



Handelshøyskolen BI i Oslo

KLS 36851

Bacheloroppgave - Creative Industries
Management

Bacheloroppgave

Mennesket bak ministerposten

Navn: Emilie Hafskjold Thoresen

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

«Mennesket bak ministerposten»

Eksamenskode og navn:

KLS 36851

Bacheloroppgave - Creative Industries Management

Innleveringsdato:

04.06.2018

Stuedsted:

BI Oslo

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.

Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven tar for seg Norges kulturministere. Oppgavens formål er å undersøke hva det har å si hvem som til en hver tid besitter rollen som kulturminister. Problemstillingen som har valgt lyder som følger:

- Hva har det å si hvem som er kulturminister for utøvelsen av kulturpolitikken?

Følgende underproblemstillinger har også blitt formulert:

- Hvilke kvaliteter hos en kulturminister vektlegger respondentene tyngst?
- Hvordan opplever respondentene kulturministrene Widvey og Helleland?

Gjennom fem dybdeintervjuer har jeg undersøkt hvordan kulturministerens personlige egenskaper, erfaringsbakgrunn og politisk kontekst påvirker politikkutøvelsen.

Teorien som er valgt til oppgaven er personlighetsteori, herunder femfaktormodellen, forskning på personlighet og ledelse samt forskning på personlighet og amerikanske presidenter. Videre er det valgt litteratur knyttet til andre egenskaper ved en politiker, som presentert av Gerald Kaufman (1980), og annen norsk litteratur som kommenterer kulturministerens faglige og politiske bakgrunn samt konteksten vedkommende arbeider i (flertalls- eller mindretallsregjering, posisjon i partiet og forholdet til embetsverket).

Det er skrevet lite om temaet i norsk litteratur, så undersøkelsesmetoden er derfor eksplorativ og kvalitativ. Intervjuobjektene kommer fra et bredt utvalg av bransjer i kultursektoren. Disse anonymiseres i oppgaven for at de skal føle seg frie til å uttale seg fritt om samtlige politikere. Analysen baserer seg i stor grad på funnene fra disse dybdeintervjuene, men sees også i lys av teori og annen litteratur som presentert i oppgaven. Materialet er organisert etter de temaer jeg har valgt for oppgaven, med noen justeringer basert på funn fra intervjuene.

Analysen viser at utøvelsen av kulturpolitikk i stor grad påvirkes av hvem som sitter i kulturministerposisjonen. Mens noen kulturministre har vært svært lyttende og oppsøkende har andre distansert seg fra feltet. Informantene opplever vesentlige forskjeller i utfallet av disse måtene å være kulturminister på.

Innholdsfortegnelse

DEL I: Introduksjon	s. 6
1.0 Bakgrunn for valg av tema	s. 6
1.1 Valg av problemstilling	s. 6
1.1.1 Problemstillingen	s. 6
1.1.2 Oppgavens formål	s. 7
1.1.3 Avgrensninger	s. 7
1.2 Bakgrunn for tema	s. 7
1.2.1 Kulturpolitikk i Norge	s. 7
1.2.2 Erna Solbergs regjering og dennes kulturpolitikk	s. 9
1.2.3 Thorhild Widvey (H)	s. 9
1.2.4 Linda Helleland (H)	s. 9
1.3 Begrepsavklaring	s. 9
1.3.1 Kultur	s. 9
DEL II: Teorigjennomgang	s. 10
2.1 Personlighetsteori	s. 10
2.1.1 Femfaktormodellen	s. 10
2.1.2 Personlighetstrekk og ledelsesteori	s. 11
2.1.3 Personlighet og amerikanske presidenter	s. 11
2.1.4 Anvendelse	s. 12
2.2 Andre personlige egenskaper	s. 12
2.3 Allmennpolitiker eller kulturarbeider	s. 13
2.3.1 Kulturministerens erfaring og bakgrunn	s. 13
2.4 Politikken kontekst	s. 14
2.4.1 Flertall eller mindretall	s. 14
2.4.2 Posisjon i partiet	s. 15
2.4.3 Embetsverket	s. 15
DEL III: Forskningsmetode.....	s. 16
3.0 Kvalitativ undersøkelsesmetode	s. 16
3.1 Dybdeintervju	s. 16
3.1.1 Utvelgelse	s. 16
3.1.2 Intervjuguiden	s. 16
3.1.3 Databehandling	s. 17
3.2 Svakheter, validitet og reliabilitet	s. 17

