvorvidt informasjonen som har kommet frem er den informasjonen som er nødvendig for å utforme et styringssystem for Oslo Nye Teater. Den må gi et korrekt bilde av teatrets helhet. Det er avgjørende for å unngå et styringssystem som vil legge opp til ”skjev styring” ut fra galt og mangelfullt målbilde. Ingen undersøkelse er fullstendig perfekt, og det sies gjerne at en studie kan oppnå ulike grader av validitet. En måte å øke gyldigheten til en undersøkelse, er å sikre at den er tillitvekkende. Dette kan oppnås ved å gjøre en vurdering av forskningsprosessen som helhet. Ved å se etter sammenheng mellom problemstilling, teori, metode, gjennomføring og resultater vises en ”overflatevaliditet” av studien (Askheim & Grenness, 2008). Kommunikasjon med teatret for å minimere risiko for uklarheter og misforståelser er også viktig for å styrke validiteten i oppgaven. Jeg har etter beste evne arbeidet for å ha en transparent prosess gjennom studien, for at intensjon og gjennomføring skal være så tydelig som mulig.

Metodetriangulering, bruk av flere datainnsamlingsmetoder, kan også ha gunstig effekt på både pålitelighet og gyldighet i en studie (Askheim & Grenness, 2008). Min bruk av skriftlige datakilder i tillegg til intervjudataene og annen muntlig kommunikasjon kan bidra til en slik trianguleringseffekt ved at det gir meg flere innfallsvinkler til de samme temaene. På den måten kan sannsynligheten øke for at jeg finner frem til beskrivende, korrekt informasjon som vil være nødvendig for å oppnå et resultat av høy kvalitet gjennom mitt arbeid.

4.5 REFLEKSJON

Studien har representert et første møte med forskningen for meg som masterstudent. I den forbindelse har jeg vært oppmerksom på de etiske kravene som stilles til et slikt arbeid. Det er viktig å følge de generelle normene for vitenskapelig praksis. Det er krav til en redelig oppførsel, vise samfunnsmessig ansvar og hensyn til forskningssubjektene (Askheim & Grenness, 2008). Dette har jeg forsøkt å etterleve etter beste evne. Konkret gir en kvalitativ studie som denne tilgang til mye konfidensiell informasjon. I samråd med teatret valgte jeg derfor å signere en standardisert konfidensialitetsavtale for gradsoppgaver, som sikrer at oppgavens innhold kan forbli konfidensielt i fem år fremover. Det gir teatret muligheten til selv å velge om de ønsker å offentliggjøre oppgavens innhold². Samtidig gjør det informasjonsinnhenting enklere for meg, ettersom teatret ikke trenger å holde tilbake detaljer av konkurransemessige hensyn. Videre har temaene for intervjuene delvis inneholdt spørsmål om personlige syn på teatret, innen arbeidsmiljø, samarbeid og teatrets strategiske retning. Jeg har derfor gjort det klart at informasjonen som kommer frem gjennom intervjuer vil bli behandlet anonymt. Dermed refererer jeg ikke til enkeltpersoner, og siterer ikke med navn i fremstillingen av dataene. Her er det en begrensning ved at respondentene kjenner hverandre godt som medlemmer av samme ledergruppe med ulike ansvars- og interesseområder. Det gjør det vanskelig å garantere at de ulike meningene forblir fullstendig anonyme, men det er ivaretatt etter beste evne. Oslo Nye Teater har en dedikert og engasjert ledergruppe, med sterke meninger og tiltro til sin arbeidsplass. Jeg har lagt vekt på å forholde meg nøytral til deres synspunkter og eventuelle uenigheter, og har beholdt fokus på min teoretiske bakgrunn og intensjon for studien som spesifisert i problemstillingen.

I avslutningen av denne metodefremstillingen, vil jeg si noe om metodens begrensning. I utviklingen av et styringssystem legges det vekt på at hele organisasjonen er involvert fra begynnelsen, og hvert utviklingstrinn baserer seg i stor grad på samarbeid med ledere, ansatte og eksperter på balansert målstyring. En slik prosess ligger utenfor min rekkevidde som masterstudent, og jeg vil understreke at det ikke er min intensjon å levere et ferdig styringssystem som om det kvalitetsmessig skulle være det samme som et som er fremarbeidet av de ansatte selv. Det resultatet jeg kommer frem til er ment som et utkast som sammen med teoripresentasjonen i oppgaven kan gi et solid grunnlag til videre arbeid på teatret, slik at de selv kan utvikle og tilpasse systemet videre.

² Oslo Nye Teater avgjorde før innlevering i mai 2011 at det ikke var behov for å la oppgaven være konfidensiell.

5. EMPIRI

I dette kapittelet sammenstiller jeg innholdet i de dataene som har kommet frem gjennom møter og intervjuer med ledergruppen. Oslo Nye Teaters bakgrunn og organisasjon ble beskrevet i kapittel 2, denne fremstillingen konsentrerer seg derfor om intervjudataene. Jeg har valgt å presentere hovedlinjene i dataene for seg selv, for å la respondentenes meninger komme frem med lavest mulig grad av egen tolkning i forbindelse med analyse. Jeg anser det som korrekt fremgangsmåte, spesielt ettersom jeg ikke kan benytte navngitte enkeltsitater fra den enkelte i fremstillingen. Sammenstillingen senterer seg rundt temaene fra intervjuguiden, byggeblokkene som skal til for å utvikle et styringssystem basert på balansert målstyring. Dataene i dette kapittelet legger grunnlag for min utvikling av forslag til styringssystem.

5.1 STRATEGISK GRUNNLAG

Teatrets strategiske grunnlag som formulert gjennom egne dokumenter ble også kort presentert i kapittel 2. Jeg fokuserer derfor på ledergruppens uttalelser om teatrets formål, visjon og strategi i denne delen av oppgaven, som utgangspunkt for arbeidet med å verifisere teatrets strategiske grunnlag. Jeg minner om teatrets visjon: *"Hele byens teater"*, teatrets kjernebegreper: *"Oslo, morsomt og mangfoldig"*, samt de strategiske temaene *"kunstnerisk utvikling"*, *"samarbeid"* og *"bredt tilbud"*. Intervjuene viste klart at det finnes både store enigheter, og enkelte uenigheter rundt Oslo Nye Teaters strategiske grunnlag. Det er imidlertid viktig å huske at teatrets strategiprosess ikke er helt avsluttet.

5.1.1 TEATRETS FORMÅL

Formålet er gitt i teatrets vedtekter, og er ikke en faktor som er oppe til diskusjon. Formuleringen ble gjengitt i kapittel 2.3. Formålet nevnes ikke direkte av de fleste. Det som kommer frem, er at teatrets formål har ligget til grunn for ansettelsen av den nye teatersjefen. Det var ønske fra styret om å etterleve Oslotanken i *"hovedstadens urbane liv"*, og det kunstneriske som ligger i *"ny norsk dramatik"*.

Formålet legger mye av grunnlaget for teatrets profil. Det er enighet om at teatrets profil er og bør være annerledes enn profilene til de to største konkurrentene, Nationaltheatret og Det Norske Teatret. Et sitat fra flere respondenter er *"Ibsen hører hjemme på National"*. Oslo Nye

Teater er ofte kalt ”det tredje teater”, altså plassert etter de to foregående. Teatret kan bli sett på som ”litt mindre fint, litt mindre tungt”, med mer fokus på musikkteater og komedier. Det har intern erfaringsmessig ekspertise på og historisk omdømme i publikumsmassen som musikalteater, spesielt komediemusikal. Det beskrives som mer folkelig, lite snobbete og upretensiøst. Oslo Nye Teater er et regionsteater, ikke et nasjonalt teater som de ovennevnte. Det eksisterer derfor for byens borgere, *et urbant Osloteater*.

Formålet uttrykker ikke at teatret skal ha en kommersielt preget profil, men dette har historisk vært fremtvunget av de økonomiske forutsetningene teatret har stått ovenfor. Det uttrykkes fra flere i ledergruppen at det bør finnes et offentlig teater som kan være ”litt kommersielle” også, uten at det strider med teatrets øvrige formål og historiske profil. Det presiseres at kommersielle stykker også kan bety kunstneriske kvalitetsproduksjoner, og at dette i fleres mening ikke nødvendigvis er motstridende.

5.1.2 TEATRETS VISJON OG KJERNEBEGREPER

Visjonen gjenspeiles i hvordan ledergruppen ser på teaterets plass i hovedstaden. Det er essensielt at teatret har sin egen plass i befolkningen, med sin egen profil. Teatret eksisterer for Oslos borgere, for byens skyld. Det uttrykkes fullstendig enighet om teatrets visjon ”Byens eget teater”. Denne gamle formuleringen brukes foreløpig i større grad enn den nye; ”Hele byens teater”. Intervjuene ga tydelig inntrykk av at visjonen og grunntanken er innprentet i ledergruppens og teatrets ryggmarg. Ledergruppen uttrykker også i stor grad at de er stolte av denne posisjonen, og at de ønsker å fortsette arbeidet mot å være byens eget teater i enda større grad. Det stilles forøvrig spørsmål ved i hvilken grad publikum tenker over teatrets stilling i byen, kanskje tenker de fleste på Oslo Nye Teater som ett av teatrene, ikke som byens eget. Det gjelder muligens også enkelte av politikerne i kommunen, som ikke i tilstrekkelig grad er klar over hva Oslo Nye Teater representerer og leverer som hele byens teater.

Teatrets kjernebegreper er utarbeidet i forbindelse med strategiprosessen med den nye teatersjefen. ”Oslosk, morsomt og mangfoldig” sies å skulle kjennetegne teatret i teatersjefens åremålsperiode. De er derfor bærebjelkene i repertoarvalg for de neste årene. Det uttrykkes stor enighet om at den osloske, urbane profilen er riktig og viktig for teatret. Det er et område som virkelig kan skille teatret fra de andre, som kan tydeliggjøre profilen og utgjøre et konkurransefortrinn.

Teatret skal være annerledes, og bør ”dyrke annerledesheten”. Det osloske er også en profil som kan kommuniseres til publikum, som man kan skape forventninger til. Kanskje kan det også muliggjøre en større grad av kundelojalitet hos enkelte deler av publikumsmassen. Det kan ikke legges under en stol at det er et stort kulturtilbud i hovedstaden, med mange seter som skal fylles hver kveld. Derfor er teatret avhengig av å skille seg ut og skape positive forventninger hos sitt publikum for å oppleve suksess over tid. Dette kravet til tydelig profil setter videre krav til kunstnerisk drivkraft og repertoar som kan formidles til publikum. På intervjutidspunktene fantes det bekymring for at dette ikke var på plass i tilstrekkelig grad. Dersom profilen blir vag, kan teatret bli usynlig i bybildet. Det er enighet om at kjernebegrepene passer teatret, samtidig som det er usikkerhet rundt hva disse begrepene egentlig skal innebære, og hvordan de skal føres ut i live med repertoar og konkret handling på en slik måte at teatret overlever økonomisk.



FIGUR 5.1: SAMMENHENG REPERTOAR OG PROFIL

5.1.3 TEATRETS STRATEGISKE DESTINASJON

Oslo Nye Teater utviklet og presenterte sin strategi for teatrets styre og de politiske eierne høsten 2010. Denne fokuserte på tre temaområder; ”kunstnerisk utvikling, samarbeid og bredt tilbud”, som skal få hovedfokus de neste årene. Under intervjuene ble disse strategiske temaene nevnt i liten grad. De emnene som omhandler strategisk destinasjon virket ikke ennå å ha like stor bevissthet og konsensus i ledergruppen som teatrets visjon og kjernebegreper. Det kom tydelig frem at usikkerheten rundt den økonomiske situasjonen også preget synet på strategi, og hvordan strategiene bør og kan gjennomføres på en måte som sikrer teatrets fremtid.

Selv om den strategiske destinasjonen og de strategiske temaene ikke nevnes direkte, snakkes det om noen av de elementene som inngår i dem. Disse innebærer ulike meninger om hvordan teatret bør drives, og ledergruppen synes å være preget av to syn. Med et bredere tilbud ønsker teatersjefen samtidig å øke egenproduksjonstakten ved teatret. Det vil si flere produksjoner som spiller kortere tid. Det legges mindre vekt på å være kommersiell i

repertoarvalg. En effekt av dette er at teatret ikke lenger vil satse på en stor internasjonal musikal i vårsesongen som gir store inntekter som kan fordeles på andre produksjoner. Ansvar for inntjening av de nødvendige inntektene skal heller fordeles jevnt over produksjonene. Det er ønskelig å produsere billigere, og produsere mer for å øke tilbudet. Repertoaret skal være mer overraskende og teatret skal være mer nytenkende. Enkelte ønsker å være både folkelige, samfunnsmessig relevante og kunstnerisk interessante samtidig, på en måte som tilfredsstiller publikum, eiere og det kunstneriske miljø. Den økonomiske situasjonen er som den er, teatret er i en ”være eller ikke være”-posisjon uansett, og det er ønskelig å håndtere denne situasjonen ved å tenke annerledes og offensivt. Denne fremgangsmåten ansees å være den mest korrekte for at teatersjefen skal kunne gjennomføre den oppgaven hun ble ansatt til av styret.

På den andre siden finnes det bekymring for hvordan en ny driftsform uten en stor



inntektsgivende forestilling vil påvirke teatrets driftsgrunnlag. Det er ikke uenighet i ledergruppen når det kommer til ønskene om bredt tilbud, samarbeid og kunstnerisk utvikling, men flere anser den økonomiske situasjonen slik at det vil være vanskelig å gjennomføre strategiene og beholde driftsgrunnlaget på sikt uten store kommersielle forestillinger som bringer betydelige inntekter til teatret. Den økonomiske situasjonen er presset, noe som fører til at kravet om inntjening bør aksepteres som det er, og etterstrebes på best mulig måte. Det er en reell trussel om at fortsatt lav inntjening og den økonomiske tilstanden vil føre til at teatret mister en av sine scener, Centralteatret. Selv om denne scenen

FIGUR 5.2: TO ULIKE SYN PÅ DRIFTSFORM

i utgangspunktet er for stor med sine 384 seter til å kvalifisere som en ren biscene, er det likevel her mulighetene for smalere kunstneriske produksjoner ligger i dag. Centralteatret holder også muligheter for små produksjoner med Cafescenen og Teaterkjeller'n som ellers går tapt. Dersom disse mulighetene forsvinner, er enkelte bekymret for at den gjenværende driften på hovedscenen vil bli tvunget i en ren kommersiell retning som på sikt gjør eierne i Oslo kommune uinteressert i å bidra med offentlige tilskudd overhodet. Det uttrykkes også at billigere og enklere produksjonsformer kan føre til lavere kvalitet på forestillingene som presenteres for publikum. Det kan være skadelig for teatrets omdømme på sikt. De offentlige teatrene har et ansvar for å opprettholde fagnivået og kvaliteten i bransjen på en måte som er vanskelig for de privat drevne institusjonene som må overleve uten tilskudd i bunnen. Flere mener at den kunstneriske profilen og intensjonen fra teatersjefen ikke blir underminert selv om teatret har kommersielle, inntektsgivende innslag i repertoaret. Slike innslag er derimot avgjørende for å unngå dramatiske kutt, som kan føre til betydelig mindre kunstnerisk frihet på sikt.

Disse ulike syn på hvordan teatret bør gjennomføre sin strategi fremover gjør det utfordrende å komme videre, blant annet fordi strategiarbeidet får lange opphold. Det er mangel på tid til å konsentrere seg om strategi og langsiktig fokus, og det blir nedprioritert for å håndtere det umiddelbare. På tross av ulike synspunkter på spørsmålene over, uttrykker en samlet ledergruppe at de anerkjenner teatersjefens rett til å velge sin kunstneriske profil og strategi. Alle ønsker å gjøre sin del av arbeidet for å støtte opp om de valgene profilen innebærer, men det er usikkerhet rundt hvordan. Samtidig legges det stor vekt på at teatret må sikres en fremtid, for å bevare arbeidsplassene og fagekspertisen, men først og fremst for at teatret skal fortsette å levere gode teaterproduksjoner som hele byens teater.

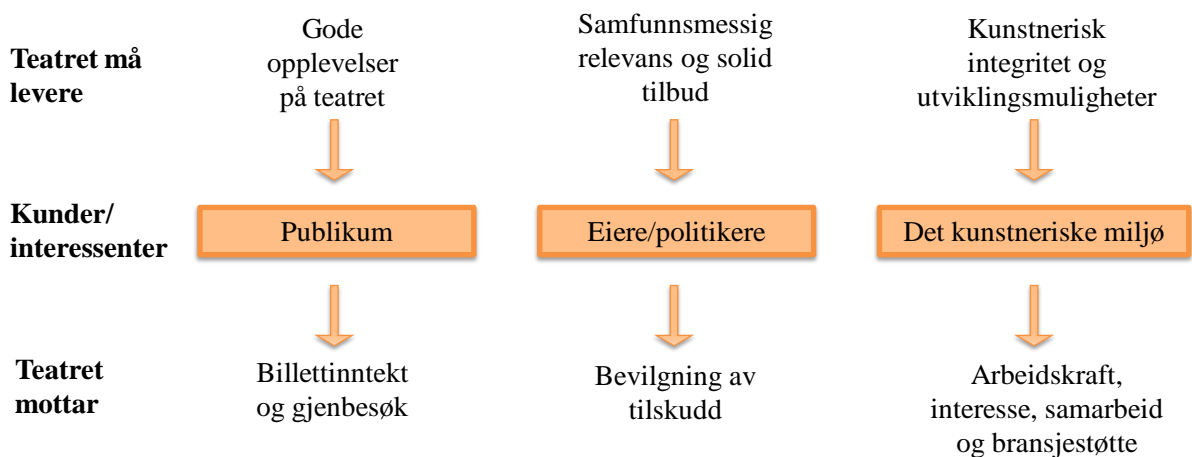
5.2 TEATRETS KUNDER

Videre gjennomgås ledergruppens tanker om teatrets kundegrupper. Det reflekteres over hvem teatret ønsker å nå gjennom sitt arbeid, og hva som skal til for å bli hele byens teater i kundenes øyne. I all hovedsak snakkes det i den sammenhengen om teatrets publikum, men andre interessenter som eiere, kunstnerisk miljø og potensielle sponsorer ble også nevnt.

Det er stor enighet om at teatret gjennom sitt arbeid ønsker å nå ut til den fulle bredden av Oslos befolkning, fra de yngste til de eldste, samt ulike minoritetsgrupper. Ulike forestillinger

har naturlig nok ulike målgrupper, slik at bredden i repertoaret sørger for at flest mulig får et tilbud. Den enkelte forestilling kan spilles ut mot sin målgruppe, med et eget budskap om et eget tema. Publikum nås både som enkeltpersoner, men også gjennom bedriftskunder som kjøper større antall billetter. Bedriftskundene er av stor betydning, både for salget og for ”å spre gode rykter” om forestillingene slik at teatret når mange. Det må anerkjennes at det er middelaldrende og eldre som kjøper flest teaterbilletter, spesielt kvinner. Familieforestillinger er av stor betydning, som felles opplevelser for småbarnsfamilier, og barneforestillinger introduserer nye generasjoner til teatret. Her er dukketeatervirksomheten i Trikkestallen spesielt viktig. Forestillingene spilles i stor grad på dagtid, og er et betydningsfullt tilbud til barnehager.

Det uttrykkes at Oslo Nye Teater, i mindre grad enn sine to store konkurrenter, har et kjernepublikum som går i teatret regelmessig. En del av kjernepublikummet har forventninger om at teatret skal levere store og flotte musikaler med den kvaliteten og ekspertisen teatret er kjent for innen denne sjangeren. Med en profilendring, er det en viktig oppgave og en utfordring i å kommunisere med publikumsmassen slik at et nytt forhold til teatret kan etableres. Uavhengig av repertoar og profil er det publikum teatret leverer sine forestillinger til. En grunntanke for alle beslutninger på teatret bør være ”hva ser publikum?” Det må legges grunnlag for teateropplevelser med høy verdi, som gjør at publikum føler at de sitter igjen med noe når forestillingen er slutt. Flere mener at teatret må spille forestillinger noen etterspør, enten av kunstnerisk årsak, eller for underholdningens skyld. Det må være en viss andel mennesker som er interessert i det teatret leverer, for at det skal ha eksistensgrunnlag. Samtidig må det være høy kunstnerisk kvalitet og vilje til å ta risiko med forestillinger for å bidra med noe i samfunnet.



