Norsk kultursamarbeid med land i sør

Artikkel 2

"Målsettinger, resultater og ressurstilgang"

Oppsummering:
Ethvert samarbeidsprosjekt mellom norske kulturaktører og partnere i sør må bruke tid og ressurser på å formulere konkrete målsettinger for sitt prosjekt før oppstart. Målsettingene må formuleres i forhold til størrelser og verdier det senere er ønskelig og/eller mulig å måle oppnådde resultater i forhold til. Hvilke resultatindikatorer som senere skal benyttes for å måle prosjektets grad av suksess må identifiseres og følges opp løpende. Målsettingene må stå i rimelig forhold til de innsatsfaktorer partene legger inn i prosjektet.

Innledning
Det er en generelt utfordrende oppgave å formulere klart definerte resultatmål for ulike aktiviteter og oppgaver innen kultur- og kunstsektoren. Dette skyldes at kulturell virksomhet normalt innebærer eksperimentelle aktiviteter som en myntet på å gi deltakere og publikum ulike former for opplevelser, tilhørighet eller sanseinntrykk, som ofte er vanskelige å definere etter konkrete og målbare størrelser. At kunst- og kulturuttrykk som regel er rettet mot individuelle og subjektive opplevelser gjør ikke oppgaven med å etablere objektive resultatmål enklere. De fleste kulturinstitusjoner, med Kultur- og Kirkedepartementet i spissen, sliter da også med å definere klare mål for kulturell virksomhet, og resultatene som måles blir ofte svevende og lite konkrete.

For kulturelle samarbeidsprosjekter med land i sør kommer et særskilt fremmedkulturelt element på toppen av en allerede vanskelig problemstilling, og oppgaven med å etablere klare målsettinger og etterprøve resultater i slike prosjekter kan derfor synes håpløs. Likevel er det min oppfatning at det også for kulturelle samarbeidsprosjekter med land i sør bør etableres klare resultatmål som etterprøves. Dette for å sikre nødvendig kvalitet, effektivitet og styring i prosjektene.

Hvordan etablere målsettinger for kultursamarbeid?
De egentlige mål for et konkret kultursamarbeid mellom aktører i Norge og land i sør er selvsagt svært avhengig av bakgrunnen for at prosjektet opprettes, hvilke behov de ulike partene har i forbindelse med samarbeidet og hvilke ressurser som stilles til rådighet. Det er viktig at det er samsvar mellom mål, behov og ressurstilgang, og at målene for samarbeidet er klart definert og akseptert av partene før prosjektet startes opp.

I tillegg til etablering av felles overordnede målsettinger, som gjerne har islett av samfunnspolitisk eller kulturpolitisk ønske- eller viljetenkning, er det viktig at målene som etableres for det enkelte prosjekt brytes ned i mer konkrete mål som med en viss grad av objektivitet kan etterprøves. Det er prosjektaktivitetenes forventede *resultater* som i størst mulig grad bør beskrives i målsettingene, fremfor hvilke aktiviteter som i seg selv skal finne sted. Et hovedskille i denne sammenheng vil være om det er den kulturelle virksomheten som

i seg selv skal gi resultater eller om kulturaktivitetene iverksettes som virkemiddel for å oppnå andre samfunnsgagnlige målsettinger.

Enten et kulturprosjekt har sitt utgangspunkt i kulturens egenverdi eller som virkemiddel for utvikling på andre samfunnsområder, vil det være nødvendige at målsettingene for prosjektet *konkretiseres* best mulig før iverksettelse. *Hvilke* mål skal oppnås *når,* og *for hvem*? Den som ikke vet hvor han skal, havner som regel et annet sted til feil tid!

Prosjektets deltakere og samfunnet rundt vil naturlig formulere sine *forventninger* til samarbeidsprosjektet ut fra hvilke målsettinger som etableres. Jo mer konkrete disse målene er, jo mindre er faren for forventningskollisjoner under prosjektets gang, og faren for uenighet om verdien av prosjektets resultater i ettertid. At målsettingene følgelig må etableres i et tett samspill mellom norske og sørlige partnere er derfor en viktig forutsetning.