3.2.1 Utvalg	s. 17
3.2.2 Politisk orientering	s. 17
3.2.3 Intervjusituasjonen	s. 18
DEL IV: Funn	s. 18
4.1 Kvalitative dybdeintervju	s. 18
4.1.1 Bakgrunn for kategorisering av dybdeintervjuene	s. 19
4.1.2 Kategorisering av funn etter tema	s. 20
4.1.3 Beskrivelse av funn etter tema	s. 21
4.1.4 Kategorisering av funn etter kulturminister	s. 26
4.1.5 Beskrivelse av funn etter kulturminister	s. 27
DEL V: Analyse	s. 30
5.0 Analyse av funn	s. 30
5.1 Kultursektorens egenart	s. 30
5.2 Mennesket	s. 31
5.2.1 Personlighetsteori	s. 31
5.2.2 Kommunikative egenskaper	s. 33
5.3 Erfaringsbakgrunn	s. 34
5.3.1 Kulturen	s. 34
5.3.2 Politikken	s. 35
5.4 Politikkens kontekst	s. 36
5.4.1 Flertall eller mindretall	s. 36
5.4.2 Posisjon	s. 37
5.4.3 Forholdet til embetsverket	s. 38
5.5 Widvey og Helleland	s. 39
5.5.1 Thorhild Widvey	s. 40
5.5.2 Linda Helleland	s. 41
DEL VI: Avslutning	s. 42
6.1 Oppsummering	s. 42
Litteratur	s. 45
Vedlegg	s. 46

DEL I: Introduksjon

1.0 Bakgrunn for valg av tema

Jeg ønsker å skrive om kulturpolitikere fordi politikken interesserer meg og fordi jeg synes det er spennende å se på hvordan de ulike kulturministrene påvirker kulturfeltet og -politikken. Spørsmål knyttet til om det er viktig, og eventuelt hvorfor det er viktig, at offentlige myndigheter regulerer og finansierer det norske kulturfeltet har lenge opptatt meg. Når studietiden min nå går mot slutten, oppleves det som svært meningsfylt å bruke litt ekstra innsats på å få en dypere innsikt i hvordan mitt fremtidige arbeidsfelt styres og forvaltes fra politisk hold.

Høsten 2017 publiserte Morgenbladet en sak hvor rundt hundre personer fra norske kulturliv ble spurt om hvem de synes er tidenes mest effektive norske kulturminister (Lien og Flatø, 2017). Alle fra Lars Roar Langslet (kulturminister fra 1981 til 1986) til Linda Helleland (kulturminister fra 2015 til 2018) ble drøftet, og sakene som ble trukket frem var mange. Saken belyser at spørsmålet om effektivitet ikke er entydig, og at en persons vurdering av en ministers vellykkethet kan variere veldig fra en annen persons oppfatning. Et av spørsmålene som dukket opp i arbeidet med saken er knyttet til kulturministerens eget forhold til kultur:

En annen sentral stemme i kulturlivet, som ønsker å være anonym, sier at det å forstå politikken er mye viktigere enn å ha eller å være kultur. Når dragkampene raser bak sceneteppet, er politisk bagasje viktigere enn smakfulle vinylsamlinger (Lien og Flatø, 2017).

Samtidig som denne personen trekker frem sterke allmennpolitikere som et suksesskriterium, vil andre argumentere for at kulturbransjen vil ha kulturfolk på toppen av kulturdepartementet (KUD).

1.1 Valg av problemstilling

1.1.1 Problemstillingen

Med bakgrunn i overnevnte tema er følgende problemstilling formulert for denne oppgaven:

Hva har det å si hvem som er kulturminister for utøvelsen av kulturpolitikken?

Oppgaven skal utforske hvordan en statsråds personlige egenskaper, faglige og politiske bakgrunn samt politiske kontekst påvirker politikken som blir utøvet. Problemstillingen handler først og fremst om kulturministre generelt, men

oppgaven vil også se spesielt på kulturministrene Thorhild Widvey (2013-2015) og Linda Helleland (2015-2018).