FIGUR 5.3: OSLO NYE TEATERS VIKTIGSTE INTERESSENER

Publikum er teatrets hovedkunder, men det må samtidig tas hensyn til teatrets andre interessenter. For Oslo Nye Teater er det nok eierne i form av Oslo kommune og det kunstneriske miljøet som er de to viktigste interessentene etter teatrets publikum. Det uttrykkes at det kan være en utfordring å balansere mellom de ulike interessentene, ettersom det som er attraktivt og godt teater for én gruppe, ikke nødvendigvis er like attraktivt for en annen gruppe. Videre har alle interessentgrupper internt differensierte synspunkter på hva som er et godt tilbud levert fra teatret. Politikere i kommunen kan mene at teatret bør levere samfunnsmessig relevant kunst for kunstens skyld, og la private aktører være kommersielle. Samtidig setter de erfaringsmessig pris på at teatret blir besøkt av mange mennesker, og teatrets økonomi går godt. For skuespillere, regissører og andre kunstneriske interessenter i teatret, er det viktig at teatret tilbyr varierte og interessante oppgaver som muliggjør personlig utvikling og kunstnerisk kvalitet. Samtidig er det mer inspirerende å spille for fulle hus, og det er også viktig at teatret klarer å opprettholde arbeidsplassene de har. Oslo Nye Teater har i dag ingen større sponsoravtaler, og det kommenteres at teatret må arbeide med å skape et eget tilbud for å kunne bli interessante og aktuelle for sponsing fra næringslivet. Før det skjer, kan det ikke forventes store endringer på det området.

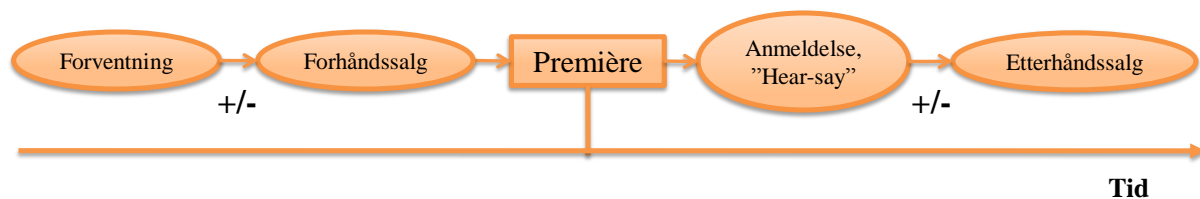
5.2.1 KVALITET

Når det kommer til hva det er som er avgjørende for å lykkes med å nå publikum og oppnå suksess som hele byens teater, er det uomtvistelig enighet i at det er forestillingenes kvalitet som betyr mest. Billettpris nevnes ikke av ledergruppen. For å knytte til seg et tilfreds og lojalt publikum må teatret skape gode forestillinger med høy kunstnerisk kvalitet. Dette er viktig både for den enkelte forestilling, og om teatrets renommé på sikt vurderes; for hele repertoaret. En teaterproduksjon kan i noen tilfeller være en salgs- og publikumssuksess, for eksempel på bakgrunn av et svært kjent stykke. Billettene ”selger seg selv”. Men dersom kvaliteten på forestillingen er dårlig, vil publikum merke det. Da kan terskelen for å gå i teatret ved en senere anledning bli høyere. Altså kan produksjonen i seg selv være en økonomisk suksess, men teatrets langsiktige situasjon kan allikevel svekkes. Det uttrykkes at effekten av kvalitet på teaterproduksjoner kan være bransjeavhengig, fordi mange publikummere ikke skiller mellom hvilket teater de går på. Har de en god opplevelse ett sted er det positivt for alle teatrene, og omvendt. Samtidig er teateropplevelser subjektive opplevelser, slik at publikum i enkelte tilfeller setter stor pris på stykker som i bransjen

oppfattes å ha lavere kunstnerisk kvalitet, eller som opplever slakt fra anmeldere. Det finnes sjelden en fasit for teatersuksess.

5.2.2 IMAGE OG RELASJON

Sett bort fra teaterproduksjonenes kvalitet som viktigste faktor for å levere det publikum ønsker, legger ledergruppen stor vekt på å klare å informere om og markedsføre tilbudet som finnes. Hver forestilling er et eget produkt, som må få sin egen oppmerksomhet og markedsføring, og som legger et eget grunnlag for å skape forventninger hos publikum. Samtidig som hver forestilling står på egne ben, må teatret ta hensyn til at de også skal selge sine fremtidige forestillinger, og tenke helhet. I den sammenheng vil det fremover bli viktig å videreutvikle og tydeliggjøre Osloprofilen for å kunne skape fremtidig publikumslojalitet. Det er viktig å arbeide for en jevnt høy kvalitet på repertoar og produksjon, ettersom det er en stor fordel å kunne spille på tidligere suksesser og kvalitetsstempel i markedsføring av kommende produksjoner.



FIGUR 5.4: PÅVIRKNING PÅ SALGET AV EN TEATERFORESTILLING

I forkant av en première er markedsføring av forestillingen gjennom media og salgskanaler viktig for å skape bevissthet og forventning hos publikum rundt forestillingen som kommer. Forhåndssalget er av spesiell betydning i sammenheng med store forestillinger som krever høyt publikumsbesøk. Innsatsen som legges ned varierer med produksjonens størrelse og budsjett. Enkelte forestillinger selger seg selv, andre kan være kunstnerisk geniale men så smale at det er vanskelig å få publikumstall av betydning. I etterkant av premièren er presseomtale i form av anmeldelser, samt de ryktene som spres av de som har sett forestillingen viktig for å fortsette å selge billetter. Denne effekten kan naturlig nok virke både i positiv og negativ retning. Uansett er det avgjørende at teatret lykkes med å bli et samtaletema gjennom den markedsføringen som gjøres. "Det er ikke vits i å lage teater hvis ingen kommer, og hvis ingen vet om teatret, er det ingen som kommer".

5.3 TEATRETS INTERNE PROSESSER

Gjennom samtalene med Oslo Nye Teaters ledergruppe, kommer det frem et tydelig bilde av prosessene som teatret benytter seg av for å skape verdi. Aktivitetene som skal til for å sikre et solid, godt teatertilbud til byens befolkning er svært varierte, men bidrar hver på sin måte til teatrets mål. De ulike prosessene gjennomgås i det følgende på bakgrunn av teatrets ulike avdelinger.



FIGUR 5.5: PORTERS VERDIKJEDE UTFORMET FOR OSLO NYE TEATERS INTERNE PROSESSER

5.3.1 KUNSTNERISK INNOVASJON OG GJENNOMFØRING

Det er de kunstneriske prosessene som legger grunnlaget for resten av driften på Oslo Nye Teater. Valgene som tas på dette området, og gjennomføringen av dem, får betydning for alle deler av teatrets arbeid. De kunstneriske prosessene strekker seg fra å velge en profil for teatret, til å gjennomføre den enkelte produksjon. Det uttrykkes at repertoarvalget kanskje er aller viktigst, sammen med kvaliteten på gjennomføringen. Det er repertoaret som legger grunnlaget for å kommunisere en tydelig profil til publikum. Repertoaret i løpet av et år må være balansert og mangfoldig, og stykkene må utfylle hverandre slik at teatret samlet sett gir et bredt tilbud til byens befolkning. Det er avgjørende å ha en høy grad av kvalitetssikring underveis i hele prosessen, fra valg av prosjekt og stykke, valg av instruktør, scenograf og skuespillere, og gjennomføring av den endelige teaterforestillingen. En tydelig kunstnerisk drivkraft, og klare strukturerte planer for teatrets produksjon, er veldig viktig for å sikre god

gjennomføring også i de andre delene av organisasjonen. Det uttrykkes at planlegging i god tid er kritisk for å kvalitetssikre arbeidet. Slik får alle deler av teatret tid til både å planlegge og gjennomføre sine deler av prosjektene på en god måte. Det gir også rom for å endre detaljer og gjøre forbedringer dersom det er ønsket fra kunstnerisk side. I planlegging og valg av repertoar er teatret nødt til å ta hensyn til ressursene de har tilgjengelig, for eksempel faste skuespillere, scenekapasitet og budsjett for produksjonene. Grunnlaget som legges gjennom kunstnerisk intensjon og utvikling av prosjekter er det som må til for at teatret skal kunne skape kunst. Dette må gjennomsyre hele organisasjonen og alt teatret holder på med til daglig for å skape gode opplevelser for publikum og oppnå visjonen som hele byens teater.

5.3.2 PRODUKSJONSTEKNISK AVDELING

Den produksjonstekniske avdelingen inkluderer alle teatrets verksteder og sceneteknikere. Avdelingens hovedoppgave er å realisere teatrets, instruktørens, scenografens og kostymedesignerens mål, slik at den kunstneriske intensjonen de ser for seg med det enkelte prosjektet oppnås. Kompetansen og mulighetene som ligger i å ha egen produksjonsteknisk ekspertise er en viktig del av teatrets konkurransefortrinn og spesialkompetanse. De bygger oppunder de kunstneriske prosjektene med kvalitet i gjennomføring av forestillingene. Det uttrykkes at avdelingen er en viktig del for å holde det nivået et offentlig teater bør ha, en del av teatrets integritet. At verkstedene er lokalisert på huset er også av spesiell betydning. Kommunikasjonslinjene er korte, og alle er tilgjengelige for umiddelbar assistanse om det trengs. Endringer kan gjøres helt frem til premiere, og slitasje under forestillingsperioden kan repareres på dagtid.

Arbeidet som utføres både i sceneavdeling, snekkerverksted, malersal og med rekvisitter, kostymer og maske kan ved første øyekast se ut til å være ren produksjon, men det understrekes at alle er del av en kunnskapsbedrift som utnytter all den kompetanse og de ressurser de har til å gjennomføre den kunstneriske intensjonen. Det er avgjørende at alle er i stand til å tenke kreativt og nytt, for å komme opp med best mulige løsninger til det enkelte prosjekt. Ofte må løsningene skapes helt fra grunnen av, og de fleste medarbeiderne har en liten kunstner i magen. Produktet som leveres tilpasses til formålet på et teater, altså følges for eksempel ikke alle normale bygningstekniske standarder i snekkerarbeid. Kulisser og rekvisitter lages for å vare i et visst antall forestillinger og trenger bare å se pent ut fra salen. Samtidig skal det ha en kvalitet som er høy nok til at det støtter opp om og blir en del av det

produktet som leveres gjennom forestillingene. Ikke minst gjelder dette funksjon, for eksempel for å tilfredsstille krav til plassbruk og raske sceneskift. Høy kvalitet på de produksjonstekniske elementene synes kanskje ikke alltid for publikum, men det ville blitt merket om det ikke var tilstede. Videre må de korrekte scenetekniske krav og regler etterleves, blant annet vedrørende helse, miljø og sikkerhet, HMS. Teatret må også etterstrebe seg å følge den sceneteknologiske utviklingen.

For den produksjonstekniske avdelingen er det avgjørende alltid å bli ferdig til fristene. Derfor leveres det også alltid tidsnok. Premièredatoer skal aldri måtte endres på grunn av tekniske årsaker, og det gjøres ikke. Planlegging både fra kunstnerisk og administrativt hold er også avgjørende i denne avdelingen, for å legge til rette for jevn og god utnyttelse av verkstedkapasitet og tilpasse ressursbruk etter tilgjengelige budsjetter. Ved å ligge i forkant er det mulighet til å finne de beste løsningene som vil gi best mulig kvalitet, og levere etter ønskene fra kunstnerisk hold.

5.3.3 KOMMUNIKASJON OG MARKEDSFØRING

Teatrets prosesser for kommunikasjon og markedsføring skal sikre at kjennskapet til teatrets tilbud og forestillinger blir spredd til Oslos befolkning. Dette er avgjørende for at publikum skal finne veien til Oslo Nye Teater. Det er i hovedsak to fremgangsmåter for å oppnå dette. På den ene siden søker informasjonsavdelingen å skape forventninger gjennom oppmerksomhet i media. For å oppnå dette er det avgjørende med et stort kontaktnett til pressen, både innen tv, radio og aviser. Det uttrykkes at redaksjonell oppmerksomhet er viktig for å nå frem med budskapet om den enkelte forestilling. God, personlig kontakt med de rette personene til enhver tid må til for å komme gjennom. De som arbeider med dette er nødt til å ha en stor forståelse for hvordan pressen tenker i sitt arbeid, og må ha de rette personlige egenskapene til å følge opp. Det kommer frem at Oslo Nye Teater får mye pressedeckning, og at de er høyt rangert blant pressen for sitt arbeid og sin kontakt med media.

På den andre siden arbeider salgavdelingen med virkemidler som reklamekampanjer, billettsalg og kundeføring som en del av teatrets markedsføring. Annonseringen gjøres gjennom blant annet aviser, blader, internett og den tradisjonelle "På scenen"-spalten i Aftenposten. Ulike tiltak vurderes på bakgrunn av salgstill. Disse overvåkes kontinuerlig, og rapporteres i ledergruppemøter hver uke. Teatret har en solid segmentert kundedatabase som

inkluderer kjøpshistorikk. Denne legger grunnlag for målrettet markedsføring, både via e-post og postal annonsering. Bedriftskundene er en viktig del av kundebasen, og inkluderer både private bedrifter og institusjoner som skoler og barnehager.

Det uttrykkes at det er et nært og uformelt samarbeid mellom kommunikasjons- og salgsavdeling i forbindelse med markedsføringen som gjøres. Hver forestilling er et eget, nytt produkt som skal selges. Den enkelte forestillingen blir gitt et eget visuelt uttrykk i samarbeid med teatersjef og instruktør, som benyttes i det videre arbeidet. Både mengde av, og valg av fremgangsmåte i markedsføring avhenger av produksjonens stil, målgruppe, størrelse og budsjett. Det kan variere fra annonsering kun via flyers, e-post og ”På scenen” for små forestillinger, til full trykk gjennom alle kanaler for de største forestillingene som skal spille lenge. De største forestillingene er avhengig av godt forhåndssalg. For å lykkes med det må markedsføringen være god. Det uttrykkes at planlegging i god tid, og tydelig kunstnerisk intensjon og profil, er viktige faktorer for at kommunikasjons- og salgsavdelingen skal få det beste grunnlaget for å gjøre sin del av arbeidet på best mulig måte. God tid gir god mulighet til å utnytte ressurser best mulig, komme opp med gode ideene, og skape mest mulig for å spre informasjon om teaterforestillingene på Oslo Nye Teater.

5.3.4 TEATRETS ADMINISTRATIVE FUNKSJONER

Oslo Nye Teater er som alle andre organisasjoner avhengig av styring av de økonomiske og administrative delene for å kunne drive forsvarlig på sikt. Teatrets støttefunksjoner strekker seg over de tradisjonelle områdene for administrasjon. Det er viktig med solid økonomisk styring og planlegging i form av budsjetter, produksjonskalkyler og regnskap. Budsjettene som utarbeides for den enkelte produksjon, legger til en viss grad linjene for de beslutninger som tas av kunstneriske ansvarlige, produksjonsteknisk avdeling og markedsføring for løsninger og gjennomføringsmåte. Det legges vekt på at dette er en del av et samarbeid, og teatret strekker seg til enhver tid så langt som mulig for å oppfylle de kunstneriske ønskene. Fra planmessig og økonomisk side strekkes strikken så langt som mulig for å få mest mulig ut av de ressurser som er tilgjengelig til enhver tid, samtidig som regelverk etterleves og driften må holdes økonomisk og helsemessig forsvarlig. De administrative funksjonene sørger med andre ord for at krav og mål innen de finansielle sidene av driften følges opp.

Videre er det viktige oppgaver i forbindelse med at kontakten med styre og eiere må opprettholdes, og søknad og bevilgning av tilskudd følges opp. Personal- og pensjonsspørsmål skal håndteres løpende. Avtaler om rettigheter og kontrakter må forhandles frem i sammenheng med kommende produksjoner på teatret. Eiendommene teatret besitter må vedlikeholdes, selv om teatret er leietaker. Ettersom både store deler av vedlikehold og investeringer må tas over eget driftsbudsjett, krever det langsiktig planlegging. Ressurshåndtering, kapasitetsutnyttelse og logistikk er avgjørende til enhver tid, sett i sammenheng med teatrets pressede økonomiske situasjon og relativt lave bemanning. Samtidig må oppgaver løses i forhold til strategi, organisasjon og ledelse.

5.4 TEATRETS PERSPEKTIV INNEN LÆRING OG VEKST

Teatret er en kunnskapsbedrift, og dens fremste ressurs er menneskene som arbeider der. Intervjuene viste at ledergruppen har et klart syn på teatret som arbeidsplass og hva som skal til for at de ansatte skal kunne gjøre sin jobb og utvikle seg på best mulig måte. Disse refleksjonene er delt inn i områdene humankapital, organisasjonskapital og informasjonskapital.

5.4.1 HUMANKAPITAL

Teatret har i dag et høyt kompetansenivå, og er avhengig av å ha de rette menneskene til å løse de ulike oppgavene i organisasjonen. Det uttrykkes på samme måte fra ledere for ulike områder av driften. I tillegg til å ha de rette faglige og personlige egenskapene for sine oppgaver, er det stor enighet om at erfaring er viktigst i bransjen. Det er nødvendig å ha en følelse for teater sammen med den praktiske eller teoretiske kompetansen som trengs i de ulike stillingene. Med relativt få ansatte er det viktig å sørge for variert faglig bakgrunn slik at den store variasjonen i oppgaver kan løses. Det gjelder kanskje spesielt for de ansatte i den produksjonstekniske avdelingen. Alle må være forberedt på å delta i ulike deler av driften. Det gjør at Oslo Nye Teater har et høyt nivå av tverrfaglighet, samtidig som de har mennesker med spisskompetanse. Et eksempel på allsidigheten er at sceneteknikerne selv konstruerer og sveiser de største konstruksjonene som skal flyttes rundt på scenen. Når disse blir laget av de samme menneskene som skal bruke dem, blir løsningene gode og tilpasset sitt bruk. Oslo Nye Teater har mange kreative hoder som samlet har forståelse for alle de ulike sidene ved teaterdrift.

Samtidig som teatret har et høyt kompetansenivå, fører lav bemanning og trang økonomi til at innsatsen som legges ned i kompetanseutvikling og videreutdanning er for lav. Det uttrykkes at det ikke er nok tid til slike aktiviteter fordi de ansatte er opptatt med arbeid. Samtidig anerkjennes betydningen av investering i menneskelige ressurser, og det er bred enighet om at det burde vært lagt bedre til rette for slike tiltak. Med lite tid og ressurser, forsøker de ulike avdelingene å finne egne løsninger for å utvikle seg og finne inspirasjon til å løse oppgaver på nye måter. Det er satt i gang et kompetanseutviklingsprogram for sceneteknikerne. Med den hurtige teknologiske utviklingen innen scene, lys og lyd, er også ansattes egen kompetanseheving ved hjelp av internett og kommunikasjon med kollegaer viktig for å være oppdatert. For skuespillere og kunstnerisk ansatte ligger utviklingsmuligheter i å kunne eksperimentere med faget i forbindelse med smalere prosjekter på Centralteatret. Utover det kan ansatte som ønsker det innvilges ulønnede langtidspolisjoner til å arbeide og tilegne seg ny kunnskap utenfor teatret i perioder, og lære på den måten.

5.4.2 ORGANISASJONSKAPITAL

Det er enighet om at teatret i utgangspunktet har et godt arbeidsmiljø. De ansatte er en familie, og er glad i teatret. Det er stort engasjement for og dedikasjon til arbeidsplassen. Teatret beskrives av ledergruppen som et levende sted med dyktige og inspirerende medarbeidere. Det skal være gøy å jobbe på teater, og det er et fantastisk sted å være når det går bra. Samtidig er det desto verre når det går dårlig. ”Det blir i det minste aldri kjedelig.” Det bemerkes at organisasjonen er preget av de kontinuerlige kuttene som har pågått over tid. Det er frykt for nye kutt og færre arbeidsplasser. Likevel er medarbeiderne glade i arbeidsplassen sin, og blir værende tross usikker fremtid. Til tider er det arbeidsmessig utfordrende med de tre scenene som er lokalisert på ulike steder. De ulike avdelingene har tett samarbeid og kommunikasjon, men i noen tilfeller kan forståelsen for ekspertise og erfaring mellom de ulike områdene økes. Det kommenteres at det store engasjementet for teatret gjør at de fleste har en mening om alt, noe som kan være både positivt og negativt. Det er en solid organisasjonskultur for å dra i samme retning mot målene, for å kommunisere og løse de problemene som måtte oppstå underveis. Spenningen bygger seg opp mot hver premiere, hvor en ny oppsetning skal begeistre et nytt publikum. Samtidig gjør lite tid og ressurser at tiltak innen organisasjonsutvikling heller ikke får like stor oppmerksomhet som ønskelig, og kommunikasjonen kan alltid bli bedre.