Det vil også styrke målsettingenes verdi vesentlig dersom man allerede på etablerings-tidspunktet tenker gjennom hvilke konkrete *resultater* eller *resultatindikatorer* som senere ønskes analysert for å etterprøve prosjektets grad av måloppnåelse. Er det antall tilskuere på en danseforestilling som best indikerer prosjektets suksess, er det forestillingens kunstneriske kvalitet som er avgjørende eller er det deltakernes grad av ny kunnskap som senere skal si noe om hvilke mål som er oppnådd?

Et langsiktig kultursamarbeid vil gjerne kunne formulere både kvalitative og kvantifiserbare målsettinger for sine aktiviteter. Det vil senere være samspillet mellom resultater i forhold til disse forskjelligartede målene som totalt sett gir et godt bilde av prosjektets grad av suksess.

De resultater som senere skal kunne måles i kvantifiserbare størrelser må identifiseres tidlig, og det må etableres et nivå for hvor store disse størrelsene bør være for at prosjektet skal bli vurdert som en suksess. For de delene av prosjektet som skal evalueres ut fra hvilke kvalitative resultater som er frembrakt, bør det identifiseres hvilke personer eller grupper som skal gi sitt besyv med i vurderingene av de resultater som er oppnådd.

Hvordan måle resultatene for kultursamarbeid?

Enten det er snakk om å måle et kultursamarbeids resultater i form av kvantifiserbare størrelser eller ut fra en vurdering av informasjon av mer subjektiv karakter, vil en evaluering av prosjektets måloppnåelse alltid bli vurdert på ”før og etter” basis; ”slik var forholdene før prosjektet startet opp, slik er forholdene i dag”. Det er alltid *endringen* fra ett ståsted til et annet som er interessant.

Dette må innebære at ethvert kultursamarbeid ikke bare må bruke tid og ressurser på å konkretisere sine målsettinger for prosjektet, men også må legge tid og resurser i å beskrive konkret hvilke forhold som rår ved *prosjektets oppstart*. Denne beskrivelsen blir det ”nullpunktet” som senere resultater skal måles i forhold til.

Majoriteten av dagens kulturelle samarbeidsprosjekter har som regel en noe diffus bakgrunn for sin eksistens. Det er gjerne ønsket om positiv kulturell eller samfunnsmessig *utvikling* i en eller annen form som er den overordnede målsettingen. Denne typen målsettinger formuleres ved å si at et samarbeids aktiviteter skal *styrke, bidra til* eller *bygge opp under* en eller flere positive samfunnstrekk i landet i sør. Når målsettingene er formulert på denne måten vil man senere måtte nøye seg med å måle resultatene ut fra en vurdering av om prosjektet har ført til

økt (lokal identitet), *mer* (mellommenneskelig forståelse) og/eller *større* (kulturelt mangfold) i perioden prosjektet har pågått.

Kvantifiserbare størrelser som for eksempel antall tilskuere på en kulturaktivitet, antall deltakere i en kunstnerisk opplæringsaktivitet om konfliktløsning eller økningen i antall utlån fra det lokale biblioteket, kan være resultatindikatorer som er verdt å registrere. Det er rimelig å anta at slike størrelser vil være viktige indikatorer på om arbeidet for økt kulturell forståelse, mindre lokal konflikt eller reduksjon av analfabetisme har hatt en positiv utvikling eller ei som en følge av prosjektet.

Likeledes vil prosjektdeltakernes og det sørlige lokalsamfunnets egen, subjektive vurdering av om kultursamarbeidet har bidratt til ønsket utvikling eller ei, være sentral informasjon å innhente i en evalueringsprosess av prosjektets resultater. Relevante enkeltindividers "følelse av at forholdene nå er blitt bedre" er en viktig indikator på at målsettingene er oppnådd, helt eller delvis.

Det kan synes trygt og godt å formulere målsettinger for et kulturelt samarbeidsprosjekt på en måte som gjør det mulig i ettertid å måle resultater i kvantifiserbare størrelser. Konkrete resultater i form av tallstørrelser har en magisk evne til å virke mer troverdig enn verbale beskrivelser i viktige samfunnskretser. Jeg vil likevel hevde at slike kvantifiserbare størrelser sjelden eller aldri er egnet til å gi et fullgodt bilde av et kulturprosjekt suksess eller totale måloppnåelse. Subjektive, kvalitative vurderinger er gjerne vel så godt egnet som indikatorer for kunstnerisk og kulturell måloppnåelse. Utviklingsarbeid og kunstnerisk produksjon er særpreget av å være prosessorienterte aktiviteter, som passer dårlig inn i matematiske tabeller, siden intet menneske er i stand til å måle personlig utvikling og påvirkning i kvantifiserbare størrelser.