Underproblemstillinger:

1. *Hvilke kvaliteter hos en kulturminister vektlegger respondentene tyngst?*
2. *Hvordan opplever respondentene kulturministrene Widvey og Helleland?*

1.1.2 Oppgavens formål

Oppgaven vil undersøke hvilke karakteristika som oppleves som avgjørende for en kulturministers utøvelse av politikk, hva politisk kontekst har å si og om sterk faglig eller politisk bakgrunn er å foretrekke. På denne måten vil oppgaven kunne belyse hvilke politikere som oppleves som spesielt vellykkede eller mindre vellykkede, sett uavhengig av ideologisk forankring. Oppgaven har ikke som hensikt å finne tidenes beste eller verste kulturminister eller å si noe om hvordan feltet som helhet har vært fornøyd eller misfornøyd med enkeltpolitikere. Informantene er hentet fra flere ulike bransjer i kultursektoren, og funnene i oppgaven vil vurderes helhetlig og ikke som representative for enkelte bransjer.

1.1.3 Avgrensninger

KUD har ansvar for «den statlige politikken og forvaltningen på områdene kultur, opphavsrett, medier, idrett, frivillig virksomhet, tros- og livssynssamfunn og pengespill og lotteri» (Kulturdepartementet, 2018). Denne oppgaven vil kun dreie seg om politikken på området kultur, altså alt som faller inn under kunst- og museumsavdelingen i KUD. Denne avgrensningen er gjort på grunn av oppgavens omfang.

Widvey og Helleland er valgt som oppgavens spesifikke case. Fordi oppgaven har som hensikt å analysere kulturministre uavhengig av deres politiske forankring, er det hensiktsmessig og ryddigst å velge to statsråder som tilhører samme politiske parti og regjeringsperiode.

1.2 Bakgrunn for tema

1.2.1 Kulturpolitikk i Norge

Når man ser på norsk kulturpolitikk i et historisk perspektiv, er det vanlig å dele inn historien i tre perioder: tiden frem til andre verdens krig, etterkrigstiden frem

til omtrent 1975 og tiden frem til i dag (Røyseng 2007, s. 16). Tidlig kulturpolitikk i Norge fremstår som svært tilfeldig med lite innblanding av og bidrag fra offentlige myndigheter. I etterkrigstiden tok offentlige myndigheter en aktiv rolle i å organisere og finansiere feltet, og det ble et sentralt prosjekt å demokratisere norsk kunst og kultur. Siden er kulturpolitikken preget av desentralisering ved delegering av produksjon og beslutningsmyndighet fra det statlige til det regionale og lokale (ibid).

Lars Roar Langslet (H) ble i 1981 Norges første minister for kulturen i Kåre Willochs regjeringer, i det da nyoppstartede departementet Kultur- og vitenskapsdepartementet (Landmark, 2018). Siden har departementet skiftet navn en rekke ganger før det 1. januar 2010 ble hetende det vi kjenner det som i dag: Kulturdepartementet. Blant de 14 kulturministrene vi har opplevd etter Langslet finner vi hele syv statsråder fra Arbeiderpartiet, to fra Senterpartiet, to fra Kristelig Folkeparti, to fra Høyre (tre inkl. Langslet), mens sittende statsråd Trine Skei Grande er Venstres første kulturminister. Kun tre av disse er menn.

Navn	Parti	Periode
Lars Roar Langslet	H	1981-1986
Hallvard Bakke	Ap	1986-1989
Eleonore Bjartveit	KrF	1989-1990
Åse Kleveland	Ap	1990-1996
Turid Birkeland	Ap	1996-1997
Anne Enger Lahnstein	Sp	1997-1999
Åslaug Haga	Sp	1999-2000
Ellen Horn	Ap	2000-2001
Valgerd Svarstad Haugland	KrF	2001-2005
Trond Giske	Ap	2005-2009
Anniken Huitfeldt	Ap	2009-2012
Hadia Tajik	Ap	2012-2013
Thorhild Widvey	H	2013-2015
Linda Helleland	H	2015-2018
Trine Skei Grande	V	2018-

Tabell 1: Norges kulturministre

Til tross for at en del litteratur viser til at det er stor grad av enighet om kulturpolitikkenes hovedprinsipper på tvers av partipolitikken, finnes det enkelte ideologiske skillelinjer (Mangset og Hylland, 2017). Grovt sett kan vi si at dette skillet går mellom rød (Ap) og blå (Høyre) politikk. Mens rød partipolitikk tradisjonelt sett legger mer vekt på det offentlige ansvaret, har blå partipolitikk

vanligvis mer tiltro til marked, privat kjøpekraft og privat kapital (ibid, s. 317-318).