5.4.3 INFORMASJONSKAPITAL

Teaterdriften har hittil benyttet digitale informasjonssystemer i liten grad, men mye er i ferd med å skje på dette området på Oslo Nye Teater. Et ønske fra organisasjonen om tydeligere kommunikasjon og bedre informasjonsflyt har gjort at teatret har innført intranett. Det har blitt et viktig informasjonsverktøy, som gjør det mulig for medarbeidere å finne nødvendig informasjon via en datamaskin og internett. I tillegg til intranett gir teatret ut en internavis, ”På godt og ONT”, som informerer om stort og smått på teatret.

Utover informasjonssystemer for kommunikasjon, benyttes elektroniske systemer for regnskap, lønn, arkivsystemer, kundedatabaser, billettsystemer og lignende. Disse er av stor betydning for sine brukere, mens det elektroniske arkivsystemet i øyeblikket ikke er utnyttet til sitt fulle potensial. Det uttrykkes et savn etter et mer avansert datasystem som kan muliggjøre etterkalkulering i større grad enn i dag. I dag er en slik operasjon manuell, tidkrevende, og delvis basert på erfaring. Ved å legge dette inn i et system kan teatret få en enda sterkere og raskere kobling mellom budsjett og regnskap, og få større muligheter til å ligge lenger foran i overvåkingen av kostnadsflyten til de enkelte produksjoner.

5.5 TEATRETS FINANSIELLE PERSPEKTIV

Oslo Nye Teater har som en offentlig nonprofittvirksomhet ikke det tradisjonelle forretningsmessige synet på de finansielle sider ved driften. Hovedmålet er mest og best mulig kunst til et så stort publikum som mulig. Teatrets ledergruppe legger vekt på at økonomien kun er en rammeforutsetning for driften. Det legges derfor ikke finansielle mål om overskudd eller avkastning utover å sikre dekning for fremtidige forpliktelser. Derimot er det av stor betydning å sikre best mulig ressursutnyttelse, og å være så kostnadseffektive som mulig. Det er et stort ønske om å levere et bredt tilbud med kvalitetsteater for de midlene som finnes. Det anerkjennes at det er dyrt å drive et teater, og det settes pris på at Oslo kommune er villig til å bevilge en stor del av sitt kulturelle budsjett til Oslo Nye Teater. På tross av dette, er økonomien utilstrekkelig for at teatret skal kunne oppfylle sitt formål.

Teatret har som nevnt håndtert en utfordrende økonomisk situasjon over flere år, som har ført til store reduksjoner i organisasjonen. Dette preger ledergruppen. Det oppleves som belastende og slitsomt med kontinuerlige kutt, og spesielt oppleves det tungt at teatret sjelden får full kompensasjon for lønns- og prisvekst. En kommentar sier at det merkes på hele teatret

at stemningen blir spent før Oslo kommune skal legge frem sine budsjetter hver høst, og at det er en frykt for ”hvor mye som skal kuttes denne gangen”. Det fører til at kontakten og lobbyvirksomheten teatret bedriver i forhold til sine eiere, politikerne i kommunen, er av de aller viktigste aktivitetene for å sikre det nødvendige finansielle grunnlaget for fortsatt drift år for år.

Samtidig som det arbeides for å få tilstrekkelige tilskudd, må driften tilpasses økonomien. Det er utfordrende å være så avhengig av egeninntekt, og det bidrar til at enkelte mener teatret er nødt til delvis å drive med kommersiell drift på Hovedscenen for å øke inntektene, og skaffe midler til smalere oppsetninger på Centralteatret.

Antall egenproduksjoner er som tidligere nevnt teatrets viktigste kostnadsdriver, ettersom det er betydelige engangskostnader knyttet til oppstarten av prosjektene. Selv om det er tilfellet, er det likevel ikke et godt alternativ ikke å produsere teateroppsetninger for å kutte kostnader. Det ville gjøre det umulig for teatret å oppfylle sitt formål. Derfor forsøker teatret i stedet kontinuerlig å ha så høy ressurs- og kapasitetsutnyttelse som mulig i produksjonene. Det tvinger av og til frem økonomiske valg fremfor kunstneriske valg, og kan oppleves begrensende for det kunstneriske arbeidet.

I ledergruppen følges parametre for salg og inntekter ettersom produksjonenes variable kostnader må dekkes inn via billettinntektene. Det blir også lagt stor vekt på dialog rundt det å fastsette rammer. Det er mindre fokus på konkret kostnadsflyt så lenge budsjetterammene for produksjonene overholdes. Det uttrykkes et behov for sterkere økonomisk styring underveis i produksjonene, for å kunne følge utvikling underveis. Den samlede ledergruppen følger ikke utvikling via regnskapstall i stor grad, men regnskapet er naturlig nok en viktig del av den løpende rapporteringen til teatrets styre.

Belastende og usikker tilstand for organisasjonen

Utfordringer med langsiktig planlegging

Erfaringsmessig gjentatte kutt i tilskuddene

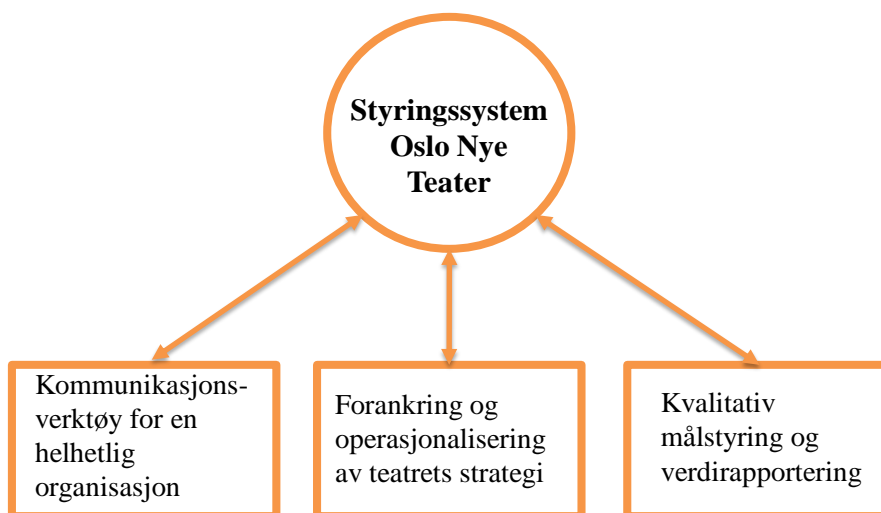
Usikre økonomiske fremtidsutsikter

Kort økonomisk planleggingshorisont

FIGUR 5.6: UTFORDRINGER INNEN ØKONOMISK PLANLEGGING

5.6 BRUK AV ET STYRINGSSYSTEM

Jeg forsøkte som en del av mine intervjuer å få et innblikk i hvordan ledergruppen ønsker at et styringssystem skal kunne bidra i deres organisasjon. Ettersom den teoretiske bakgrunnen for denne oppgaven ikke ble gjennomgått med ledergruppen i forkant av intervjuene, er det varierende i hvilken grad respondentene følte de hadde gode svar på disse spørsmålene. Det er litt usikkerhet rundt hvordan et styringssystem anvendes i praksis, hva det kan brukes til, og om teatret trenger det. På tross av dette kom det frem flere gode poenger rundt et styringssystem på teatret i sammenheng med denne delen av intervjuene.



FIGUR 5.7: FOKUSOMRÅDER FOR ET STYRINGSSYSTEM VED OSLO NYE TEATER

Ett av ønskene er å oppnå et styringssystem som understreker og støtter opp om et arbeid for å se organisasjonen som helhet. Her er kommunikasjon en nøkkelfaktor. Det uttrykkes fra flere at selv om det allerede legges stor vekt på å informere, viser erfaringen at det aldri kan informeres nok. Derfor kan et system som bidrar til kommunikasjonsflyt, relasjonsbygging og kompetansefokus slik at det blir en samlet oppfølging av medarbeiderne være positivt. Det legges vekt på at ansatte skal føle seg verdsatt, og at holdningen til å dra i samme retning og delta i teatrets arbeid bør støttes ytterligere.

Videre understrekes det at et styringssystem bør skape en større bevissthet rundt teatrets strategier. Det er behov for forankring både i ledergruppen og nedover i organisasjonen, slik at strategien blir mer present i det daglige. Stor arbeidsmengde gjør at det er lite tid til å tenke lange linjer, og det blir mye ”brannsløkking”. Det må bli mer synlig hva det vil si å gjennomføre strategiene, og hva som skal til for å få det til. Det er utfordrende å tenke nytt og legge til rette for endring på en tydelig måte, som inkluderer alle i organisasjonen. Gode

handlingsplaner for strategigjennomføring er viktig for alle deler av teatret. Det må gjøres på en måte som ikke kommer i veien for å utføre de daglige oppgavene som må løses på teatret.

Når det kommer til dagens styring av teatret, uttrykkes det at det allerede brukes en viss grad av balansert styring, ettersom ledergruppen har fokus på en rekke kvalitative parametre i tillegg til kvantitative. Som kunstinstitusjon er man godt oppmerksom på at det er flere sider ved driften som har betydning i tillegg til salgstill og økonomi. Det er likevel ikke en strukturert, systematisk oppfølging av kvalitative elementer ved driften som nytenkning, annerledes repertoar, utadvendthet og organisasjon. Disse nevnes som viktige deler av hva det er som skaper teatret. Aktivitetens verdi må vises på en annen måte enn med en bunnlinje. Det er også et ønske om å kunne tydeliggjøre dette fokuset på kvalitative parametre for omverdenen for å kunne vise den reelle kunstneriske verdiskapningen.

5.6.1 KOMMUNIKASJON OG RAPPORTERING TIL TEATRETS EIERE

En del av Oslo Nye Teaters intensjon med et balansert målstyringssystem har hele tiden vært en mulighet til å fokusere og kommunisere den kvalitative verdien teatret leverer til samfunnet og spesielt eierne i Oslo kommune. Kommunikasjonen med eierne er utfordrende, ettersom det er snakk om ulike politiske konstellasjoner med forskjellige nivåer og partier.

Teatret ønsker å kunne vise til at de tar tak i styring og strategi, at de er proaktive, og hele tiden ønsker å forbedre seg. Det må komme frem hvor mye teater byen får som resultat av kommunens tilskudd, og hvor effektivt teatret er drevet. Flere legger vekt på at politikerne fortjener å få en bedre forståelse av hva teatret er, utover den store budsjettposten på kulturbudsjettet. Blant annet vil det si betydningen av teatrets spisskompetanse som leverandør av et av byens best besøkte kulturtilbud, og den folkelige profilen som ønsker å nå ut til de ulike Osloborgerne. Samtidig ønsker teatret å vise sitt samfunnsengasjement gjennom de ulike tiltakene de gjør for byen, og ikke minst gjennom den faste rabatten på 50 % av billettprisen de har for barn, skoleelever og studenter.

Ledergruppen ønsker å vise at de fortjener en driftsramme som gir muligheter for nyskaping og utvikling, og drømmer om at teatret kan få sikkerhet for en planleggingshorisont som går lenger enn budsjettåret i Oslo kommune. I tillegg til å rapportere sin verdi til kommunen, kommer det tydelig frem i ledergruppen at de ønsker å bli benyttet mer av kommunen, og å kunne samarbeide aktivt med sine eiere fra teatrets ønskede posisjon som hele byens teater.

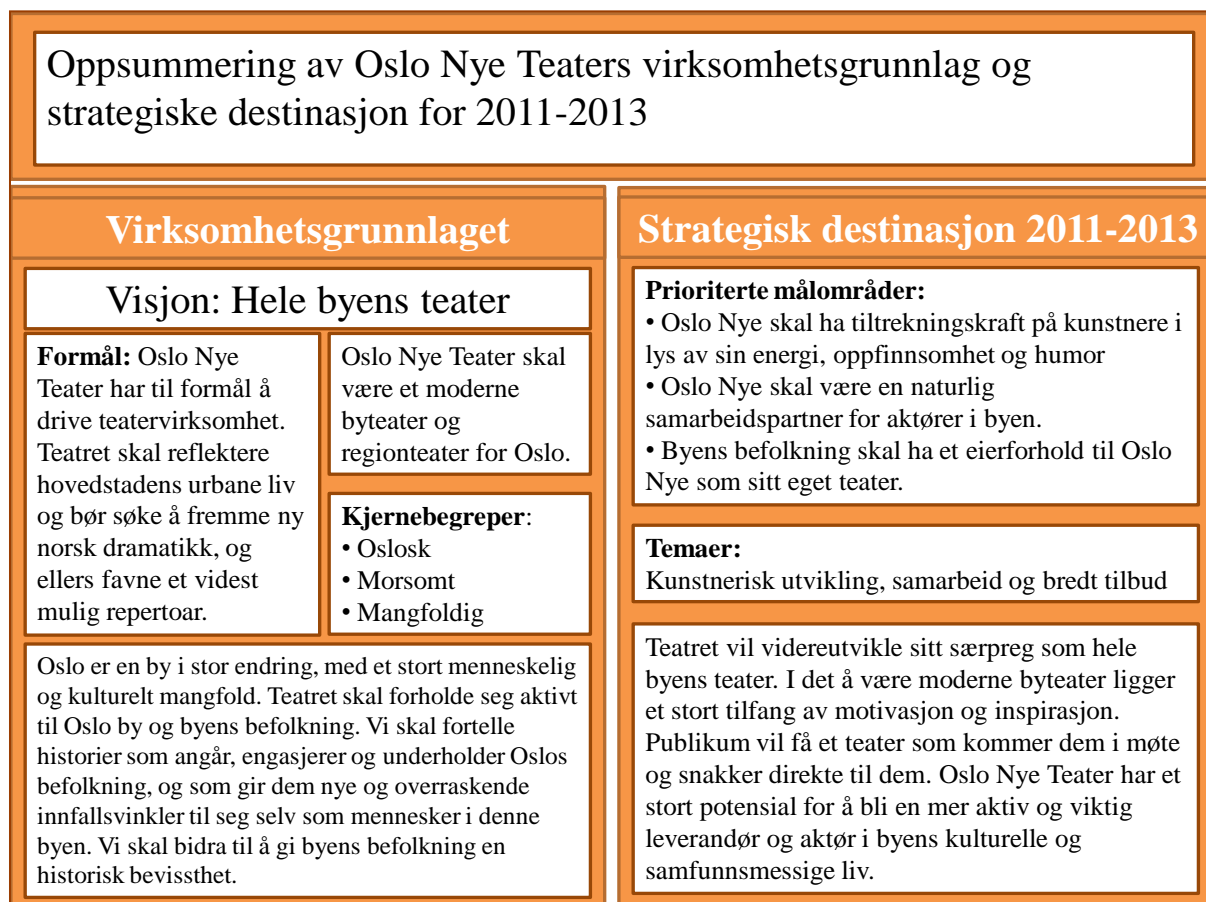
6. ANALYSE OG UTVIKLING AV STYRINGSSYSTEM

Med teoretisk rammeverk og empirisk bakgrunnsinformasjon på plass, ligger det til rette for å besvare problemstillingen gjennom denne oppgavens analysedel. Jeg vil benytte teori og innsamlede data til å utvikle et utkast til styringssystem basert på balansert målstyring for Oslo Nye Teater. De valgene jeg gjør forklares med bakgrunn i teorien, samtidig som de skal ta hensyn både til teatrets strategi og eventuelle andre ønsker og behov. Jeg følger styringssløyfen som beskrevet på side 35 i utviklingen av styringssystemet. Analysen begynner derfor med en verifikasjon av teatrets virksomhetsgrunnlag og strategiske retning. Deretter utformer jeg et utkast til strategisk kart for teatret. Kartet legger vekt på å inkludere teatrets kunstneriske primærfunksjon ved å benytte elementer fra Ønskekvistmodellen. Dette skal konkretisere de strategiske valgene, og legge til rette for videre gjennomføring sammen med identifikasjonen av kritiske suksessfaktorer for teatret. Neste steg vil vise eksempler på målkongretisering med strategiske initiativ og styringsparametre som kan bidra direkte til teatrets strategigjennomføring. Disse elementene samles og struktureres i utkast til styringskort for videre utvikling og bruk i teatret. Til slutt diskuterer jeg mulighetene til å benytte informasjon fra styringssystemet til rapportering av prestasjon, resultater og arbeid mot formålsoppnåelse både internt og eksternt for Oslo Nye Teater.

6.1 VERIFISERE TEATRETS GRUNNLAG OG STRATEGISKE RETNING

Oppgavens problemstilling presiserer at utgangspunktet for styringssystemet skal være Oslo Nye Teaters egen strategi. Det er som understreket i teorien fortsatt av stor betydning å sikre at det er en felles oppfattelse av teatrets virksomhetsgrunnlag og strategiske retning før videre utarbeidelse av et strategisk kart og de andre elementene som inngår i styringssystemet. Dette er viktig for å sikre en felles forankring til strategi før operasjonaliseringen kan begynne (Hoff & Holving, 2002).

Informasjonen fra teatrets egne strategipapirer gir grunnlag for å sette opp en oppsummering av teatrets virksomhetsgrunnlag og strategiske retning, som vist i Figur 6.1. Denne fungerer som utgangspunkt for den videre diskusjonen rundt dette temaet. Den kan også være en viktig basis i utviklingen og implementeringen av styringssystemet for teatrets ledergruppe og andre medarbeidere i etterkant av at denne studien er komplett.



FIGUR 6.1: OSLO NYE TEATERS VIRKSOMHETSGRUNNLAG OG STRATEGISKE DESTINASJON

6.1.1 VURDERING AV FORMÅL

Formålets formulering viste seg gjennom intervjuene å være godt befestet, ettersom det er nedfelt i vedtektene som ligger til grunn for teatrets drift. Dette er også spesielt viktig for teatret, ettersom formålet er overordnet mål for nonprofittvirksomheten. Ifølge Niven (2008) skal formålet være enkelt, langsiktig og inspirerende, samtidig som det forteller hva teatret arbeider med, hvordan og for hvem. Oslo Nye Teaters formål svarer tydelig på hva det arbeides med, og hvordan. Når det kommer til ”for hvem” må det søkes støtte i teatrets presisjon av formålet, for å finne tydelig svar; teatret eksisterer for Oslo og Oslos befolkning.

TABELL 6.1: VURDERING AV OSLO NYE TEATERS FORMÅL, OPPSETT FRA HOFF & HOLVING (2002)

	Presisering av formål
Hva	Teatervirksomhet
Hvordan	Med et vidt repertoar som reflekterer hovedstadens urbane liv og fremmer ny norsk dramatikk
For hvem	Oslos befolkning
Hvor	Oslo

Formålet er langsiktig, i form av å være en forholdsvis enkel beskrivelse uten tidsperspektiv. Den utvidede beskrivelsen gir formålet at en evne til å inspirere. Det er beskrevet både hva slags historier teatret ønsker å fortelle, og hvordan det skal bidra til befolkningen som tilbudet er til for. *Altså søker teatret tydelig å fylle et behov i samfunnet med sine historier, spesielt tilrettelagt for det urbane livet i byen.* Formålet ble behandlet som gitt av ledelsen, og jeg anser formålet for å være et solid grunnlag for Oslo Nye Teater.

6.1.2 VURDERING AV VISJON OG KJERNEBEGREPER

Oslo Nye Teater har visjonen ”Hele byens teater”. Denne treffer godt i forhold til teoriens anbefalinger for hvordan en visjon bør formuleres. Kaplan & Norton (2004a) sier at visjonen bør reflektere hvordan organisasjonen ønsker å bli oppfattet av omverdenen. Ledergruppen var nettopp klar på et ønske om å være et teater for hele byen. Videre er den korte formuleringen et godt eksempel på en visjon som burde ha egenskapene til å bli lagt merke til og husket av de som har et forhold til teatret. Som presentert i empirien var ledergruppen både enige om og stolte av visjonen, og den synes derfor å legge grunnlag for et solid felles målbilde for teatrets retning. Den har, som anbefalt, logisk forankring i formålet, og kan fungere godt i koblingen til teatrets strategier. Det at den gamle formuleringen av visjonen, ”Byens eget teater”, ble brukt i større grad enn den nye, kan antakeligvis tilskrives en strategiprosess som ikke var helt avsluttet på intervjutidspunktene. Det kan nok forventes at implementeringen av den nye formuleringen vil ta litt tid. Det vil heller ikke skje før den gamle formuleringen er erstattet med den nye på brevhoder, programmer og de andre stedene hvor den står skrevet i dag. Dersom det finnes en svakhet ved visjonen, er det at den muligens har et mer diffust tidsperspektiv enn 3-10 år inn i fremtiden. Allikevel er den et korrekt bilde for teatrets arbeidsretning i denne perioden. Det at enkelte i ledergruppen er usikre på om publikum tenker over betydningen av teatrets visjon i dag, legger til rette for å arbeide mot at teatret utvilsomt blir gjenkjent som ”Hele byens teater” i fremtiden. *En visjon skal ha noe å strekke seg imot.* Den nye visjonen tilfører dette.