Det aller beste vil derfor være om et kulturprosjekts resultater kan evalueres ut fra en kombinasjon av kvalitative og kvantifiserbare resultatindikatorer. Det er også viktig å huske at kulturprosjekter i stor grad handler om langsiktig utvikling av enkeltindividers og gruppers tilhørighet og forståelse, og at resultatene derfor ofte kan vise seg på tidspunkter som sprenger tidsrammen for selve samarbeidsprosjektet De blir dermed sjelden fanget opp av resultat-målinger i det hele tatt.

Langsiktige samarbeidsprosjekter mellom kulturarbeidere i Norge og land i sør bør etablere faste rutiner for hvordan prosjektets aktiviteter, utvikling og resultatoppnåelse skal måles og rapporteres *i løpet av prosjektperioden*, ikke bare ved prosjektets avslutning. Slike løpende evalueringer er nyttige for å vurdere eventuelle behov for kursendringer i prosjektet, hva gjelder aktivitetenes utforming, rapporteringsrutiner, ansvarsplassering, innsatsfaktorer og/eller endringer i overordnede rammebetingelser.

Eksisterende tildelingsrutiner i NORAD og UD gjør at det stilles krav til ethvert prosjekt med norsk finansiering om å gi en årlig summarisk vurdering av prosjektets utvikling i forbindelse med søknad om økonomiske midler for kommende budsjettår. Denne prosedyren sikrer at kulturprosjekter hvert år må foreta en overordnet evaluering av prosjektets resultater, og signalisere eventuelle kursendringer i forhold til opprinnelige planer for prosjektet.

Det tas likevel til orde for at prosjektet selv, helt uavhengig av kravene som stilles fra norske myndigheter, halvårlig foretar en mer spesifikk og bredere anlagt resultatvurdering av prosjektet, der sørlige partneres synspunkter og innspill aktivt innhentes og hensyntas. En slik

erfaringsutveksling, kombinert med konkrete vurderinger av oppnådde resultater, gir det nødvendige grunnlaget for å vurdere behovet for korreksjoner i prosjektets gjennomføring. En slik prosess vil samtidig bidra til at partnerne jevnlig holder fokus på samarbeidets målsettinger og resultatorientering.

Kvalitet koster

Som på de fleste områder er det også på kulturområdet som regel en klar sammenheng mellom ressursinnsatsen man er villig til å legge ned i en aktivitet og aktivitetens kvalitet og resultater. For kultursamarbeid mellom land i nord og aktører i sør innebærer det at begge parter allerede ved oppstarten av prosjektet må være villige til å gi ressursmessige rammebetingelser som står i rimelig forhold til de mål som er satt for samarbeidet. Et åpenbart misforhold mellom forventningene til prosjektets resultater og de ressurser som partene stiller til rådighet, vil føre til at prosjektdeltakernes fokus rettes mer mot problemer med knappe ressurser enn mot kreativt arbeid for faglig måloppnåelse i prosjektet. Det er ikke god ressursbruk for noen av de involverte.

For å få etablert riktig størrelse på rammene for innsatsfaktorer som tid, penger og menneskelige ressurser i det enkelte prosjekt er det essensielt at det benyttes lokal ekspertise i begge land. Personer i Norge med operativ erfaring fra liknende kultursamarbeid med land i sør vil utvilsomt kunne være viktige bidragsytere i prosjektets planleggingsfase og senere gjennomføring. Personer i sør sitter på lokalkunnskap som må innarbeides i prosjektets planer.

De rammene som prosjektet endelig etablerer for innsatsfaktorene tid, penger og menneskelige ressurser må gjøres kjent for alle prosjektets deltakerne ved oppstart, slik at alle vet hva man har å forholde seg til. Like viktig er det å klart identifisere hvilke personer i prosjektet som har ansvar for de ulike innsatsfaktorenes forvaltning og oppfølging. Eventuell uklarhet om ansvarsforhold og rapporteringsrutiner gir dårlig effektivitet i prosjektet.

Gunnar Thon Lossius*, gtl Management, er prosjektleder og norsk koordinator for to flerårige kultursamarbeid med scenekunstmiljøer i Burkina Faso og Nepal.*