1.2.2 Erna Solbergs regjering og dennes kulturpolitikk

Etter stortingsvalget 2013 dannet Erna Solberg en koalisjonsregjering mellom Høyre og FrP, som med en samarbeidsavtale med KrF og Venstre fikk flertall på Stortinget (Berg, Garvik og Tjernshaugen, 2018). I januar 2018 avsluttet KrF denne avtalen, og den *blågrønne* mindretallsregjeringen, bestående av Høyre, FrP og Venstre, ble dannet (ibid). Solberg-regjeringens kulturpolitikk har vært preget av et ønske om å gi kulturen flere (økonomiske) ben å stå på, ved blant annet å innføre ordninger for å styrke privat finansiering av kulturlivet (Helleland, 2017).

1.2.3 Thorhild Widvey (H)

Thorhild Widvey (f. 1956) ble Erna Solbergs første kulturminister den 16. oktober 2013. I perioden 2004-2005 var Widvey olje- og energiminister i Bondevik II-regjeringen, og hun regnes som en erfaren og allsidig politiker (Garvik, 2015). I tillegg til sin politiske karriere, har Widvey hatt en rekke verv i norsk næringsliv, men lite forankring i norsk kulturliv.

1.2.4 Linda Cathrine Hofstad Helleland (H)

I desember 2015 overtok Linda Cathrine Hofstad Helleland (f. 1977), heretter Linda Helleland, Kulturdepartementet etter sin partifelle Widvey. Helleland har ikke like tung politisk bakgrunn som sin forgjenger, men har lenge vært aktiv i partipolitikken. Kulturministerposten var Hellelands første ministerpost. Fra 2018 er hun Barne- og likestillingsminister.

1.3 Begrepsavklaring

1.3.1 Kultur

I litteraturen om kunst og kultur skiller man ofte mellom *det smale* og *det brede* kulturbegrepet. Mangset og Hylland (2017) definerer det smale begrepet som konkrete uttrykksformer slik som kunst- og kulturprodukter, mens det brede er et mer samfunnsvitenskapelig begrep knyttet til en «altomfattende ramme for våre liv» (2017, s. 15). De beskriver det videre slik,

Når en kulturpolitiker snakker om å gi kultur gode vekstvilkår, er det en smal betydning av begrepet han bruker. Hvis den samme politikeren snakker om å

verne norsk kultur, er det snarer den brede betydningen han forholdet seg til (ibid 2017, s. 15).

I denne oppgaven vil kulturbegrepet som brukes være av kulturpolitisk art, og vil derfor inkludere de forvaltningsområder KUD arbeider med og samtidig avgrense seg innenfor de rammer nevnt over i del 1.1.3.

DEL II: Teorigjennomgang

I denne delen vil det bli redegjort for teoriene som brukes videre i oppgaven. Teorier som ligger til grunn er blant annet *trekkteori*, nærmere bestemt femfaktormodellen (Martinsen, 2012; Jacobsen og Thorsvik, 2013) hentet fra personlighetspsykologien. Denne er valgt ut fordi det er mye brukt i både forskning på ledelse generelt og politisk ledelse. I tillegg vil det presenteres litteratur som i større eller mindre grad tar for seg en statsråds faglige og/eller politiske bakgrunn, personlige egenskaper og hvordan den politiske konteksten påvirker statsrådets maktposisjon.

2.1 Personlighetsteori

Innen personlighetspsykologien finnes det en rekke trekkteorier som har som hensikt å beskrive en persons karakteristiske trekk. Martinsen definerer et trekk som «en stabil egenskap ved et individ, [...] som *virker* gjennom å være en disposisjon eller tilbøyelighet til visse atferdsformer» (Martinsen, 2012, s. 94). *Femfaktormodellen* er en slik teori som klassifiserer personlighetstrekk, og denne er blant annet mye brukt innen ledelsesteori.

2.1.1 Femfaktormodellen

Femfaktormodellen deler menneskets personlighet inn i fem overordnede trekk med tilhørende underfasetter. Disse trekkene kalles nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaringer, medmenneskelighet og planmessighet (ibid, s. 95). Trekket nevrotisisme sier noe om i hvilken grad man er nedstemt, bekymret og sensitiv; ekstroversjon beskriver hvor mye man stimuleres av inntrykk fra den ytre verden; åpenhet for erfaring sier noe om hvor iderik fantasifull og liberal man er; medmenneskelighet beskriver empati og føyelighet; og planmessighet beskriver om man er ambisiøs, grundig og pliktoppfyllende (ibid, s. 95). Martinsen forklarer videre, «[e]t menneskes personlighet defineres som en profil av de fem trekkene, og denne profilen skal igjen forklare typisk atferd med mindre situasjonen hindrer

slik atferd» (ibid, s. 95). En fullstendig oversikt over trekkene med tilhørende underfasetter kan sees i vedlegg 3.