Teatret har ikke oppnevnt ”verdier”, men ”kjernebegreper” for sin virksomhet. Jeg tolker disse formuleringene som ulike navn på samme idé, i dette tilfellet på bakgrunn av en teoretisk og empirisk beskrivelse som stemmer godt overens. Kjernebegrepene ble beskrevet i intervjuer som utgangspunkt og bærebjelker for teatret i åremålsperioden, spesielt i valg av profil og repertoar. De ble beskrevet som passende og riktige for teatret. Dette er som nevnt

avgjørende for at begrepene skal virke samlende og motiverende for medarbeiderne (Niven, 2008). Når det kommer til usikkerheten som rundt hva kjernebegrepene skal innebære i praksis, tilskriver jeg den til foreløpig usikre strategier og handlingsplaner. Det er viktig at konkretisering av strategiene vil gi et tydelig svar på hva det vil si å være ”oslosk, morsomt og mangfoldig”, ettersom dette ikke bare skal være talende internt på teatret, men støtte opp om visjonen og gi et tydelig bilde på hva teatret skal levere eksternt.

6.1.3 VURDERING AV TEATRETS STRATEGISKE DESTINASJON OG MÅLOMRÅDER

Den strategiske destinasjonen bør utvikles på bakgrunn av informasjon om virksomhetens omgivelser og dens interne styrker og svakheter for eksempel ved hjelp av en SWOT-analyse (Niven, 2008). Det anbefales også fra Hoff & Holving (2002) at det tas utgangspunkt i hvordan det er ønskelig at hovedinteressentene skal se virksomheten. Oslo Nye Teaters strategiske temaer ”kunstnerisk utvikling, samarbeid og bredt tilbud” koblet sammen med de tilhørende tre målområdene kan sies å fokusere nettopp på teatrets hovedinteressenter, henholdsvis kunstnerisk miljø, eiere i kommunen og publikummet i befolkningen. At teatrets arbeid med kunstnerisk utvikling gagnar det kunstneriske miljø og at et bredt tilbud gagnar befolkningen er mest åpenbart. Når det kommer til samarbeid i forhold til eiere er det et mål å søke samarbeid som et ledd i det å oppnå økt forankring i hele byen. Det åpner for at teatret kan samarbeide med andre aktører i byen i enda større grad, og for et større samarbeid mellom teatret og kommunen i andre sammenhenger. Teatret uttrykker et ønske om å bli ”en mer aktiv og viktig leverandør og aktør i byens kulturelle og samfunnsmessige liv”.

Utover en strategisk destinasjon som tar hensyn til hovedinteressenter, må strategiene utarbeides ”med kunnskap til operasjonelle omgivelser i jakten på oppnåelse av formålet” (Niven, 2008). Teatret benyttet ikke analysemetoder fra strategilitteraturen direkte under utviklingen, men det uttrykkes at de likevel var svært bevisste på interne og eksterne forhold i arbeidet. Både de offentlige og private konkurrentene i hovedstaden ble vurdert, blant annet på bakgrunn av repertoar. Oslo Nye Teater søker et ståsted som aktivt skiller seg ut fra de andre teatrene. Samtidig har de i senere tid møtt sterk konkurranse spesielt fra Det Norske Teatret, som har presentert en profil med tilhørende repertoar som ligner til forveksling på den Oslo Nye Teater har operert med de siste årene. Dette var med på å lede frem til den tydelige Oslo-profilen teatret ønsker å arbeide med fremover, ettersom den ”Osloske tanken” både har

en klar bakgrunn i teatrets virksomhetsgrunnlag og samtidig representerer et unikt og annerledes tilbud til befolkningen i Oslo.

Intervjuene viste at det fantes større usikkerhet rundt teatrets strategiske destinasjon enn rundt virksomhetsgrunnlaget. De tre målområdene som ble satt opp i den strategiske destinasjonen ble ikke nevnt i stor grad. Dermed viser det seg at den daglige bevisstheten rundt teatrets strategier bør økes. Det er ikke uvanlig at strategiene ikke er forankret i tilstrekkelig grad underveis i en prosess som dette (Hoff & Holving, 2002 og Niven, 2008). Etter at intervjuene fant sted har ledergruppen fortsatt arbeidet med å løse disse spørsmålene, og det uttrykkes i ettertid at de har kommet frem til felles konsensus rundt teatrets retning. De strategiske valgene står fast som beskrevet i Figur 6.1, og er videre konkretisert i en handlingsplan som tar hensyn både til profil, strategiske mål og økonomiske forutsetninger for driften. Denne kan legge et grunnlag for gjennomføringen av strategien fremover, og vil samtidig utgjøre et viktig supplement til de tidligere strategidokumentene i den videre utviklingen av teatrets styringssystem. Ønsket om en kunstnerisk friere profil og bredt tilbud, som vist i Figur 5.2, opprettholdes ved hjelp av flere egenproduksjoner og en enklere driftsmodell ved Centralteatret som skal muliggjøre billigere produksjoner. Samtidig skal den kunstneriske kvaliteten beskyttes så langt som økonomien tillater det, og teatrets kapasitet i form av Centralteatret eller alternativt sted opprettholdes etter beste evne. Endringen i driftsform skal gjennomføres via en myk overgang, for å sikre bærekraftigheten underveis. Det uttrykkes samtidig en bevissthet til at strategiene vil være i kontinuerlig utvikling slik at eventuelle endringer i ekstern og intern situasjon tas hensyn til underveis i gjennomføringen. Dette er i tråd med tanken om at planlegging og gjennomføring av strategi er to gjensidig avhengige elementer (Hrebiniak, 2005). For å lykkes med et slikt kontinuerlig fokus på strategi som gir daglig bevissthet rundt de strategiske målene, er utviklingen av et styringssystem et viktig steg på veien. Intervjuene viste at bevisstheten i øyeblikket hopper raskt fra teatrets visjon og til konkrete programmer og initiativer. Dette stemmer overens med Kaplans (2001) funn fra nonprofittvirksomhet, hvor initiativer fort ble mål i seg selv, i stedet for midler. *For å lykkes med Oslo Nye Teaters strategiimplementering mener jeg det er nødvendig med en større klarhet rundt de strategiske målene på vei til formålet, og hvordan de ulike initiativene bidrar til oppfyllelse av målene.* Dette må kommuniseres til hele organisasjonen, slik at prosessen får tydelige retningslinjer på en måte som inspirerer til daglig deltakelse i implementeringen, som anbefalt av Hrebiniak (2005).

6.2 UTVIKLING AV ET STRATEGISK KART FOR OSLO NYE TEATER

Første steg i utviklingen av et styringssystem basert på balansert målstyring er som nevnt å utvikle et strategisk kart som kan visualisere strategiene gjennom strategiske mål i en årsaks-virkningssammenheng (Hoff & Holving, 2002). Dette kan bli den aller viktigste delen av et styringssystem også for Oslo Nye Teater. *Intervjuene viste at ledergruppen ønsket et styringssystem som kunne være et kommunikasjonsverktøy og bidra til fokus på og operasjonalisering av strategi.* Den visuelle fremstillingen av strategi gjennom et kart kan være det rette utgangspunktet for å gi innsikt i teatrets strategier, og deres betydning for verdiskapning og strategisk måloppnåelse på flere nivåer i organisasjonen.

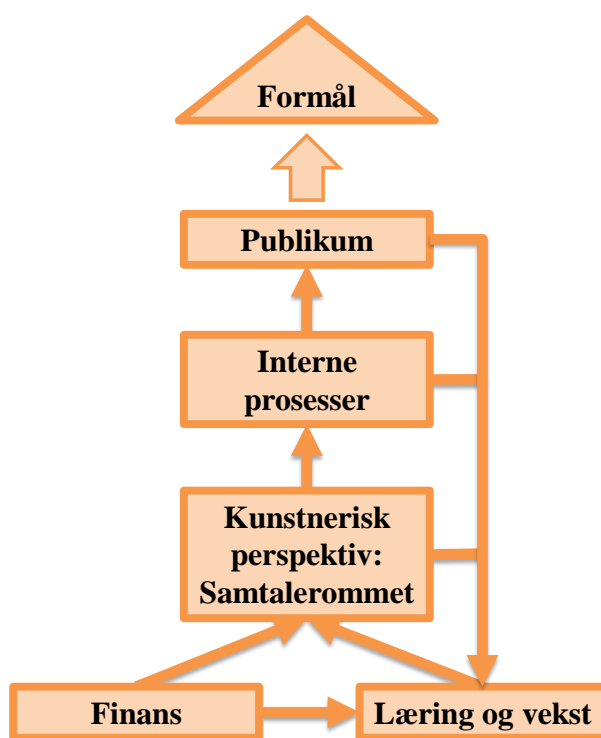
6.2.1 PERSPEKTIVER OG TEMAER I OSLO NYE TEATERS STRATEGISKE KART

Sentralt i teorien om balansert målstyring står bruken av ulike perspektiver for å oppnå et balansert fokus i styringen av en organisasjon (Kaplan & Norton, 1996a). Disse perspektivene utgjør en viktig del av det strategiske kartet. Kaplan & Norton understreket allerede i 1996 at de fire originale perspektivene i modellen er en mal, og at den enkelte organisasjon må vurdere hvilke perspektiver som skal til for tilstrekkelig å kommunisere deres strategi. De fire originale perspektivene utgjør likevel et godt utgangspunkt for de aller fleste virksomheter.

For Oslo Nye Teater fant jeg det naturlig å anvende de fire originale perspektivene som utgangspunkt for spørsmål til teaterdriften i intervjuene, inspirert av Niven (2008). Denne tematiske inndelingen ga tydelige svar som beskrevet i empirien, og perspektivene synes å være representative for å illustrere verdiskapning også på et teater. Imidlertid presiserer min problemstilling at jeg skal undersøke hvordan den kunstneriske primærfunksjonen kan inkluderes i teatrets styringssystem, og jeg mener det er avgjørende at den synliggjøres spesielt i det strategiske kartet. Den kanadiske studien fra Turbide & Laurin (2009) understreket betydningen av kunstnerisk prestasjon for suksess. Boston Lyric Opera hadde et eget mål i sitt kart som sa ”utvikle evaluering av innovasjon”, men ellers manglet tydelig vekt på de kunstneriske sidene av operakompaniets interne aktivitet. Gjennom intervjuene på Oslo Nye Teater kom det tydelig frem at gjennomføring av alle aktiviteter innen de interne prosessene som skal skape gode opplevelser for publikum, var avhengig av de kunstneriske avgjørelsene som blir tatt innen profilvalg, repertoar og lignende. *Betydningen av en tydelig kunstnerisk intensjon og drivkraft som legger retningslinjer for teatrets aktivitet på vei mot måloppnåelse og formål, tyder på at det kan være en idé å inkludere et eget kunstnerisk*

perspektiv i det strategiske kartet. Det kan også være betydningsfullt for teatrets innordning og fokus i felles kunstnerisk retning, slik at strategisk og kunstnerisk arbeid forenes. Det kan være avgjørende for å kunne inkludere hele organisasjonen i den visuelle fremstillingen.

Ønskekvistmodellen bygger på et ”samtalerom”. Dette skal ta hensyn til kunstnerisk kvalitet, sett i forhold til teatrets interne *engasjement* og *kompetanse* og samfunnets eksterne *behov*. Kombinert med de tre kjernebegrepene ”oslosk, morsomt og mangfoldig”, kan samtalerommet legge grunnlag for diskusjon rundt teatrets kunstneriske utviklingsmuligheter og de omgivelsene kunsten eksisterer i (Langsted, Hannah & Larsen, 2005). Jeg mener derfor at ”samtalerommet” vil være et korrekt valg som grunnlag for et kunstnerisk perspektiv i Oslo Nye Teaters strategiske kart.



FIGUR 6.2: PERSPEKTIVER I TEATRETS STYRINGSSYSTEM, SETT I ÅRSAKS- VIRKNINGSSAMMENHENG

Figur 6.2 viser de perspektivene jeg vil anvende for å illustrere Oslo Nye Teaters strategi, satt opp i årsaks- virkningssammenhengen jeg tolker ut fra informasjonen som kom frem i intervjuene med ledergruppen. Det ble tydelig uttrykt at det finansielle perspektivet kun er en rammebetingelse for teatrets drift. Store deler av den økonomiske styringen går ut på å fastlegge rammer for de ulike prosjektene, i tillegg til å sikre optimal ressursutnyttelse til enhver tid. Jeg mener derfor det er korrekt å plassere det finansielle perspektivet nederst i

kartet. Dette valget stemmer overens med det Boston Lyric Opera valgte for sitt kart. Et annet argument for å plassere dette perspektivet helt nederst, er at teatrets finansielle forutsetninger er avgjørende for de ressursene de har tilgjengelig innen læring og vekst, både til å ansette personell og til å dedikere ressurser til kompetanseutvikling og annen investering i organisasjonskapitalen. De økonomiske ressursene spiller direkte inn på de kunstneriske valgene som gjøres i samtalerommet, ettersom repertoarvalg og andre kunstneriske avgjørelser tidvis er nødt til å ta hensyn til økonomien. De menneskelige ressursene som er tilgjengelig og utvikles innen læring og vekst, får også betydning for samtalerommets valgmuligheter innen teatrets kunstneriske utfoldelse. Med ressursgrunnlaget i de to første perspektivene på plass, kan samtalerommet legge til rette for å la teatrets kunstneriske intensjon sende tydelige signaler om teatrets profil og retning. Det legger grunnlag for at gjennomføring av kunstnerisk intensjon og strategi kan skje i teatrets avdelinger gjennom interne prosesser. Omfanget av og kvaliteten på gjennomføringen utgjør videre det verditilbudet som presenteres for teatrets publikum.

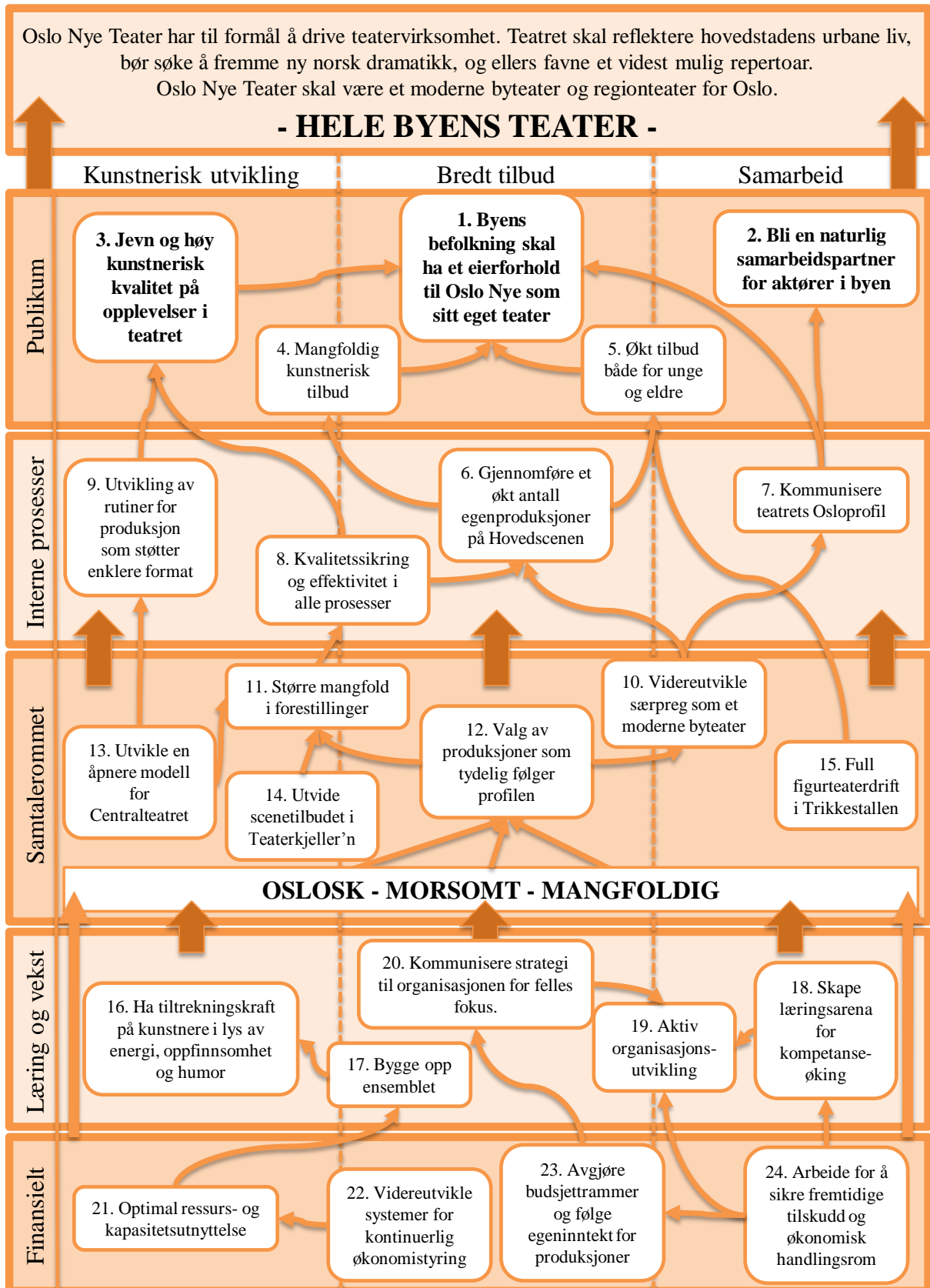
Jeg har valgt å endre navn på kundeperspektivet til *publikumsperspektivet*. Selv om teatret har tre tydelige interessentgrupper, uttrykkes det tydelig at den gjeldende tanken i alle beslutninger skal være ”hva ser publikum”. Publikummet er teatrets absolutt viktigste interessenter, og et tilfreds publikum er viktig også for de andre interessentene i form av teatrets eiere og det kunstneriske miljøet. Det er til syvende og sist tilbudet teatret leverer til sitt publikum som avgjør om de lykkes med å bli hele byens teater. Formålet plasseres i kartet som teatrets endelige, overordnede mål som anbefalt av Kaplan (2001) og Niven (2008). Dette stemmer også overens med eksempelet fra Boston Lyric Opera.

I tillegg til de fem perspektivene som presenteres horisontalt i det strategiske kartet, inkluderer jeg også *tre strategiske temaer* plassert vertikalt. Disse er basert på Oslo Nye Teaters egne strategiske fokusområder; ”kunstnerisk utvikling, samarbeid og bredt tilbud”. Som nevnt utgjør disse temaene et fokus på teatrets tre hovedinteressenter. Det er interessant at Boston Lyric Opera også valgte sine strategiske temaer nettopp på bakgrunn av ulike interessentgrupper. Det tyder på at scenekunstinstitusjoner, som andre nonprofittvirksomheter, er klar over utfordringene som ligger i å skulle tilfredsstille flere interessentgrupper, som kommentert av Kanter & Summers (1987) og Speckbacher (2003).

TABELL 6.2: GRUNNLAG FOR FORMULERING AV MÅL I DET STRATEGISKE KARTET

Presisering av perspektivenes innhold	
Publikum	Mål i dette perspektivet skal først og fremst ivareta Oslo Nye Teaters publikum. Teatret skal arbeide mot å skape teaterforestillinger med høy kvalitet som legger grunnlag for gode opplevelser. Tilbudet som leveres skal ha bredde nok til å nå ut til hele byens befolkning. Kunstnerisk intensjon og samfunnsmessig relevans vil ha betydning. Det fokuseres også på teatrets omdømme og forholdet til byens befolkning.
Interne prosesser	De interne prosessene skal ha mål som bidrar til å realisere teatrets kunstneriske intensjon. Det beste resultatet skal leveres ut fra teatrets repertoar og profil. Det skal være fokus på kvalitetssikring i gjennomføring. HMS har stor betydning. Det må være fokus på deltakende og effektive prosesser i alle ledd. Riktige mennesker på riktig sted, med kreativ tenkning og løsningsorientering. Den enkelte avdeling utfører iht. de planer som legges i samtalerommet.
Samtalerommet	Teatrets kunstneriske profil legger retningen for det utførende arbeidet i teatrets hovedfunksjoner. Mål presentert i samtalerommet skal fokusere på kunstnerisk tilbud, sett i forhold til teatrets interne engasjement og kompetanse og samfunnets eksterne behov. Perspektivet tilrettelegger for gjennomføring av et kunstnerisk balansert og mangfoldig repertoar på Oslo Nye Teater. Den kunstneriske intensjonen synliggjøres til hele organisasjonen for å bidra til et felles målbilde for arbeidet som utføres på alle nivåer.
Læring og vekst	Dette perspektivet skal ta hensyn til teatrets fremste ressurs: Medarbeiderne. Dette inkluderer områder som kompetanseutvikling og rekruttering. Både tverrfaglig kompetanse og spisskompetanse trengs. Den spesielle teaterforståelsen bør opprettholdes ved å utnytte og dele erfaring. Man skal bygge opp om teaterfamilien. Gode rutiner for informasjon og kommunikasjon er avgjørende. Det bør søkes forståelse for egen og andres ekspertise. Trivsel, trygghet og god kultur er viktig for en velfungerende organisasjon.
Finansielt	Solid økonomisk styring er hovedfokus for mål i dette perspektivet. Det må sikres høy ressurs- og kapasitetsutnyttelse kombinert med oppfølging av billettsalg og andre egeninntekter. Det bør være et kontinuerlig fokus på produksjonenes kortsiktige rammer, som samtidig tar hensyn til teatrets langsiktige økonomiske situasjon. Kontinuerlig kontakt med styre og eiere opprettholdes, spesielt for å sikre en langsiktig planleggingshorisont.