2.1.2 *Personlighetstrekk og ledelsesteori*

Femfaktormodellen har blitt brukt til å analysere forholdet mellom personlighetstrekk og ledereffektivitet. Martinsen viser til en metaanalyse av forskning på personlighet og ledelse, gjort av Judge, Bono, Ilies og Gerhardt (2002, i Martinsen, 2012, s. 97). Resultatet av metaanalysen forklarer at det er en tydelig sammenheng mellom personlighet og både ledereffektivitet og hvem som velger seg inn i lederroller. Særlig høy score på trekkene ekstroversjon og planmessighet, samt tilsvarende lav score på nevrotisisme, viser seg å ha en sammenheng med ledelse.

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver gode leder som personer som ikke lar seg stresse lett, noe en lav score på nevrotisisme kan innebære (ibid, s. 427). Videre forklarer de at årsaken til at høy score på ekstroversjon forklarer gode leder er knyttet til at disse menneskene trives med en «stor sosial kontaktflate», gjerne har høy selvtilitt og trives med skiftende og stimulerende oppgaver.

Planmessighetsscoren som forklarer god ledelse beskriver personer som er grundige, har høyt aktivitetsnivå og jobber målrettet.

2.1.3 *Personlighet og amerikanske presidenter*

Rubenzer, Faschingbauer og Ones (2000) sin forskning på amerikanske presidenters personlighet og politisk vellykkethet baserer seg også på femfaktormodellen. Fordi mange av undersøkelsesobjektene ikke lenger er blant oss, er denne forskningen basert på besvarelser fra en rekke presidentbiografer og personer med profesjonell eller personlig kontakt med presidentene, som på den måten kan regnes som eksperter (ibid, s. 405). Tre rangeringer av presidentenes historiske storhet [*historical greatness*] brukes også i analysen.

Resultatene fra denne forskningen viser en tendens til at historisk gode presidenter scorer høyt på åpenhetsfaktoren. Rubenzer, Faschingbauer og Ones påpeker at dette trekket ofte har en sterk sammenheng med generelle kognitive evner, og at mye litteratur viser at kognitive evner er den beste indikator på arbeidsprestasjon (ibid, s. 414). Gode presidenter viste seg også å være noe mer ekstroverte enn

andre. Korrelasjonen mellom presidenters storhet og planmessighet er i denne sammenheng moderat, mens nevrotisisme og medmenneskelighet gav liten til ingen korrelasjon i denne forskningen.

2.1.4 Anvendelse

Ved testing av personlighet på bakgrunn av femfaktormodellen er det vanlig å bruke omfattende spørreskjemaer med flere hundre spørsmål. Videre kvantifiseres resultatene av disse til tallverdier som igjen kan beskrive hvilke trekk som er sterke og svake (Martinsen, 2012, s. 234). På grunn av denne oppgavens karakter og omfang vil det ikke være mulig å fullstendig kartlegge aktuelle statsråders personlighet verken ved første- eller annenhånds personlighetstestsbesvarelser. Denne modellen er heller ment som et rammeverk for å forstå og tolke informantenes opplevelse av statsrådenes personlighetstrekk.

I denne sammenheng er det viktig å presisere at opplevelse av andres personlighetstrekk ikke nødvendigvis samsvarer med personens *faktiske* personlighet. Særlig når det gjelder politikere som opptrer mye i media og det offentlige bildet forøvrig, vil det være nærliggende å anta at deler av det man ser kan være et skapt image. Alle informantene til denne oppgaven har møtt et stort utvalg av Norges kulturministre personlig, og vil derfor kunne ha en litt annen oppfattelse av dem enn folk som meg selv som kun «kjenner» statsrådene gjennom media.

2.2 Andre personlige egenskaper

Andre personlige egenskaper som er kommentert i litteraturen, finner man blant annet i boken *How to be a Minister* av Gerald Kaufman (1980). Kaufman trekker særlig frem evnen til å kunne få med seg ulike grupper interessenter på de beslutningene man fatter i politikken. Dette gjelder både partifeller og regjeringen, men også opposisjonen og meningsmotstandere i feltet.