Tabell 6.2 viser hovedlinjene for hva Oslo Nye Teater bør vurdere i formuleringen av strategiske mål i det enkelte perspektivet i kartet, vurdert på bakgrunn av intervjudataene. De strategiske målene skal utgjøre et bindeledd mellom teatrets overordnede formål og strategiske destinasjon, og de konkrete initiativene og styringsparametrene. Jeg har i hovedsak benyttet meg av formuleringer fra teatrets egne strategipapirer og handlingsplan i formulering av de strategiske målene som presenteres i kartet. Der jeg savnet elementer i de eksisterende dokumentene ut fra dataene i empirien, diskuterte jeg dette i samarbeid med teatret, og utformet forslag til nye mål om det ble vurdert som korrekt. De strategiske målene i kartet er av stor betydning, ettersom de skal illustrere sammenhengene i teatrets verdiskapning og legge grunnlag for kommunikasjon, felles fokus og styring på kortere sikt enn hva formålet gjør. Jeg presenterer et forslag til Oslo Nye Teaters strategiske kart på neste side.



FIGUR 6.3: UTKAST TIL STRATEGISK KART FOR OSLO NYE TEATER

Jeg vurderer de strategiske målene som er plassert i kartet til å gi et *helhetlig* bilde av teatrets strategier som tar hensyn til verdiskapning og utfordringer i forhold til strategisk destinasjon på de ulike nivåene i organisasjonen. Målene i de ulike perspektivene gjennomgås kortfattet i det følgende.

6.2.2 STRATEGISKE MÅL I PUBLIKUMSPERSPEKTIVET

De strategiske målene i publikumsperspektivet er direkte rettet mot at teatret skal levere et verditilbud (Figur 3.5, Kaplan & Norton, 1996a) som tilfredsstillende publikum samtidig som det representerer den kunstneriske intensjonen for teatret i perioden:

1. Byens befolkning skal ha et eierforhold til Oslo Nye som sitt eget teater
2. Bli en naturlig samarbeidspartner for aktører i byen
3. Jevn og høy kunstnerisk kvalitet på opplevelser i teatret
4. Mangfoldig kunstnerisk tilbud
5. Økt tilbud både for unge og eldre

Målene er hentet fra teatrets egne hovedmål, og har betydning både for egenskaper ved produksjonene og teatrets image og relasjon til Oslo. Jeg har lagt til målet for kunstnerisk kvalitet på bakgrunn av den store enigheten om at dette er helt avgjørende for å lykkes med å nå publikum. Det kan være politisk utfordrende å diskutere kunstnerisk kvalitet, og avgjøre hva som er høy kvalitet. Allikevel bør det hele tiden være et aktivt fokus på å skape kvalitet i den enkelte oppsetning, og dette vil være en avgjørende del av den kunstneriske utviklingen teatret ønsker å oppnå. Hva som er kvalitet i den enkelte oppsetningen diskuteres ved hjelp av evalueringer i samtalerommet.

6.2.3 STRATEGISKE MÅL FOR INTERNE PROSESSER

De interne prosessene skal bidra til at teatret er i stand til å oppfylle målene i publikumsperspektivet. Verdiene blir som nevnt skapt gjennom de interne prosessene (Kaplan & Norton, 2004b):

6. Gjennomføre et økt antall egenproduksjoner på Hovedscenen
7. Kommunisere teatrets Osloprofil
8. Kvalitetssikring og effektivitet i alle prosesser
9. Utvikling av rutiner for produksjon som støtter enklere format

Det kunne blitt utformet et betydelig større antall mål for teatrets interne prosesser, men jeg har lagt vekt på mål som er dekkende for flere avdelinger, samtidig som de er kritiske for arbeidet med å nå teatrets strategiske destinasjon de neste årene. De relativt generelle målene i det overordnede kartet kan være et utgangspunkt for en videre konkretisering som utarbeides i den enkelte avdeling. Det er lagt ekstra fokus på kvalitetssikring og Osloprofil som viktige arbeidsområder fremover. Samtidig er gjennomføring av et økt antall egenproduksjoner på Hovedscenen, og utvikling av produksjonsrutiner som støtter en ny modell for driften ved Centralteatret helt avgjørende for å lykkes med teatrets nye profil.

6.2.4 STRATEGISKE MÅL I SAMTALEROMMET

Dette perspektivet kommuniserer teatrets kunstneriske intensjon. Kjernebegrepene ”Oslosk, morsomt og mangfoldig” er plassert i samtalerommet, som en understreking av teatrets profil og et grunnlag for de kunstneriske målene i perspektivet:

10. Videreutvikle særpreg som et moderne byteater
11. Større mangfold i forestillinger
12. Valg av produksjoner som tydelig følger profilen
13. Utvikle en åpnere modell for Centralteatret
14. Utvide scenetilbudet i Teaterkjeller'n
15. Full figurteaterdrift i Trikkehallen

Disse målene er etter min mening de viktigste for å understreke teatrets kunstneriske retning mot strategisk destinasjon. Målene og kjernebegrepene er fra strategipapirer og kunstnerisk handlingsplan. Jeg har understreket betydningen av at produksjonsvalgene må følge og understreke teatrets profil, som grunnlag for videre måloppnåelse. Målene forteller hvordan teatret ønsker å utvikle det kunstneriske tilbudet i sine nåværende omgivelser, som anbefalt av Langsted m.fl (2005). Målene i perspektivet legger også grunnlag for kontinuerlig diskusjon rundt kjernebegreper, hva kunstnerisk kvalitet skal bestå av og evaluering av denne.

6.2.5 STRATEGISKE MÅL FOR LÆRING OG VEKST

Innen læring og vekst er det formulert mål som skal fremme teatrets medarbeidere og organisasjonen som helhet. De er balansert for å ta hensyn både til kunstnere og andre ansatte ved å fokusere på kompetanseheving, organisasjonsutvikling og kommunikasjon av strategi:

16. Ha tiltrekningskraft på kunstnere i lys av energi, oppfinnsomhet og humor
17. Bygge opp ensemblet
18. Skape læringsarena for kompetanseheving
19. Aktiv organisasjonsutvikling
20. Kommunisere strategi til organisasjonen for felles fokus

For at teatret skal fortsette å levere tilbud med høy kunstnerisk kvalitet på sikt, er det viktig at det fremstår som en interessant, aktuell og relevant aktør for kunstnerne og teaterbransjen som helhet. Det må til for å rekruttere de rette personene i fremtiden. Det fokuseres også mye på betydningen av å sikre og utvikle kompetansen som finnes fast på teatret, og det må skapes større muligheter for slik utvikling enn hva teatret har i dag. Dette vil være betydningsfulle investeringer i teatrets organisasjonskapasitet over tid, for å sikre evnen til å levere kvalitetsteater og oppfylle formålet. Anerkjennelsen av organisasjonsmessige behov av dette slaget i nonprofittvirksomhet ble vektlagt av Niven (2008) og Letts, Ryan & Grossman (1999). Til slutt har jeg understreket nødvendigheten av felles fokus på teatret i form av et eget mål om kommunikasjon av strategi.

6.2.6 STRATEGISKE MÅL I FINANSPERSPEKTIVET

Teatret har ikke lagt størst vekt på strategiske mål som tar hensyn til de finansielle sidene av driften. Dette kan forklares med en tradisjon for å behandle økonomi som en ren rammeforutsetning, som sikres og tilrettelegges for av de administrativt ansatte. Jeg mener det likevel er viktig å synliggjøre den finansielle siden av driften for hele organisasjonen, og har med bakgrunn i empiri formulert følgende mål for dette perspektivet:

21. Optimal ressurs- og kapasitetsutnyttelse
22. Videreutvikle systemer for kontinuerlig økonomistyring
23. Avgjøre budsjettrammer og følge egeninntekt for produksjoner
24. Arbeide for å sikre fremtidige tilskudd og økonomisk handlingsrom

Det er understreket gjentatte ganger at de finansielle målene for offentlig teatervirksomhet ikke følger tradisjonelle bunnlinjekrav (Niven, 2008, Speckbacher, 2003, Kaplan, 2001). For Oslo Nye Teater som for annen nonprofittvirksomhet fokuserer målene på god økonomistyring for å sikre optimal ressursbruk. Budsjettrammer og egeninntekt er viktig for den kontinuerlige driften. Det aller viktigste er kanskje likevel innsatsen som nedlegges i å sikre teatrets fremtidige økonomiske handlingsrom.

6.3 MÅLKONKRETISERING OG STRATEGISK GJENNOMFØRING

Med de strategiske målene på plass, ligger det til rette for videre konkretisering og strategigjennomføring på Oslo Nye Teater. Som beskrevet i teorikapittelet innebærer dette utvikling av *kritiske suksessfaktorer*, *strategiske initiativ* og *styringsparametre*. Hittil har jeg bygget på teatrets egne strategidokumenter kombinert med empiri i verifikasjon av strategisk destinasjon og utforming av et forslag til strategisk kart. Kartet legger et grunnlag for arbeid med videre strategikonkretisering på teatret som inkluderer hele organisasjonen. Det er kommunisert fra teatret at dette vil foregå som del av en egen strategisamling med ekstern fasilitator i mai 2011.

I arbeidet med målkongretiseringen er det avgjørende at de konkrete initiativene og styringsparametrene som velges gir et korrekt målbilde for teatret. Dette er understreket av Niven (2008) og Hoff & Holving (2002). Oppbygningen av et velfungerende målbilde vil avhenge av at de ansatte på teatret med fullstendig kunnskap om de ulike aktivitetene er involvert i arbeidet. Empirien jeg har innhentet i denne masteroppgaven er ikke omfattende nok til at jeg kan utnevne et komplett sett med kritiske suksessfaktorer, strategiske initiativer og styringsparametre for Oslo Nye Teater, uten samtidig å risikere formulering av skjevt målbilde. Innhenting av slik kunnskap er utenfor rekkevidden av en masteroppgave. Videre er arbeidsprosessen en organisasjon går gjennom i forbindelse med målkongretisering for strategisk gjennomføring av stor betydning for at teatret selv skal føle eierskap til styringssystemet. Teatrets direktør uttrykker at dette er en prosess teatret ønsker å følge opp videre på egenhånd, ettersom dette er et system de ønsker å beholde og videreutvikle etter at denne masteroppgaven er komplett.

For å gi et konstruktivt bidrag til dette arbeidet, vil jeg benytte kunnskapen jeg har om teatrets drift til å gi eksempler på målkongretisering og tilrettelegging for strategisk gjennomføring. Dette arbeidet tar utgangspunkt i de strategiske målene i kartet som foreslått av Hoff & Holving (2002). Jeg vil derfor konkretisere noen av målene i de enkelte perspektivene som jeg har mest kunnskap om ut fra mine data. Disse eksemplene legger et grunnlag slik at teatret selv kan overta den videre utviklingen av de strategiske målene, og implementere styringssystemet i hele organisasjonen. Jeg mener denne løsningen er i tråd med min problemstilling, som søker å svare på hvordan det kan skapes et styringssystem for et offentlig teater.

6.3.1 BYENS BEFOLKNING SKAL HA ET EIERFORHOLD TIL OSLO NYE SOM EGET TEATER

Det første målet jeg benytter som eksempel for målkonkretisering er det høyest rangerte strategiske målet i publikumsperspektivet. Dette målet er allerede et av teatrets hovedmål, og har stor betydning for arbeidet mot teatrets visjon. Jeg benytter tabellen under som mal for konkretisering av målene, ettersom det er en oversiktlig måte å vise kritiske suksessfaktorer, initiativer og styringsparametre for det enkelte mål. Samtidig kan tabellene legge grunnlag for statusrapportering av resultater, og for videre styring og beslutninger i det strategiske arbeidet (Hoff & Holving, 2002).

TABELL 6.3: MÅLKONKRETISERING AV STRATEGISK MÅL 1

Mål 1. Byens befolkning skal ha et eierforhold til Oslo Nye som sitt eget teater		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategiske initiativ
For å oppnå teatrets visjon om å bli hele byens teater, er det avgjørende å arbeide kontinuerlig for at byens befolkning selv skal føle eierskap til byens teater. Dette kan teatret oppnå ved å bygge en tydelig Osloprofil med et bredt og mangfoldig tilbud. Osloprofilen skal stå plantet på et fundament av teatereksperitise som leverer kvalitetsoppsetninger.	<ul style="list-style-type: none"> A. Tydelig Osloprofil B. Høy kunstnerisk kvalitet på produksjonene C. Oppsetninger som publikum ønsker å se D. Bredt tilbud som favner hele byens mangfoldige befolkning 	<p>Dette målet har ingen egne strategiske initiativ, men er avhengig av arbeidet som utføres i forbindelse med de andre strategiske målene for å kunne lykkes.</p>
		Styringsparametre
		<ul style="list-style-type: none"> 1. Publikumsbesøk, demografisk fordeling 2. Produksjonsrapportering, ut fra sammensetning av repertoar, målgrupper m.m. Kan i stor grad hentes fra evalueringer i samtalerommet.

Med et overordnet mål som dette, vil konkretiseringen i stor grad gi kritiske suksessfaktorer som er avhengig av innsatsen som nedlegges i arbeid med de andre strategiske målene i kartet. Det er understreket blant annet av Kaplan & Norton (1996) og Niven (2008) at de strategiske målene skal illustrere årsaks- virkningssammenhengene i strategien og mellom perspektivene. Dette viser seg i dette overordnede målet; de kritiske suksessfaktorene jeg har trukket ut fra informasjonen i empirien har direkte sammenheng med strategiske mål lenger ned i kartet. Av samme årsak har jeg heller ikke utnevnt forslag til strategiske initiativer direkte i sammenheng med målet. Når det kommer til styringsparametre, mener jeg at

parametre med en forholdsvis overordnet karakter er korrekt. Teatret benytter seg allerede av en utstrakt rapportering av publikumstall, og denne er i min mening et utmerket utgangspunkt til å se om teatrets brede tilbud lykkes med å nå befolkningen. I tillegg bør man vurdere årlige analyser av demografisk sammensetning. *Den kvantitative karakteren til styringsparametre basert på publikumstall kan balanseres med en mer kvalitativ vurdering av produksjonenes mangfold og relevans i forhold til byen.* Det kan etter en tid vurderes å utføre spørreundersøkelser blant byens befolkning for å undersøke kjennskap til teatret og dets profil.

6.3.2 JEVN OG HØY KUNSTNERISK KVALITET

Dette målet la jeg til ettersom teatret tydelig uttrykket at kunstnerisk kvalitet er avgjørende for publikumssuksess over tid. Et eget mål for kvalitet i publikumsperspektivet synliggjør dens betydning for det totale verditilbudet.

TABELL 6.4: MÅLKONKRETISERING AV STRATEGISK MÅL 3

Mål 3. Jevn og høy kunstnerisk kvalitet på opplevelser i teatret		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategiske initiativ
<p>Jevn og høy kunstnerisk kvalitet er avgjørende for at teatret skal kunne oppfylle sitt formål på sikt. Teatret ønsker å opprettholde sin kvalitet ved hjelp av gode prosjekter, intern spisskompetanse i de ulike avdelinger og solid gjennomføring. Dette skal sikre at publikum alltid vil forbinde Oslo Nye Teater med gode opplevelser som inspirerer til nye teaterbesøk.</p>	<p>A. Valg av prosjekter B. God planlegging tidsnok for å sikre kvalitet i gjennomføring i alle ledd C. Opprettholde husets ekspertise på teaterdrift D. Fokuserer på tilbudet som leveres til publikum</p>	<p>1. Innføring av rutiner for intern kvalitetsevaluering for den enkelte produksjon og for teatret som helhet, via samtalerommet</p>
		<p>Styringsparametre</p> <p>1. Resultater fra årlig intern evaluering i samtalerommet for teatret som helhet 2. Anmeldelser 3. Bransje- & publikumsfeedback</p>

De kritiske suksessfaktorene er også her avhengig av arbeidet som utføres gjennom interne prosesser og samtalerommet. Teatret benytter seg blant annet av anmeldelser og

tilbakemeldinger fra bransjen og publikum for å vurdere eksterne syn på oppsetningers kvalitet, og jeg finner det naturlig å inkludere dette i styringsparametrene også fremover. Den interne evalueringen av kunstnerisk kvalitet bør systematiseres, og jeg foreslår et eget initiativ som skal innføre rutiner for dette ved hjelp av Ønskekvistmodellen og samtalerommet. Resultatene av evalueringene for teatret som helhet kan så bli en viktig parameter for den kunstneriske kvaliteten som leveres til publikum.

6.3.3 GJENNOMFØRE ET ØKT ANTALL EGENPRODUKSJONER PÅ HOVEDSCENEN

Dette målet er en viktig del av teatrets handlingsplan ferdigstilt våren 2011, og er derfor et naturlig eksempel hentet fra de interne prosessene. Det er avgjørende å lykkes med å tilrettelegge prosessene i de ulike avdelingene for å håndtere økt produksjon på Hovedscenen.

TABELL 6.5: MÅLKONKRETISERING AV STRATEGISK MÅL 6

Mål 6. Gjennomføre et økt antall egenproduksjoner på Hovedscenen		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategiske initiativ
For at teatret skal lykkes med å levere et bredt tilbud til byens befolkning kan et økt antall egenproduksjoner bidra til kunstnerisk mangfold, og tilbud til flere målgrupper. Oppsetningene ved Hovedscenen kan leveres i bredt format, og det etterstribes økonomisk risikospredning mellom produksjonene, samtidig som de må dimensjoneres ift. fleksibilitet og økonomi.	<p>A. Dimensjonering av produksjonene i forhold til hverandre</p> <p>B. Løsninger som er bærekraftige ut fra økonomiske rammer</p> <p>C. Kvalitetssikring av oppsetninger, rutiner og prosesser</p>	<p>1. Gjennomføring av nytt spillemønster: Legge nye rutiner og finne løsninger i den enkelte avdelingen for å kunne spille dobbelt, og ellers håndtere den økte aktiviteten.</p>
		<p>Styringsparametre</p> <p>1. Resultater fra intern evaluering i samtalerommet for produksjoner på Hovedscenen</p> <p>2. Antall egenproduksjoner, også med hensyn til målgrupper</p>

Med mål i de interne prosessene er det avgjørende å identifisere hva som må utføres godt for å lykkes med å gjennomføre den kunstneriske intensjonen i samtalerommet, og levere et solid verditilbud til publikummet. For å lykkes med et større antall produksjoner på Hovedscenen, er elementer som dimensjonering av produksjonenes størrelse i forhold til hverandre, og

kravene disse løsningene stiller til økonomiske rammer avgjørende. Økt aktivitet krever også nye rutiner ved scenen, blant annet i utnyttelsen av tilgjengelig personell. *Jeg foreslår derfor et konkret strategisk initiativ som skal arbeide mot å sikre en kvalitetsmessig god og forsvarlig drift ved Hovedscenen i tilfeller hvor forestillinger spiller dobbelt.* Dette vil blant annet inkludere hensyn til medarbeidere, avtaleverk og HMS.

Faktisk realisert antall egenproduksjoner i forhold til målsetningen er en naturlig styringsparameter for dette målet. Samtidig bør den kunstneriske kvaliteten og gjennomføringsevnen følges opp med evalueringer for produksjonene i samtalerommet. Hensikten med økt aktivitet er ikke bare aktiviteten i seg selv, men at aktiviteten fører til et bredt og mangfoldig kunstnerisk tilbud til byens befolkning.

6.3.4 ÅPNERE MODELL FOR CENTRALTEATRET OG FULL DRIFT I TRIKKESTALLEN

To av de viktigste strategiske målene i samtalerommet går ut på endring av aktivitetsform på scenene i Centralteatret og Trikkestallen. Disse er viktige elementer for å lykkes med de strategiske temaene oppnevnt i kartet, og teatersjefens kunstneriske intensjon.