It will be your job to represent Government and to prove if at all possible that you are reasonable people without horns or tails, ready to listen to reason and to respond reasonably, without being pliable or unprincipled (Kaufman, 1980, s.127).

Kaufman sier altså at selv om noen er uenig statsrådets standpunkt, bør statsråden likevel ta seg tid til å lytte og å svare ordentlig på tiltale. Det er mulig at folk kan akseptere en beslutning selv om vedkommende ikke er enig den.

Et annen moment Kaufman skriver om er faren for å bli for opptatt av privilegier, makt og eget departement, på bekostning av den øvrige regjeringen og det feltet man er satt til å arbeide for (ibid, s.28-29). Dette, som han omtaler som sykdommer, starter allerede når man for første gang setter sin fot i departementet: «You have been appointed. For the first time, you walk into the Gouvernement Department to which you have been assigned. You are, understandably, highly please with yourself» (ibid, s.25). Det er altså viktig at politikeren ikke forsvinner inn i eget ego, men holder fokuset på den folkevalgte posisjonen man sitter i, hvis hensikt er å tjene landet.

2.3 Allmennpolitiker eller kulturarbeider

Mens mange av statsrådene kommer fra partipolitikken, er flere hentet fra kultursektoren med noe eller lite politisk erfaring i sekken. I Norge er det ikke gjort noe systematisk forskning på hvilken bakgrunn som er mest fordelaktig å ha for kulturministere (eller statsråder forøvrig). Likevel er dette en variabel som ofte er kommentert i litteraturen om kulturministere og kulturpolitikk i Norge.

2.3.1 Kulturministerens erfaring og bakgrunn

I boken *Kulturpolitikk er kunst* beskriver Jan Grund (2008) hva han mener er en god politiker. En vellykket politiker, sier Grund, forstår hvordan makt og posisjon skal brukes med legitimitet hos både befolkningen, hos offentlige ansatte og de institusjoner som skal gjennomføre de politiske målene (ibid, s. 123). I dette ligger det ikke nødvendigvis en forutsetning om å ha tung politisk erfaring, men det er nærliggende å tenke at en erfaren politiker forstår sin maktposisjon bedre enn en uerfaren. «En kulturminister må forholde seg til både Stortinget, regjeringskolleger, Norsk kulturråd, VG, styret i NRK, styret i Nasjonalmuseet for kunst og Norsk skuespillerforbund så vel som til individuelle kunstnere» (ibid, s. 123). Å få legitimitet fra alle disse interessentene er en komplisert sak. Dette kommenterer ikke Grund ytterligere.

Et tredje poeng hos Grund er at han påpeker at å skaffe penger til feltet ikke er statsrådets eneste oppgave: «Det å håndtere enkeltmenneskers skjebne og å være en god tv-debattant er noe annet enn å vinne kampen med Finansdepartementet om budsjetttroner og det å utøve en god arbeidsgiver- og eierskapspolitikk» (ibid, s

123). Slik deler Grund ansvarsområdet inn i flere deler, som hver antakelig har sine krav til erfaring og kompetanse.

Per Mangset og Ole Marius Hylland (2017) skriver i *Kulturpolitikk – Organisering, legitimering og praksis* at, til tross for lite forskning på feltet, ser det ut til at kulturministerens allmennpolitiske erfaring og kompetanse er avgjørende for KUDs budsjettmessige gjennomslag på Stortinget. Særlig Giske blir trukket frem i denne sammenheng som en statsråd med politisk tyngde og med gjennomføringskraft til å sette kulturpolitikken på agendaen. Videre skriver de,

[d]et vil si at kulturministre med sterk allmennpolitisk erfaring og tyngde (som Anne Enger Lahnstein, Valgerd Svarstad Haugland, Trond Giske og Thorhild Widvey) gjerne kommer bedre ut til beste for sitt departement enn kulturministre med sterkere kulturfaglig enn allmennpolitisk bakgrunn (som Åse Kleveland, Turid Birkeland og Ellen Horn) [...] (Mangset og Hylland, 2017, s. 213-214).

Fra deres ståsted ser det altså ut til at statsråder hentet fra partipolitikken gjør det bedre enn fagfolk som blir hentet fra kulturen. I alle fall når det kommer til å hente penger til feltet.

2.4 Politikken kontekst

Et kjent ordspråk lyder «No man is an island». Slik er det også med politikere. Selv om denne oppgaven ikke skal ta for seg partipolitikk og partiprogram, er det andre elementer rundt statsråden som vil påvirke hennes eller hans utførelse av jobben. Elementene som er valgt ut i denne oppgaven er regjeringens posisjon på Stortinget, statsrådets posisjon i partiet og forholdet til embetsverket.

2.4.1 Flertall eller mindretall

At en flertallsregjering har mer makt enn en mindretallsregjering er et faktum. Når regjeringen ikke har flertall på Stortinget må den søke støtte hos andre partier fra sak til sak, og beslutningstakingen blir mer tidkrevende. Maktsentrumet blir altså spredt ut i Stortingssalen. Siden Langslet ble kultur- og vitenskapsminister i 1981 har Norge hatt en overvekt av mindretallsregjeringer. Stoltenbergs regjeringer er blant unntakene. I litteraturen om kulturpolitikk i Norge blir ofte Trond Giske (Ap) og delvis Anniken Huitfeldt trukket frem blant annet på grunn av deres spesielle posisjon som kulturministre i en flertallsregjering.

Grund (2008, s. 46) skriver at maktposisjonen til Giske var sterkere enn noen kulturministre før ham, både på grunn av den sittende regjeringens satsning på

kultur¹ og fordi mye makt ble samlet i departementet. I artikkelen «Økonomisk selvsensur i kultursektoren» viser Anne-Britt Gran (2016) til en av sine informanter, sjef for Riksteateret, Tom Remlovs, oppfatning av hvordan det var å samhandle med både Giske og Huitfeldt da disse var kulturministre: «Giske og Huitfeldt var maktpolitikere og de satt i flertallsregjering – det var ikke bra for ytringsklima» (Gran, 2016, s. 229). Remlov mener det var svært krevende å være kulturleder på den tiden, og beskriver regjeringen som *autokratisk*².

2.4.2 Posisjon i partiet

Hvilken posisjon og bakgrunn statsråden har i eget parti kan si noe om hvilken makt vedkommende sitter med i regjeringen. Mens noen statsråder er ganske ferske i rikspolitikken, er andre partiledere. Grund skriver at kulturministerens posisjon overfor finansministeren og andre statsråder er avgjørende for hva vedkommende klarer å mobilisere til eget ansvarsområde (Grund, 2008, s.117). Han viser til Kulturminister Giske som la frem et rekordstort kulturbudsjett fordi han «vant» en prioriteringskamp med andre statsråder (ibid, s. 117). Dette er selvsagt knyttet til kulturpolitikken den rødgrønne regjeringen førte, men kan også være et tegn på Giskes forhandlingsmakt i posisjon. Giske hadde noe statsrådserfaring fra tidligere og har lenge vært en fremtredende Arbeiderpartipolitiker.

Blant Norges kulturministere finner vi, per dags dato, tre personer som har vært eller er KUDs statsråd samtidig som de satt (sitter) i partilederposisjon: Anne Enger Lahnstein (Sp), Valgerd Svarstad Haugland (KrF) og Trine Skei Grande (V).

2.4.3 Embetsverket

Kulturministeren er departementets politiske leder og har det fulle ansvaret for alt departementet gjør, og eventuelt ikke gjør. I tidsskriftet *Stat og styring* skriver de to tidligere departementsrådene Trond Fevolden og Ellen Seip (2017) om forholdet mellom statsråd og embetsverk. Talen til de nyankomne statsrådene er klar: vær tydelig i dine prioriteringer og skap tillit i departementet (ibid). Å være

¹ Stoltenberg-regjeringens plattform *Kulturløftet* hadde som mål at 1% av statsbudsjettet skulle gå til kultur.

² Betydning: Eneveldig

tydelig på hvilke saker man ønsker å prioritere overfor administrasjonen kan gjøre det lettere å få utrettet noe i sin tid som statsråd (ibid, s. 2). I tillegg kan tydelighet være fordelaktig i mediehandtering. Videre skriver de, «[t]illit er en forutsetning for den åpenheten du er avhengig av for å få de beste rådene, og det er en forutsetning for at det er høy effektivitet» (ibid, s. 5).

DEL III: Forskningsmetode

3.0 Kvalitativ undersøkelsesmetode

Formålet med denne oppgaven er å oppnå større forståelse på dette forskningsområdet. Derfor er det valgt kvalitativ undersøkelsesmetode. Fordi det er skrevet lite i faglitteraturen på dette feltet, har jeg valgt et eksplorativt forskningsdesign. Hensikten er å oppnå bred innsikt gjennom å avholde dybdeintervjuer med sentrale personer fra kultursektoren.