TABELL 6.6: MÅLKONKRETISERING AV STRATEGISK MÅL 13

Mål 13. Utvikle en åpnere modell for Centralteatret		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategiske initiativ
Også innen teatervirksomhet bør det være et kontinuerlig fokus på nyskapning. Dette må gjennomføres innen institusjonsteatrets rammer. En åpnere modell gir store muligheter både for kunstnerisk utvikling, et bredt tilbud til publikum og samarbeid med eksterne aktører.	<ul style="list-style-type: none"> A. Avtaler for dogmeteater med fagorganisasjoner B. Produksjon som er økonomisk bærekraftig C. Økt aktivitet med kortere prøvetid D. Teknisk assistanse, dekorasjoner m.m. i format som gjør enklere stil og økt aktivitet mulig 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Utnevnelse av et kunstnerisk lag som får ansvar for 3-4 oppsetninger per år, velger repertoar sammen med teatersjefen, og spiller i repertoar eller dobbelt.
		Styringsparametre
		<ul style="list-style-type: none"> 1. Resultater fra intern evaluering i samtalerommet for produksjoner på Centralteatret

En ny driftsform på Centralteatret kan bidra til å sikre mulighetene for kunstnerisk nyskaping og utvikling. For å lykkes med dette, er det kritisk med produksjonsrutiner som støtter et enklere format. Det er derfor formulert som et eget strategisk mål innen de interne prosessene. Når det kommer til den kunstneriske siden av ny driftsform på Centralteatret, er det strategiske initiativet i tabellen et forslag i teatrets strategipapirer som jeg mener hører hjemme som et eget initiativ som kan følges opp gjennom styringssystemet.

TABELL 6.7: MÅLKONKRETISERING AV STRATEGISK MÅL 15

Mål 15. Full figurteaterdrift i Trikkehallen		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategiske initiativ
Driften på Trikkehallen er en vesentlig bærebjelke i teatrets strategi, særlig for å nå ut til byens barn. Det er ønskelig å åpne for teaterdrift større deler av døgnet, og samtidig etablere Trikkehallen som et ressurscenter for figurteater. Dette ønsker teatret å gjennomføre i samarbeid med Riksteatret, og målet er i så måte en viktig del av teatrets fokus på eksternt samarbeid.	<ul style="list-style-type: none"> A. Oppnå politisk støtte B. Sikre økonomisk grunnlag for full drift C. Tilfredsstillende avtale om lokaler med Omsorgsbygg D. Samarbeidsavtale med Riksteatret 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Gjennomføringsplan for å sikre politisk støtte og finansiering for utvidet drift 2. Innføring av nytt spillemønster: Tilpasse arbeidsrutiner og kapasitet for dobbelt antall oppsetninger
		Styringsparametre
		<ul style="list-style-type: none"> 1. Resultater fra intern evaluering i samtalerommet for produksjoner på Trikkehallen

Oslo Nye Teater er allerede det eneste institusjonsteatret i landet som har kontinuerlig figurteatervirksomhet. Et av de konkrete tiltakene i teatrets handlingsplan omhandler utvidelse av denne virksomheten ytterligere. Dette avhenger av samarbeid med Riksteatret, og er i så måte betydningsfullt for teatrets ønske om økt samarbeid samtidig som det bidrar til bredt tilbud, spesielt for de yngre. Både kritiske suksessfaktorer og strategiske initiativ gjenspeiler behovet for å få samarbeidsløsninger på plass. Det kan vurderes styringsparametre som måler i hvilken grad dette arbeidet lykkes, men i hovedsak bør fremdriften i de strategiske initiativene følges opp for å se om det strategiske målet nås.

Både for Centralteatret og Trikkestallen har jeg lagt opp til bruk av styringsparametre ut fra Ønskekvistmodellen. Disse vil i hovedsak være av kunstnerisk karakter. De bør inneholde evaluering i forhold til kunstnerisk intensjon, profil og kjernebegreper. Behovet for slike styringsparametre ble understreket gjennom studien utført av Turbide & Laurin (2009). Fremgangsmåten jeg foreslår til å utvikle parametre ved hjelp av Ønskekvistmodellen presenteres nærmere i eget kapittel, ettersom det er av spesiell betydning for teatrets styringssystem og utenom den opprinnelige teorien for balansert målstyring.

6.3.5 KOMMUNISERE STRATEGI TIL ORGANISASJONEN FOR FELLES FOKUS

Ettersom strategisk arbeid har fått større fokus på teatret, og empirien viste at det finnes ønsker om et styringssystem som kan *kommunisere strategi til organisasjonen*, ser jeg det som naturlig at dette er et eget formulert mål i perspektivet for læring og vekst. Anvendelse av det strategiske kartet er første skritt i slik kommunikasjon, men fortsatt fokus på kontinuerlig strategiarbeid er likevel av betydning. Det fortjener egen oppmerksomhet som en viktig del av teatrets organisasjonsutvikling fremover.

TABELL 6.8: MÅLKONKRETISERING AV STRATEGISK MÅL 20

Mål 20. Kommunisere strategi til organisasjonen for felles fokus		
Målkongretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategiske initiativ
Det er et behov for å synliggjøre teatrets strategi til hele organisasjonen. De enkelte avdelingene kan også oppnå enda større forståelse for hvordan verdiskapning samlet sett oppstår på teatret. I en kontinuerlig presset økonomisk situasjon er det viktigere enn noensinne med en aktiv, deltakende organisasjon som kjenner teatrets formål og strategi, og drar i samme retning.	<ul style="list-style-type: none"> A. Tett samarbeid mellom ledelse og ansatte B. Felles, inkluderende strategisamlinger C. Implementere teatrets strategi på alle nivåer i organisasjonen D. Kontinuerlig kommunikasjon, takhøyde for spørsmål og svar 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Gjennomføre innføring av styringssystem på teatret 2. Legge rutiner for kontinuerlig strategivurdering og utvikling, og følge dette opp.
		Styringsparametre
		<ul style="list-style-type: none"> 1. Antall felles strategisamlinger gjennomført i organisasjonen 2. Rapportert tilfredshet med kommunikasjon og strategi fra medarbeidere

De kritiske suksessfaktorene er hentet fra empirien hva gjelder faktorer som må til for å lykkes med implementering av et styringssystem på teatret. Disse er i stor overensstemmelse med det som beskrives i teorien, blant annet i forbindelse med innordning (Kaplan & Norton, 2006). Viktige initiativer vil være å fortsette implementering av styringssystemet på teatret, og samtidig sørge for at strategiene vil utvikles i flukt med tid og eksterne omgivelser. Styret bør involveres i dette arbeidet, og følge driften på bakgrunn av de strategiske rapportene i tillegg til de finansielle rapportene.

Det kan være utfordrende å utnevne gode styringsparametre for mål innen læring og vekst, ettersom målene gjerne har en ”myk”, kvalitativ karakter. Et forslag kan være antall strategisamlinger som gjennomføres i organisasjonen i løpet av et år i forhold til ønskelig antall. Likevel må en være bevisst at antallet ikke sier noe om kvaliteten på arbeidet som utføres i samlingene, så bildet bør balanseres. Dette kan for eksempel gjøres med interne evalueringer av samlingenes innhold.

6.3.6 OPTIMAL RESSURS- OG KAPASITETSUTNYTTELSE

TABELL 6.9: MÅLKONKRETISERING AV STRATEGISK MÅL 21

Mål 21. Optimal ressurs- og kapasitetsutnyttelse		
Målkonkretisering	Kritiske suksessfaktorer	Strategiske initiativ
Oslo Nye Teater er kjent som et eksempel til etterfølgelse hva gjelder effektiv teaterdrift. Det hindrer ikke et fortsatt kontinuerlig arbeid for å sikre optimal bruk av de tilgjengelige ressurser. Det er ønskelig å legge til rette for størst mulig kunstnerisk frihet til å skape kvalitet på teatret, ved alltid å hente det beste ut av tilgjengelige ressurser.	<p>A. Økonomisystemer som tillater kontinuerlig oppfølging av produksjoner</p> <p>B. Forsvarlig og bærekraftig forhold til teatrets engasjerte medarbeidere</p> <p>C. Kunnskap om avtaleverkene</p>	1. Anskaffe IT-systemer som forenkler etterkalkulering
		<p>Styringsparametre</p> <p>1. Utnyttelse av faste ressurser</p> <p>2. Økonomiske resultater fra den enkelte produksjon, budsjettavvik</p>

Dette målet, og de andre strategiske målene i det finansielle perspektivet vil i stor grad stå for styring etter parametre som måler teatrets økonomiske og kapasitetsmessige faktorer, som anbefalt av Sawhill & Williamson (2001). Dette er utvilsomt en viktig forutsetning for å legge til rette for strategisk måloppnåelse gjennom aktivitetene i de øvrige perspektivene.

Teatret bør legge vekt på å vurdere kontinuerlig kapasitetsutnyttelse i enda større grad enn i dag. Anskaffelse av et system for etterkalkulering vil være et viktig strategisk initiativ for å kunne oppnå dette på sikt. Prestasjonsmåling i dette perspektivet kan ha nytte av enkelte resultatparametre av mer tradisjonell karakter for å følge den økonomiske utviklingen, blant annet egeninntekt og resultater fra produksjon til produksjon. Dette er viktig, ikke minst for å kunne flytte tilgjengelige ressurser på teatret mellom avdelinger og oppsetninger etter behov.

6.3.7 AVSLUTTENDE KOMMENTARER TIL STRATEGISK GJENNOMFØRING

Som nevnt i innledningen til dette delkapittelet, er eksemplene jeg har beskrevet på ingen måte noen fasit som er ferdig til bruk, men må videreutvikles og vurderes av teatrets ansatte. De kritiske suksessfaktorene jeg har benyttet er hentet ut fra empirien, men det kan fortsatt være flere elementer som bør inkluderes som jeg ikke har fått med. De strategiske initiativene og styringsparametrene som skal sikre strategigjennomføringen på teatret må identifiseres for alle målene, og mine eksempler må konkretiseres ytterligere.

Ledergruppen bør i første omgang gå gjennom hvilke initiativer som allerede er under arbeid, og inkludere disse i systemet. Dersom initiativene ikke bidrar til teatrets strategi, bør det vurderes om de skal avvikles. Dette er i tråd med teorien. Eksempelvis mener jeg at teatrets SKOMP-prosjekt bør inkluderes som initiativ for det strategiske målet om kompetanseøking, mens prospektet som utarbeides for Teaterkjeller'n vil høre hjemme under målet for utviklingen av denne scenen. Den endelige listen med strategiske initiativer bør rangeres etter betydning. De som er viktigst for overordnet måloppnåelse prioriteres først. Denne vurderingen er spesielt viktig, ettersom teatret har begrensede ressurser til initiativene, både av økonomisk og menneskelig karakter.

I det videre arbeidet med *strategiske initiativer* bør teatret stille følgende spørsmål:

- Hvilket/hvilke strategiske mål bidrar initiativet til å oppfylle, og hvorfor?
- Hva skal det strategiske initiativet føre til?
- Hva kreves av ressurser?

- Hvem er ansvarlig for gjennomføringen?
- Hvilket tidsrom skal initiativet utføres innen, og bør det utnevnes milepæler til oppfølging underveis?

Samme prinsipp om inkludering av nåværende styringsinformasjon i det nye systemet gjelder for de parametrene teatret allerede benytter i daglig styring. Eksempelvis bør salgshall, forestillingsrapporter og annet inkluderes i forbindelse med de målene hvor de hører hjemme. Som anbefalt av Sawhill & Williamson (2001) har nonprofittvirksomhet behov for styringsparametre basert på formål, strategiarbeid og kapasitetsutnyttelse. Dette bør være fullt mulig med slike parametre ut fra de strategiske målene i Oslo Nye Teaters kart. *For at samlingen med parametre skal oppleves som nyttig i den daglige styringen, bør det ikke oppnevnes for mange.* De parametrene som velges skal samlet illustrere bredden i teatrets helhetlige verdiskapning. Det å sette målverdier til parametrene, er avgjørende for å ha en formening om hva som skal til for å oppfylle de strategiske målene, og gi noe konkret å arbeide mot. Samtidig er det viktig å være bevisst at styringsparametre er midler på vei mot et overordnet mål, og ikke mål i seg selv.

I det videre arbeidet med *styringsparametre* bør teatret stille følgende spørsmål:

- Hvilken/hvilke parametere kan fortelle noe om det enkelte strategiske mål, og hvor godt forteller den om graden av måloppnåelse?
- Hvilke målverdier kan settes til parametrene, som vil gi tilstrekkelig utfordring samtidig som de er realistiske å oppnå?
- Er informasjonen parametrene skal gi enkel å forstå?
- Hvordan innhentes dataene som ligger bak hver styringsparameter?
- Gir det samlede settet parametre et helhetlig bilde av teatrets styringsutfordringer?

Det er totalt sett viktig å integrere det nye systemet med de praksiser som allerede fungerer godt på teatret i dag. Innføringen av et styringssystem innebærer ikke at alt skal gjøres annerledes enn før, men at de gode rutinene synliggjøres og systematiseres. Det kan igjen føre til at det blir lettere å oppdage hva som kan gjøres enda bedre, og eventuelt hva som burde få økt oppmerksomhet i styringen. Videre er det nødvendig med et kontinuerlig kritisk blikk til teatrets initiativer og styringsparametre, for å opprettholde deres relevans i forhold til strategiene og sikre at de kommuniserer korrekt, god informasjon til grunnlag for styringen.

6.4 OPPRETTELSEN AV OSLO NYE TEATERS SAMTALEROM

Denne oppgaven legger vekt på at den kunstneriske primærfunksjonen ved Oslo Nye Teater skal inkluderes i styringssystemet. Første steg i prosessen var å inkludere samtalerommet som et eget kunstnerisk perspektiv i teatrets strategiske kart. Videre må det legges rutiner for å inkludere kunstneriske evalueringer og fremdrift mot formålet i teatrets løpende styring, på bakgrunn av de kunstneriske målene i samtalerommet. Det er nevnt i forbindelse med måleksempelene foran at styringsparametre for oppsetningene på de ulike scenene, og for teatrets helhetlige kunstneriske kvalitet og utvikling alle kan hentes ut fra en kunstnerisk evaluering ved hjelp av Ønskekvistmodellen. Anvendelse av ønskekvistevalueringer som en del av det totale styringssystemet på teatret kan sørge for å inkludere betydningsfulle prestasjonsmål for artistisk innovasjon knyttet til de kunstneriske målene som etterlyst av Turbide & Laurin (2009). Denne kombinasjonen av strategiske og kunstneriske mål og parametre bidrar til et *balansert bilde* som fokuserer teatrets prestasjon i forhold til formål og strategisk arbeid, samtidig som kapasitet og ressurser får fokus. Dette er igjen i tråd med anbefalingene fra Sawhill & Williamson (2001). Et forslag til fremgangsmåte for gjennomføring følger videre. Dette er utformet direkte på bakgrunn av teori og forslag fra Langsted m.fl. (2005), og kombineres med Oslo Nye Teaters kunstneriske profil og strategiske mål.

Ved å benytte samtalerommet som grunnlag for den daglige kunstneriske styringen, kan teatret få et system som strukturerer de overveielser som allerede gjøres gjennom scenekunstarbeidet på teatret. Det skal bli mulig å gi klare, begrunnede svar på spørsmål som:

- Er profilen klar, vises den gjennom teatrets engasjement?
- Hva er teatrets styrker og svakheter, vurdert ut fra kunstnerisk kompetanse?
- Hva er teatrets og scenekunstens funksjon i møte med byens behov?

For å oppnå en konstruktiv evaluering av kunstens kvalitet i den enkelte forestilling og på teatret som helhet, trengs et utgangspunkt for diskusjonen. Dette utgangspunktet skal inneholde en rekke kjerneelementer til vurdering i det enkelte tilfelle (Langsted m.fl., 2005). For Oslo Nye Teater vil visjonen ”Hele byens teater” og profilen med preg av ”Oslosk, morsomt og mangfoldig” være elementer som inkluderes. Ved å stille opp grunnlag for evaluering tidlig i løpet av planleggingen av prosjektene, blir det mulig å ha felles enighet om hva som skal evalueres i etterkant, og ikke minst avgjøre hva som må lykkes for å oppnå

målene. Dette kan sammenlignes med prosessen i å utnevne målverdier for mer tradisjonelle styringsparametre, og forteller hva det er teatret skal strekke seg mot gjennom sitt kunstneriske arbeid. For å identifisere både spesielt gode løsninger og forbedringspotensial, er det betydningsfullt at evalueringen er ærlig og likefrem, basert på samarbeid og konstruktiv dialog mellom deltakerne. Alt bør dokumenteres skriftlig for en åpen og gjennomsiktig prosess. Dette kan igjen legge grunnlag for rapportering av resultater, både internt og eksternt.

6.4.1 EVALUERING AV DEN ENKELTE PRODUKSJON PÅ OSLO NYE TEATER

Jeg foreslår at teatret innfører en *strukturert evaluering av hvert prosjekt*, basert på Ønskekivistmodellen. Samlingen av disse evalueringene legger grunnlag for en samlet årlig evaluering av teatrets repertoar. Jeg har utformet et forslag til en mal som kan benyttes både i planleggingen og evalueringen av enkelte prosjekter, og en lignende mal for årlig evaluering av teatret som helhet. Tabell 6.10 nedenfor gir et forslag til evaluering av den enkelte produksjon på teatret. Den er delt inn i de tre perspektivene fra Ønskekivistmodellen, oversatt fra de danske begrepene; ”villen, kunnen og skullen”.

TABELL 6.10: UTGANGSPUNKT FOR PRODUKSJONSEVALUERING MED ØNSKEKVISTMODELLEN

Innhold i evaluering av produksjoner ved Oslo Nye Teater		
Perspektiv	Kunstneriske styringsparametre	Konkretisering
Engasjement	Bakgrunn for valg av produksjonen, ut fra teatrets profil og samlede repertoar.	Oslosk? Morsomt? Mangfoldig?
	Uttrykk	Intensjon fra instruktør, dramatiker, koreograf, scenograf m.fl. Endelig resultat som presentert i forestilling
	Formidling	Energi, oppfinnsomhet og humor Spilleglede
Kompetanse	Produksjonens profesjonalitet	Gjennomføringsevne av sjangeren: Kunstnerisk og teknisk kvalitet
	Kunstneriske ambisjoner	Evner og talenter hos de skapende og utøvende kunstnerne Kunstnerisk utvikling og egenart
	Samspill og ensemblefølelse	Intensitet de utøvende imellom, og ut til publikum Unikt preg og magi
Behov	Produksjonens målgruppe	Bidrag til bredt tilbud og mangfold Publikums og bransjens reaksjoner
	Samfunnsmessig betydning	Relevans i tiden Samarbeid med andre aktører Forhold til sammenlignbare produksjoner
	Tilgjengelige ressurser	Hensyn til og utgangspunkt i menneskelige, økonomiske og tidsmessige ressurser

Innholdet i perspektivene er spesifisert ytterligere, og koblet til teatrets strategi og profil. Jeg mener tabellen er et godt utgangspunkt som kan benyttes i planleggingen av det enkelte prosjekt. Det kan strukturere bevisstheten rundt hva som ønskes oppnådd. Vurderingene kan gjøres i repertoarmøter for overordnet intensjon, og så kan utgangspunktet spesifiseres videre ettersom flere kunstnere blir del av prosessen, for eksempel instruktør og scenograf. Ved Centralteatret vil det eksempelvis være naturlig å inkludere det utnevnte kunstneriske laget i de prosjekter de deltar på. En felles plan som understreker mål for prosjektene kan gi felles fokus og retning i arbeidet underveis, samtidig som det gir evalueringsgrunnlag i etterkant.

For det enkelte prosjekt vil planer og evaluering i stor grad dreie seg om verkenes innhold og formgivning. Samtidig bør det trekkes koblinger til teatrets overordnede mål, og prosjektenes bidrag til dette. I forbindelse med dokumentasjon kan utformingen til Tabell 6.10 benyttes til å fylle inn informasjon i løpet av planleggingen. Dermed vil hver oppsetning få et grunnlag til evaluering som er basert på det enkelte utgangspunkt. Teatret bør vurdere om det er elementer fra de nåværende evalueringene som bør inkluderes i ønskevistevalueringen, for å sikre integreringen av styringssystemet også i forbindelse med de kunstneriske arbeidsprosessene. Der det er naturlig kan kunstneriske mål som legges for prosjektene også følges opp underveis, i tillegg til i sluttevalueringen, slik at teatret kan følge utviklingen mot målene. Det er vesentlig at parametrene blir bestemt på forhånd, og at vurdering gjennomføres i forhold til disse.

6.4.2 EVALUERING AV DET SAMLEDE REPERTOARET PÅ OSLO NYE TEATER

Det strategiske målet ”jevn og høy kunstnerisk kvalitet på opplevelser i teatret” setter krav til en overordnet kvalitetsevaluering av det samlede tilbudet Oslo Nye Teater leverer. Langsted m.fl. (2005) uttrykker at en slik prosess er ”sannhetens øyeblikk for en kulturinstitusjon”. Det er teatrets helhetlige utfoldelse i møte med publikum som avgjør samlet kvalitet. De sier videre at blandingen av egenproduksjoner og innleid repertoar er underordnet i denne vurderingen av det samlede tilbudet, ettersom begge bidrar til teatrets uttrykk utad.

Jeg foreslår at Oslo Nye Teater innfører en *årlig evalueringsprosess* som vurderer det samlede repertoaret fra foregående år. Ønskevistmodellens evaluering av en institusjon er ikke ulik evalueringen for et enkelt prosjekt. Det er fortsatt de samme perspektivene som gjør seg gjeldende, men presiseringen av innholdet er rettet mot teatrets samlede arbeid. Mitt forslag til innhold i evaluering av Oslo Nye Teaters samlede repertoar vises i Tabell 6.11.

TABELL 6.11: UTGANGSPUNKT FOR INSTITUSJONSEVALUERING MED ØNSKEKVISTMODELLEN

Innhold i årlig evaluering av repertoar og aktivitet ved Oslo Nye Teater		
Perspektiv	Kunstneriske styringsparametre	Konkretisering
Engasjement	Bidrag til overordnet visjon og formål	Hele byens teater Oslokk, morsomt, mangfoldig Kunstnerisk utvikling, bredt tilbud, samarbeid
	Synlighet	Visjonens synlighet gjennom teatrets repertoar, profilering og anvendelse av kunstnerisk personale Tydelige ambisjoner, gode prestasjoner
	Samarbeidsvilje	Internt samarbeid Formidling av engasjement til medarbeiderne Teatrets energi, oppmerksomhet og humor
Kompetanse	Teatrets profesjonalitet	Satsning på sjangere Utfordring, utvikling og perfektionering
	Kunstneriske ambisjoner	Gjennomføring av teatrets repertoar Hensyn til nåværende kompetanse og fremtidige utviklingsmuligheter
	Teatrets egenart	Den spesielle karakteren ved Oslo Nye Teater Bruk av spisskompetanse
Behov	Teatrets målgrupper	Samlet bidrag til bredt tilbud og mangfold Tiltak for videre utvikling av teatrets profil utad Handlekraft i møte med publikum
	Samfunnsmessig betydning	Teatrets betydning i byen Teatret som samarbeidspartner Posisjonering i forhold til andre aktører i bransjen
	Tilgjengelige ressurser	Handlekraft, satsning og risiko i aktivitetene, ut fra teatrets ressursmessige handlingsrom

Grunnlaget for evalueringen av teatret som helhet er teatrets strategiske destinasjon, og de kunstneriske målene i det strategiske kartet, i hovedsak i samtalerommet. Det bør vurderes om teatrets samlede repertoar har lyktes med å understreke teatrets profil, om kvaliteten har vært tilfredsstillende og om arbeidet har bidratt til å oppnå teatrets visjon. I dette arbeidet vil samlingen med evalueringer av årets oppsetninger bidra med informasjonen som trengs. Teatret bør søke en overensstemmelse mellom det samlede bidraget fra enkelte prosjekter og teatrets overordnede strategi og kunstneriske intensjon. Skulle det ikke være tilfelle, kan en evaluering bidra til forståelse for hva som kan forbedres i fremtiden for at teatret skal lykkes i å nå sin visjon. Evalueringen kan også gi innspill til hvordan teatrets strategier bør justeres i forhold til internt engasjement og kompetanse, og eksternt behov hos publikum, bransje og eiere. *Det vil etter min mening være fordelaktig om den årlige evalueringen finner sted i forbindelse med teatrets årsoppgjør, slik at den strategiske situasjon og fremdrift kan få sin statusrapport på samme tid som rapporteringen av teatrets økonomiske situasjon.* På den måten blir det mulig å inkludere oppdatert og velbegrunnet status i forhold til kunstnerisk arbeid, formålsoppnåelse og visjon til eksterne interessenter i den offisielle årsberetningen.

Det er viktig å anerkjenne behovet for, og tillate, at evalueringene og styringen på bakgrunn av ønskekvissten foregår i et lengre tidsperspektiv. Det er utviklingen i arbeidet over tid som skal ha fokus. Langsted m.fl. (2005) sier at kunstens potensial må anerkjennes. Med rom for å ta de rette sjansene, en viss risiko, kan fremtidige muligheter blomstre. Teatrets arbeid må sees i kontekst, både kunstnerisk og i forhold til omgivelser og konkurransesituasjon. Dette fokuset på kontinuitet i arbeidet støttes av styringssystemet som bygger på balansert målstyring. Mål for ulike deler av teatrets arbeidsområder trenger tilstrekkelig tid for at årsaks- virkningssammenhengene i strategiene skal få effekt og gi resultater i de overordnede målene (Schneiderman, 1999).

Kommunikasjonen av kunstnerisk intensjon og deretter evalueringenes resultater både internt og eksternt kan bli en viktig del av teatrets kunstneriske innordning, kombinert med teatrets visjon og kjernebegreper. For å lykkes med dette, må det sikres en *kontinuerlig kanal* for feedback og læring som kommuniserer de resultater teatret kan vise til gjennom arbeid i hele organisasjonen. Dette er en spesielt viktig del av styringsmodellen, vist i Figur 3.9, som skal bidra til kontinuerlig utvikling av strategi og kunstnerisk retning. Teatret må vurdere hvordan styringssystemet skal rapportere resultater for å legge et godt grunnlag for kommunikasjon, læring og strategiske beslutninger.

6.5 RAPPORTERING

Utarbeidelsen av et styringssystem for teater har lite for seg dersom det ikke blir tatt aktivt i bruk i den daglige driften. Jeg har underveis understreket betydningen av at nåværende gode rutiner på teatret inkluderes i systemet slik at implementeringen kan falle mer naturlig. Videre er rapporteringen av styringsinformasjon avgjørende for å følge utviklingen i arbeidet. I følge Niven (2008) er det opp til den enkelte organisasjon å velge en rapporteringsløsning ut fra deres situasjon. Nøyaktig hvordan resultater fremstilles er fleksibelt, så lenge de støtter opp om strategiprosessen, og sikrer skriftlig dokumentasjon av arbeidet som foregår underveis. Oslo Nye Teater er en forholdsvis liten virksomhet med korte linjer mellom avdelinger og ansatte på ulike nivåer. Det er ikke tradisjon for å benytte felles softwaresystemer i daglig arbeid, og Oslo Nye Teater har behov for en løsning som krever minimalt med ressurser. Jeg foreslår derfor en enkel rapporteringsløsning som baserer seg på oppsett i et vanlig regneark, og går videre inn på hvordan denne løsningen kan brukes til intern rapportering av resultater

fra styringssystemet. Jeg vurderer også muligheten for å rapportere resultater fra det strategiske og kunstneriske arbeidet eksternt.

6.5.1 INTERN RAPPORTERING

Den interne rapporteringen skal kommunisere all relevant informasjon fra styringssystemet til ledergruppen og teatrets medarbeidere. Utgangspunktet for dette vil være dokumentasjon for fremgang i det enkelte strategiske mål med tilhørende styringsparametre og initiativer, etter mal fra Tabell 3.2 og målkongretiseringseksemplene i kapittel 6.3. Disse bør følges og oppdateres av de respektive ansvarlige. Resultatene bør samles i en overordnet styringsrapport for teatret som helhet. Denne rapporten, kombinert med det strategiske kartet er viktige elementer for at Oslo Nye Teaters styringssystem skal kunne levere i henhold til ønskene fra ledergruppen, både som kommunikasjonsverktøy, til forankring av strategi og til kvalitativ verdirapportering.

For å kommunisere resultater til hele organisasjonen, vil jeg anbefale at teatret benytter intranett. Det er en kanal som allerede er innført for å lette kommunikasjonen, og det er en enkel måte å nå alle på. Hvordan resultatene skal vises felles, og med hvilken detaljeringsgrad bør vurderes av teatret selv. Det bør legges vekt på at den informasjonen som er synlig i det daglige er lett forståelig for alle i organisasjonen samtidig som den viser et helhetlig bilde av verdiskapningen. Detaljeringsgraden kan økes nedover i organisasjonen etter de ulike behov.

Ettersom balansert målstyring gjerne inneholder en rekke mål og styringsparametre som ikke lett lar seg kvantifisere på en god måte grunnet sin kvalitative natur, velges det ofte andre visuelle måter for å understreke utvikling og status i arbeidet. En enkel måte er å benytte fargene rødt, gult og grønt, som kjent fra trafikklys. For kvantifiserbare størrelser kan det bestemmes på forhånd hvilke avvik fra målverdien som gir de ulike fargede resultatene. For de kvalitative målene må det gjøres en annen resultatvurdering på bakgrunn av mål, utvikling og resultat. Dette vil også gjelde de kunstneriske evalueringene fra Ønskekvistmodellen som utgjør den viktigste styringsparameteren i samtalerommet. Jeg viser et utkast til styringsrapportering av parametre og initiativer i Tabell 6.12, som kan benyttes som grunnlag til videre utvikling av teatret. Tabellen er en illustrasjon og er ikke ferdig til bruk.

TABELL 6.12: UTKAST TIL STYRINGSRAPPORTERING, OPPSETT FRA HOLVING (2009)

Styringsrapportering for Oslo Nye Teater														
Styringsparametre (KPI'er)	Målref.		Enh.	Frekvens	Status		Målverdier			Strategiske initiativ (Handlinger)	Ansvarlig	Frekvens	Status	Oppdatert
	Målref.	1			2	Verdi	2011	2012						
Publikum	Publikumsbesøk	1	Ant											
	Demografisk fordeling	1&5	%	År			"Dato"							
	Produksjonsrapportering			År			"Dato"							
	Publikumstifredshet			År						1: Kvalitetsvaluering via Santalerommet				"Dato"
	Anmeldelser	3		År										
Int. pros.	Antall egenproduksjoner									2: Gjennomføring av nytt spillemønster				"Dato"
Santalerommet	Ønskevistevaluering													
	Hovedscenen	12&11	ØK	Prosjekt						3: Imnføre kunstnerisk lag på Centralteatret				
	Centralteatret	12&13	ØK	Prosjekt						Catrine	Måned			
	Trikkehallen	12&15	ØK	Prosjekt						Beate	Kvartal			
	Teaterkjeller'n	12&14	ØK	Prosjekt										
Antall strategisamlinger Medarbeidertilfredshet										5: Nytt spillemønster på Trikkehallen				
		19&20	Ant	År										
		16&19	%	År						Sven	Måned			
Læring & Vekst										6: Imnføre styringssystem 7: Rutiner for kontinuerlig strategutvikling				
										Sven	Kvartal			
Finansielt										8: SKOMP	Finn	Halvår		
										9: IT-systemer for etterkalkulering				
		21	%	År										

Innholdet i rapporten inkluderer både status for styringsparametre i forhold til målverdier, og fremgang i strategiske initiativer. Det strategiske kartet hører sammen med styringsrapporten, og kan plasseres til venstre for tabellen, slik at målene og årsaks- virkningssammenhengene som ligger til grunn for styringsparametrene og initiativene i styringskortet vises. Det vil også understreke at de ulike elementene er plassert innenfor sitt respektive perspektiv, fra publikums- til finansperspektiv.

Oversikten over styringsparametre viser en rekke elementer. Målreferansen understreker hvilke(t) strategiske mål parameteren følger. Enhet forteller hvilke målenheter som brukes i rapporteringen, mens frekvens sier hvor ofte parameteren oppdateres. Statusen viser en fargekodet utvikling i resultater, dato for oppdatering samt realisert verdi for sammenligning med den utnevnte målverdien. Prinsippet for strategiske initiativer er lignende. Frekvens og dato for oppdatering er på samme måte, mens statusen rapporterer realisert fremdrift i arbeidet i forhold til plan. Rapporteringen viser også hvem som er ansvarlige for det enkelte initiativ. Malen jeg har presentert over er så enkel at den kan oppdateres manuelt. Det bør skapes rom for å vise utvikling i resultatene over tid, og en mulighet for enkle kommentarer. Øvrig detaljinformasjon som trengs finnes hos de som er ansvarlige for de ulike parametrene og initiativene.

Det er viktig å huske at valg av løsning for utseende på det overordnede styringskortet ikke er avgjørende for kvaliteten. Løsningen som velges på Oslo Nye Teater må lykkes med å vise tilstrekkelig og god informasjon om tilstanden for teatrets daglige drift. *Hensikten er å skape gode diskusjoner, identifisere viktige arbeidsområder, konsentrere styringen og legge til rette for gode beslutninger på vei mot strategisk måloppnåelse.*

6.5.2 EKSTERN RAPPORTERING

Et av ønskene teatrets ledergruppe uttrykte i forbindelse med et styringssystem, var ønsket om å kunne rapportere resultater basert på strategisk måloppnåelse også eksternt. Oslo Nye Teaters verdiskapning er hovedsakelig av kvalitativ karakter, og det bør formidles i større grad enn i dag. Kaplan & Norton (1996a) anerkjente tidlig mulighetene for ekstern rapportering basert på balansert målstyring. Niven (2008) og Sawhill & Williamson (2001) understreket ytterligere de mulige fordelene for nonprofittvirksomheter ved å rapportere resultater på bakgrunn av formål og strategisk arbeid til eksterne interessenter.

For at den eksterne rapporteringen fra Oslo Nye Teater skal kommunisere den viktigste delen av teatrets verdiskapning, mener jeg at den først og fremst bør kommunisere resultatene fra den kunstneriske siden av driften. Dette er teatrets primærfunksjon, og skal sikre fremgang mot visjon og formål. Slik informasjon burde være mest interessant for interessentene. Jeg nevnte muligheten for ekstern rapportering i forbindelse med årlig kunstnerisk evaluering av teatrets repertoar ved hjelp av Ønskevistmodellen. Det er resultatet av denne årlige evalueringen jeg mener bør bli en del av teatrets årsrapport. Ved å inkludere ønskevistresultatene, får teatret en *balansert årsrapport* som inkluderer både økonomiske resultater og måloppnåelse i forhold til arbeid for å nå strategisk destinasjon og formål.

Teatret inkluderer allerede en del viktig informasjon om sitt arbeid gjennom teksten i årsberetningen og gjennom en utstrakt rapportering av publikumstall, men synligheten av denne informasjonen kan være begrenset. Jeg mener det er av betydning at rapporteringen fra Ønskevistmodellen er lettfattelig og visuell, og vil foreslå et utseende på rapporteringen inspirert av et styringskort fra balansert målstyring. Resultatene bør være enkle å oppfatte for eksterne interessenter som kun ser på rapporten med et overfladisk blikk. Jeg viser et forslag til utseende på en rapporteringsmal i Tabell 6.13 som er videreutviklet fra Tabell 6.11, utgangspunktet for årlig ønskevistevaluering av teatrets arbeid.

Tabellen viser fortsatt kunstneriske styringsparametre innen engasjement, kompetanse og behov. Disse gir et inntrykk av teatrets kunstnerisk strategiske arbeidsområder. Ettersom Ønskevistmodellens evaluering baserer seg på et forutbestemt utgangspunkt, bør dette vises i rapporteringen i form av konkrete kunstneriske initiativer sammen med de evaluerte resultatene. Det er derfor lagt inn plass både for de forhåndsbestemte initiativer for 2011, og evalueringresultatene av disse. En fargekodet status for måloppnåelse i forhold til utgangspunktet understreker resultatet klart og tydelig. Eventuelle kommentarer bør følge, slik at årsaken til resultatene kan utdypes om ønskelig. Jeg foreslår at dette gjøres med noter, som i et regnskap.

TABELL 6.13: UTKAST TIL GRUNNLAG FOR EKSTERN RAPPORTERING

Grunnlag for årlig rapportering av kunstnerisk strategisk arbeid og formålsoppnåelse			
Kunstneriske styringsparametre	Kunstneriske initiativer for 2011	Evalueringsresultat 2011	Noter
Engasjement	Bidrag til overordnet visjon og formål	Hele byens teater Oslo, morsomt, mangfoldig Kunstnerisk utvikling, bredt tilbud, samarbeid	Resultat av arbeid med årets fokusområder
	Synlighet	Visjonens synlighet gjennom teatrets repertoar, profilering og anvendelse av kunstnerisk personale Tydelige ambisjoner, gode prestasjoner	Visningsmåte av de ulike resultatene fra evalueringen Note 1 Note 2 Note 3
Samarbeidsvilje	Internt samarbeid	Eks: Bygge opp ensemblet	Hva ble gjort i 2011?
	Formidling av engasjement til medarbeiderne	Eks: Tiltak for aktiv organisasjonsutv.	Er resultater og innsats tilfredsstillende?
	Teatrets energi, oppmerksomhet og humor		
Kompetanse	Teatrets profesjonalitet	Eks: I 2011 skal forestillingenes mangfold vise seg gjennom...	Oppfylte teatret målene for mangfold for 2011?
	Kunstneriske ambisjoner		
	Teatrets egenart		
Behov	Teatrets målgrupper	Eks: I 2011 skal tilbudet fordele seg slik at teatret retter seg spesielt mot følgende grupper....	Hva ble bredden i tilbudet for 2011?
	Samfunnsmessig betydning		
	Tilgjengelige ressurser		

Samtalerommet

Teatret bør selv gjøre en vurdering av hva som vil være optimal detaljeringsgrad i denne rapporteringen for å gi en oversiktlig fremstilling av utviklingen i teatrets kunstneriske og strategiske arbeid. Teatret vil kommunisere den viktigste informasjonen fra det øvrige styringssystemet ved hjelp av resultatene fra ønskekvistevalueringen, ettersom evalueringen er direkte koblet til systemet og de kunstneriske styringsparametrene. Jeg mener derfor at denne løsningen er tilfredsstillende for å kommunisere verdiskapning basert på strategi og formål, med kunstnerisk primærfunksjon i hovedfokus.

Ved å velge å rapportere utvikling i kunstnerisk og strategisk arbeid til eksterne interessenter vil teatret stille krav til seg selv. Det vil bli nødt til å følge opp forpliktelser til sine strategier, og må vise ansvarlighet i forhold til resultater og måloppnåelse. Evalueringene må være konstruktive og ærlige, og eventuelle skuffende resultater må rapporteres på lik linje med suksessene. Dette er viktig for rapportens troverdighet. Den bygger på teatrets egen vurdering av sitt kunstneriske arbeid, uten ekstern kvalitetssikring. Kunstens subjektive natur må ivaretas med en troverdig og objektiv vurdering av resultatene på bakgrunn av kunstnerisk intensjon og uttalte prestasjonsmål for året. Samtidig som rapporteringen stiller krav, representerer den likevel først og fremst en mulighet til å synliggjøre teatrets verdiskapning basert på teatrets overordnede formål: Å drive teatervirksomhet som reflekterer hovedstaden og omfavner hele byens befolkning.

6.6 VIDERE ARBEID

Avslutningsvis i dette analysekapittelet vil jeg kort kommentere enkelte områder for oppfølging i den videre implementeringen av et styringssystem på Oslo Nye Teater. Jeg har tidligere presisert at oppgaven presenterer et utkast til system som vil være gjenstand for videreutvikling for deretter å muliggjøre anvendelse av teatret. Det er mye arbeid som gjenstår for å implementere nye styringsrutiner i teatrets daglige arbeid. Første steg vil være at teatrets ledergruppe setter seg inn i denne oppgavens innhold, for å få en god forståelse av ideene som ligger til grunn for balansert styring av Oslo Nye Teater. Styret bør også inkluderes i dette arbeidet, for å sikre komplett forankring fra toppen i organisasjonen. Dermed ligger det til rette for å bekrefte innholdet i det strategiske kartet, og ikke minst fullføre arbeidet med målkonkretisering og oppnevning av strategiske initiativer og styringsparametre. Disse samles til slutt i teatrets endelige styringsrapport som tidligere beskrevet.

Ledergruppen må ta det overordnede ansvaret for å gjennomføre dette arbeidet, men alle teatrets medarbeidere bør inkluderes i utviklingen og innføringen av styringssystemet så langt det er naturlig. Teatrets strategiske destinasjon og det strategiske kartet må introduseres i alle de ulike avdelingene, slik at de ansatte kan vurdere hvordan deres daglige arbeid kan bidra til måloppnåelse over tid. Implementeringen av ønskekvistevalueringer som del av alle kunstneriske prosjekter bør få spesiell fokus. Det bør arbeides for at alle får et forhold til denne nye måten å strukturere det kunstneriske arbeidet på, et eierskap til modellen samt dens betydning og konsekvenser sett fra de enkelte arbeidsområdene. Evaluering og prestasjonsmåling av kunst og kunstnerisk kvalitet er omdiskutert, og det kan nok forekomme skepsis til at det kunstneriske arbeidet skal følges gjennom et styringssystem. I det tilfelle blir det viktig å understreke at ønskekvistevalueringene tar utgangspunkt i den kunstneriske intensjonen som er arbeidet frem i fellesskap i forkant av og underveis i prosjektene. Den baserer seg ikke på en fasit for hva som er god scenekunst, men skal skape konstruktiv diskusjon rundt kvaliteten på oppsetninger og teatret som helhet. Den skal skape et felles utgangspunkt for å søke kunstnerisk utvikling og jevn og høy kvalitet på det tilbudet som leveres til teatrets publikum.

I introduksjonen av et nytt styringssystem slik det presenteres gjennom denne oppgaven, er det ikke uvanlig at steget fra utvikling av systemet til daglig bruk viser seg utfordrende. Flere organisasjoner har mislyktes i innføringen, og det kan ikke fornektes at det er mange som er skeptiske til bruken av balansert målstyring. Flere utfordringer og barrierer er identifisert i sammenheng med innføring av balansert målstyring, for eksempel manglende forankring i toppledelsen, uklare strategier eller manglende kultur for prestasjonsmåling (Hoff & Holving, 2002). Ledelsen på Oslo Nye Teater bør være oppmerksomme på at innføringen vil kreve engasjement, dedikasjon og gjennomføringsvilje for å lykkes. Spesielt i møte med de utfordringer som sannsynligvis vil oppstå i en eller annen form. Teatret er allerede godt i gang med arbeidet som skal lede til et nytt styringssystem, og denne oppgaven har også bidratt til oppklaring av enkelte mulige problemområder. Blant annet tydeliggjorde datainnsamlingen to ulike syn på teatrets driftsform, som førte til videre arbeid med strategi og handlingsplaner for å nå konsensus i ledergruppen. Fremover vil det være av stor betydning å sikre fortsatt forankring av systemet i toppledelsen, gjennom investering av tid og innsats i overgangen til styringssystemet. Det er krevende å skulle tenke annerledes og innføre nye rutiner i et ellers kjent arbeid. Enkelte måter å handle på vil nødvendigvis måtte endres. Det kan være vanskelig å beholde fremdriften i innføringsperioden, og se forbi mulige oppstartsvansker.

Samtidig vil ikke alle prosesser endres, og jeg understreker igjen betydningen av å integrere gode nåværende rutiner i det nye systemet. Dette er rett valg så lenge rutineene bidrar til strategisk måloppnåelse, med relevant styringsinformasjon og arbeid for å gjennomføre teatrets strategi. Ved en slik integrering kan balansert målstyring brukes som grunnlag i alle styringsprosesser, og unngår å bli et ”tilleggssystem” som følges opp halvveis.

I innføringen av styringskort som skal oppdateres på jevnlig basis, er det viktig å huske på at det ikke er den mekaniske, tekniske siden ved styringskortene som er intensjonen med styringssystemet. Det er med andre ord ikke slik at det å vedlikeholde og oppdatere styringskortene og evaluere de kunstneriske prosjektene vil være tilstrekkelig for å oppnå resultater. Ledergruppen må fortsette en kreativ utviklingsprosess med tanke på hvordan et styringssystem skal fungere for teatret som en kunstnerisk organisasjon. Det er de dynamiske sidene ved styring basert på formål, strategier og visjon som kan gi spennende muligheter og rom for å se nye innfallsvinkler til å bli hele byens teater gjennom daglig arbeid. Det strategiske kartet, styringskortene og evalueringene skal bidra med relevant og strukturert informasjon om teatrets drift og utvikling slik at ledergruppen vet hva som er tilgjengelig handlingsrom, kan identifisere områder for forbedring og ellers bygge opp om den kreative virksomheten på Oslo Nye Teater gjennom kommunikasjon og samarbeid.

Jeg vil anbefale at ledergruppen arbeider for å ta det nye styringssystemet i bruk så fort som mulig etter at det er utarbeidet styringsparametre og initiativer som dekker de strategiske målene og det helhetlige bildet for teatrets drift i det strategiske kartet. Når systemet blir benyttet, kan det lettere tilpasses og forbedres gjennom kontinuerlig utvikling. Det er viktig med en bevissthet til at den informasjonen systemet leverer skal være relevant i forhold til teatrets strategiske arbeidsområder til enhver tid. Arbeidet som er presentert gjennom denne oppgaven, er som nevnt kun et utgangspunkt teatret kan benytte, tilpasse og endre slik at det støtter opp om organisasjonens behov. Det bør fokuseres på aktiv bruk og periodisk oppfølging av innholdet samt en bevisst investering i tid til å la systemet bli en del av organisasjonsstrukturen. Innføringen av et nytt styringssystem kan være utfordrende i en organisasjon hvor medarbeiderne i utgangspunktet har et høyt arbeidspress og lite tid til å tenke langsiktig og nytt. Investering i ekstra tid og innsats for å implementere et strategisk styringssystem kan etter min mening vise seg å være effektiviserende og tidsbesparende på sikt, samtidig som det kan bidra til at Oslo Nye Teater lykkes med å levere et bredt teatertilbud med høy kunstnerisk kvalitet til og i samarbeid med hovedstaden.

7. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Denne oppgaven har omhandlet verktøy for strategiimplementering og utvikling av styringssystem i en nonprofittorganisasjon. Jeg har gjort mitt arbeid ut fra problemstillingen:

Hvordan kan det skapes et styringssystem basert på rammeverket balansert målstyring for Oslo Nye Teater AS?

Jeg har benyttet det teoretiske rammeverket for balansert målstyring utviklet av Kaplan & Norton, tilpasset til nonprofittorganisasjoner av Kaplan (2001) og Niven (2008), til å vise hvordan linjene kan legges for et styringssystem som kan videreutvikles og benyttes av Oslo Nye Teater. Dette har jeg gjort ved å følge de anbefalte stegene i styringsmodellen som presentert av Hoff & Holving (2002). Jeg verifiserte først teatrets strategiske grunnlag på bakgrunn av teatrets strategiplan for årene 2011-2013. Teatrets formål og strategiske destinasjon kombinert med data fra intervjuer med ledergruppen på teatret ga en solid bakgrunn for å utvikle et strategisk kart. Kartet er med sitt utfyllende innhold hjertet i dette utkastet til teatrets styringssystem. For at Oslo Nye Teater skal kunne inkludere sin kunstneriske primærfunksjon i styringssystemet, foreslo jeg å legge til perspektivet ”samtalerommet” i kartet. Jeg presenterte videre en rekke eksempler på konkretisering av de strategiske delmålene ved å identifisere kritiske suksessfaktorer, strategiske initiativer og styringsparametre. Prinsippene hentet fra Ønskevistmodellen muliggjør styring basert på kunstnerisk intensjon, og legger til rette for evaluering av kunstnerisk kvalitet både i den enkelte produksjon og for teatret som helhet. Til slutt gikk jeg gjennom hvordan informasjon fra styringssystemet kan rapporteres gjennom styringskort for å følge fremdriften mot strategisk måloppnåelse. Jeg foreslo en ekstern rapportering av teatrets kunstnerisk strategiske arbeid og formålsoppnåelse basert på en årlig ønskevistevaluering, for å synliggjøre teatrets kunstneriske verdiskapning for omverdenen.

Elementene beskrevet utgjør sammen et utkast til et styringssystem som kan bli et hjelpemiddel til strategiimplementering for Oslo Nye Teater. Det fokuserer på formål, visjon og strategier, og omsetter disse til mål, styringsparametre og initiativer som kan følges gjennom teatrets daglige arbeid. Systemet tar hensyn til teatrets situasjon som en offentlig nonprofittorganisasjon. Det retter seg mot å skape et balansert styringsgrunnlag som fokuserer på effektiv ressursutnyttelse, strategisk arbeid og overordnet formål. Oppsettet muliggjør daglig styring som tar hensyn til både kunstnerisk primærfunksjon og administrative sekundærfunksjoner ved Oslo Nye Teater. Styringssystemet er også et mulig svar på det

uttalte behovet for et verktøy som kan evaluere kvalitet og verdiskapning ved teatre, og som legger grunnlag for å synliggjøre denne verdiskapningen på en annen måte enn tidligere

7.1 OPPGAVENS STYRKER OG SVAKHETER

Den største svakheten ved denne oppgaven er at styringssystemet ikke er utformet gjennom et kollektivt arbeid innad på Oslo Nye Teater. En ideell prosess ville bestått av kontinuerlig samarbeid og utvikling innad i ledergruppen, under veiledning av en metodeekspert på balansert målstyring. Ledergruppen burde fått opplæring i rammeverket for balansert målstyring i forkant av utviklingsprosessen, for å sikre et felles begrepsgrunnlag og en bevissthet til hva et styringssystem basert på balansert målstyring er og hva det kan brukes til på Oslo Nye Teater. Jeg har derfor presisert gjennom hele teksten at dette arbeidet med utformingen av et styringssystem for teatret kun er et utgangspunkt for videre utvikling.

Innenfor rammene av undersøkelsen, er arbeidet basert på kontinuerlig og åpen kommunikasjon med teatret. All informasjon jeg har benyttet er kvalitetssikret gjennom denne sirkulære arbeidsprosessen. Jeg mener det er en klar styrke ved denne oppgaven, både for å sikre kvaliteten for teatret og arbeidets validitet og reliabilitet best mulig i en slik kvalitativ casestudie. Oppgaven representerer et grundig forarbeid til innføringen av et nytt styringssystem på teatret. Innholdet kan benyttes til opplæring av de ansatte i de teoretiske prinsippene. Samtidig presenterer det et utgangspunkt som er tilpasset teatrets situasjon og strategi. Ikke minst gir introduksjonen av samtalerommet og ønskekvistevaluering et nødvendig fokus til den kunstneriske primærfunksjonen ved teatret. Systemets muligheter for balansert rapportering av kunstnerisk verdiskapning kan bli et verdifullt verktøy i samarbeid med teatrets eiere.

7.2 FOR VIDERE FORSKNING

Så langt min kunnskap strekker seg, har ingen hittil gjort den teoretiske koblingen mellom balansert målstyring og Ønskekvistmodellen til bruk i utvikling av styringssystem for en scenekunstinstitusjon. Jeg mener et slikt system er ett mulig svar på det uttrykte behovet for styring og evaluering basert på kunstnerisk kvalitet og verdiskapning i slik virksomhet. Dette har vært en eksplorerende casestudie, og for videre forskning vil det være relevant med studier som bidrar til videreutvikling og generalisering av prinsipper for styring av

scenekunstinstitusjoner og annen kunstnerisk virksomhet. Det bør fortsatt fokuseres på styring som tar hensyn til kunstnerisk primærfunksjon og inkluderer hele organisasjonens bredde. Balansen mellom utnyttelse av ressurser og arbeid mot overordnet formål bør få oppmerksomhet også i videre arbeid. Det kan være aktuelt å forske videre på bruk av, og rapportering fra, styringssystemer basert på rammeverket for balansert målstyring koblet med Ønskekvistmodellen. Samtidig vil det også være interessant å se etter andre teorier som kan ha lignende potensial til å bidra til effektiv styring av offentlig kulturvirksomhet.

7.3 GRENSER FOR FANTASIEN?

Oslo Nye Teater opererer innen en trang økonomisk ramme som kan oppleves som hemmende på den kreative friheten, men også kunstnerisk virksomhet må leve med realitetene i begrensede ressurser. Et styringssystem som synliggjør flere sider av driften på lik linje med det finansielle perspektivet balanserer oppmerksomheten til teatrets økonomiske grenser. Det er i stand til å synliggjøre de mulighetene som finnes innen de gitte rammene. Samtidig kan et balansert bilde av teatrets arbeid kommunisere den samfunnsmessige verdien av det unike kunstneriske tilbudet teatret leverer til hovedstaden.

Gjennom denne casestudien er det utviklet et styringssystem som inkluderer Oslo Nye Teaters kunstneriske primærfunksjon. Det viser hvordan tydeliggjorte strukturer for det kunstneriske arbeidet kan bidra til å fremme en tydelig kunstnerisk intensjon og profil for Oslo Nye Teater. Et kontinuerlig fokus på teatrets strategi og formål kan skape felles retning og rom for kreativitet og fantasi, og trenger ikke skape grenser.

8. LITTERATURLISTE

- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl. 189 s. s.
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1965). On the performing arts: The anatomy of their economic problems. *The American economic review*, 55 (1/2): 495-502.
- Christiansen, A. (2010). Beskyldes for å prioritere Bjørvika. *Aftenposten*. 12. november
- Den Nationale Scene (2011). *Årsrapporter fra årene 2006-2009*. Tilgjengelig fra: <http://www.dns.no/?id=170&kat=6> (sist lest 05.03.2011).
- Den Norske Opera & Ballett (2011). *Årsmeldinger fra årene 2007-2009*. Tilgjengelig fra: <http://www.operaen.no/Default.aspx?ID=27171> (sist lest: 05.03.2011).
- Det Norske Teatret (2011). *Årsmeldinger fra årene 2005-2009*. Tilgjengelig fra: <http://www.detnorsketeatret.no/OMTEATRET/%C3%85rsmelding/tabid/101/Default.aspx> (sist lest: 05.03.2011).
- Grund, J. (2008). *Kulturpolitikk er kunst*. Oslo: Universitetsforl. 247 s. s.
- Hansmann, H. (1987). *Economic theories of nonprofit organizations*. I W.W. Powell (red), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, Conn.: Yale University Press
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2007). *Strategic management theory*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin Company. XIX, 511 s. s
- Hoff, K. G & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget. 400 s. s
- Hoff, K. G m. fl (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget. 496 s. s
- Holving, P. A. (2009). *Materiale fra BM-prosjekt*.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work: leading effective execution and change*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub. XXI, 382 s. s

- Ingstad, S. (2005). *Centralteatret: Norges eldste teatersted: fra Gevæxthuset til Centralteatret 1780-2005*. Oslo: Oslo nye teater. 73 s. s.
- Kanter, R. S. & Summers, D.V. (1987). *Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organization and the need for a multiple-constituency approach*. In W.W. Powell (red), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, Conn.: Yale University Press
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3): 353-370.
- Kaplan, R. S. (2002). The balanced scorecard and nonprofit organizations. *Balanced Scorecard Report* (November-December): 3-6.
- Kaplan, R. S. & Campbell, D. (2001). Case, Boston Lyric Opera: Harvard Business School. 21 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review* (January-February): 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. XI, 322 s. s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard business review* (January-February): 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard business review* (September-October): 167-176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1. *Accounting Horizons*, 15: 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004a). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. XVIII, 454 s. s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004b). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32 (5): 10-17.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. X, 302 s. s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press. XIII, 320 s. s.
- Langsted, J., Hannah, K. & Rørdam Larsen, C. (2003). *Ønskekvist-modellen: kunstnerisk kvalitet i performativ kunst*. Århus: Klim. 266 s. s.
- Langsted, J., Hannah, K. & Rørdam Larsen, C. (2005). *Ønskekvisten: en håndbog i evaluering af teater, dans og musik*. Århus: Klim. 71 s. s.
- Levin, M. (2004). *Oslo Nye: - det tredje teater: Jubileumsbok 2004*. Oslo: Oslo Nye Teater. 216 s. s.
- Løddesøl, J. M. (2009). Håper å ha skapt paradigmeskifte. *Scenekunst.no: Nyhetstjenesten for norsk scenekunst*. Tilgjengelig fra: http://www2.scenekunst.no/artikkel_6080.nml (sist lest 01.11.2010).
- Nationalteatret (2010). *Årsmeldinger fra årene 2005-2009*. Tilgjengelig fra: http://www.nationalteatret.no/Nationaltheateret/Om_oss/Arsmeldinger/ (sist lest: 05.03.2011).
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc. XVII, 365 s. s
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11: 65-88.
- Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 591-619.
- Oslo Nye Teater (2011) *Årsrapporter fra årene 2005-2009*.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10: 363-382.

- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard business review* (November-December): 61-78.
- Rogaland Teater (2011). *Årsmeldinger fra årene 2006-2009*. Tilgjengelig fra: <http://www.rogaland-teater.no/newsread/news.asp?n=5272&wce=dokument> (sist lest 05.03.2011).
- Sawhill, J. C. & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3): 371-386.
- Schneiderman, A. M. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement* (January): 6-11.
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 13 (3): 267-281.
- Trøndelag Teater (2011). *Årsberetning 2009*. Tilgjengelig fra: <http://www.trondelag-teater.no/info/aarsberetning.html> (sist lest: 05.03.2011).
- Turbide, J. & Laurin, C. (2009). Performance measurement in the arts sector: The case of the performing arts. *International Journal of Arts Management*, 11 (2): 56-70.
- Wiese, A. (2010). Tiggerstaden Oslo. *Dagbladet*. 23. november

VEDLEGG: INTERVJUGUIDE OSLO NYE TEATER

Introduksjon og oppvarming

- Introduksjon, hilse, navn, løs prat.
- Fortell om oppgaven, innhold og intensjon
- Opplysning om lydopptak
- Teateret som arbeidsplass

Strategisk grunnlag

- Hvilken plass mener du at Oslo Nye har som teater i hovedstaden?
- Hvor ser du Oslo Nye Teater fremover?
 - Hva ønsker du å tilføre teateret gjennom ditt arbeid
- Hva er avgjørende for å lykkes med den fremtiden du ser for teateret?
 - I strategien dere presenterte for kommunen i høst, er det elementer som er mer viktig enn andre? Hvilke?

Balansert målstyringsperspektiver

Kundeperspektivet

- Hvilket publikum ønsker dere å nå?
 - Publikum i salen
 - Kulturkjennere vs. mannen i gata
 - Sentral-Oslo vs. stor-Oslo/regionen
 - Unge vs. gamle
 - Etnisk norske vs. minoriteter
 - Kommunepolitikere
 - Andre eksterne interessenter?
 - Næringsliv
 - Sponsormuligheter
 - Reklamesalg

- Hva skal til for å få det til?
 - Hva skal til for å tilfredsstille dem?
 - Skal publikum få bare det de ønsker, eller er det viktig å gi dem også det de ikke visste at de ønsket?

Interne prosesser

- Hvilke aktiviteter må dere ha på teateret for å oppnå det dere ønsker?
 - Hvordan utfører man aktivitetene godt?
 - Kunstneriske vs. administrative funksjoner
- Hva føler du er viktigst for at teatret oppnår målene i forhold til
 - den enkelte forestilling?
 - På den enkelte scene?
 - Teatret som kunstnerisk helhet?
 - Hele organisasjonen inkludert?

Læring og vekst

- Hvordan synes du teatret er som arbeidsplass?
- Hva krever teateret av deg for at driften skal gå fremover?
- Er det tilstrekkelig (kunstnerisk) frihet? Flexibilitet? Motivasjon?
- Har de ansatte de ressursene og kompetansen de trenger for å gjøre jobben sin?
- Hva med organisasjonsutvikling etter mange års tilskuddskutt?
 - Kapasitet
- Investering i kunnskap?
 - For å fortsette kontinuerlige forbedringer?
 - Konsekvenser av få ressurser?
 - Hva får det å si for tilbudet teateret kan levere på lang sikt?
 - Hva har nedbemanningen de siste årene gjort med teaterets innovasjonsevne?
Kunstneriske frihet? Flexibilitet? Motivasjon?

Finansielt

- Hvordan preger teatrets økonomiske situasjon deg?
 - Kunstnerisk
 - Personlig

- Følger med på inntekter/utgifter?
- Går glipp av muligheter?
- Giv til å klare seg med det som finnes?

Implementering og bruk av et styringssystem

- Hva kunne du tenke deg å bruke et nytt, balansert styringssystem til på teateret?
 - Styring?
 - Samarbeid?
 - Kommunikasjon?
 - Overordnet administrasjonsverktøy, eller samlende for absolutt alle ansatte?
 - Merkbart for skuespillere eller ikke?
- Hva er det som må være på plass for at det skal fungere?
 - Felles enighet?
 - Datasystemer?
 - Tid til opplæring?
- Er det spesielle faktorer som må unngås for at prosjektet skal kunne lykkes?
- Hva føler du er essensielt når det kommer til kommunens forståelse av den verdien de skaper? Hva må de vite om det dere gjør?
 - Publikumstall?
 - Næringslivsavtaler ift. turisme og lignende?
 - Kunstnerisk innovasjon?
 - Publikumstilbud?
 - Annet?

Avslutning

- Er det noe annet som er viktig for ditt arbeid jeg bør vite om?
- Ta gjerne kontakt om du kommer på mer relevant informasjon
- Du er velkommen til å stille spørsmål videre
- Takk så mye for tiden