3.1 Dybdeintervju

3.1.1 Utvelgelse

Jeg ønsket å snakke med mennesker med lang fartstid i bransjen og som gjennom sin posisjon har arbeidet i feltet opp mot politisk ledelse i KUD. Fem personer ble spurt, og samtlige svarte positivt på min henvendelse. Utvalget av informanter dekker en faglig bredde i bransjen. Alle sitter i lederposisjon og de fleste er eller har vært tilknyttet de store nasjonale institusjonene på sitt felt.

Temaet jeg skulle snakke med informantene om var i utgangspunktet ikke særlig kontroversielt, men fordi noe vil dreie seg om politikere knyttet til sittende regjering tenkte jeg at enkelte vil kunne kvie seg for å uttale seg (negativt) spesifikt om disse. Jeg har derfor valgt å anonymisere alle mine informanter i håp om at de skal føle seg friere til å ytre det de måtte mene. Informantene er navngitt i denne oppgaven som *informant 1*, *informant 2* og så videre, for å kunne skille en informants mening fra en annen.

3.1.2 Intervjuguiden

Én intervjuguide har blitt utviklet til bruk i samtlige dybdeintervjuer. Guiden består av en håndfull overordnede spørsmål med tilhørende underspørsmål. I utgangspunktet er guiden svært strukturert, men jeg har valgt å la informantene snakke fritt slik at de ved flere anledninger har svart på flere av spørsmålene før

jeg rakk å stille dem. På grunn av min manglende erfaring med dybdeintervjuer, har jeg sett det nødvendig å justere intervjuguiden underveis i prosjektet. Jeg oppdaget fort at enkelte aspekt ved oppgaven falt ut og at en annen rekkefølge på spørsmålene var mer hensiktsmessig. Utgaven som ligger vedlagt (vedlegg 1) er den siste redigerte versjonen som kun er brukt på siste informant. Siste versjon har ikke vesentlige avvik fra den opprinnelige utgaven.

3.1.3 Databehandling

Alle intervjuene ble holdt i intervjuobjektens arbeidslokaler. Varigheten på intervjuene varierte mellom 25-70 min, avhengig av hvor mye informanten hadde på hjertet og hvor mye tid informanten hadde tilgjengelig den dagen. Samtlige intervjuer ble tatt opp på min mobil, og transkribert i sin helhet i etterkant. Transkripsjonene har videre blitt systematisert etter kategorier i to matriser (vedlegg 2). Disse ligger til grunn for videre utgreiing av funn fra dybdeintervjuene, samt tabell 2 og 3.

3.2 Svakheter, validitet og reliabilitet

3.2.1 Utvalg

Selv om utvalget av informanter representerer en bredde av kulturbransjer, har de mye annet til felles. Kun én av fem av informantene er kvinne, alle er hovedstadsbaserte og de befinner alle seg i cirka samme aldersgruppe. De to siste variablene har jeg vært avhengig av i utførelsen av dette prosjektet, men det har dessverre gått på bekostning av bredde i utvalget. På grunn av oppgavens omfang, og fordi jeg gjerne ville møte informantene personlig, har det nesten vært en forutsetning at de har befunnet seg i Oslo-området. Alderselementet har muliggjort at informantene vært aktive i yrkeslivet i kultursektoren under et større antall kulturministre. Fordi de fleste informantene er eller har vært knyttet til de store offentlige institusjonene, representerer utvalget i liten grad det frie feltet og den delen av kultursektoren som er knyttet til næringssetting. Dette vil kunne påvirke deres holdninger til og oppfatninger av statsrådene, og ikke minst den politikken de har ført.

3.2.2 Politisk orientering

Det er en vanlig oppfatning at store deler av kulturfeltet er politisk orientert mot sentrum-venstre. Dette bekrefter også flere av informantene i løpet av intervjuene.

Selv om oppgaven ikke dreier seg om politikken som har blitt ført av statsrådene, er det nærliggende å anta at informantene sitter med dette i bakhodet og dermed projiserer holdninger til politiske tiltak på kulturministerens person. Rubenzer, Faschingbauer og Ones (2000) skriver at kritisk eller idealisert beskrivelse av politikere er vanlig. Om skildringen av kulturministeren er i hans eller hennes favør eller ufavør kan altså være farget av om informanten er enig eller uenig med dennes politiske ideologi.

3.2.3 *Intervjusituasjonen*

Alle fem intervjusituasjonene var svært forskjellige. Delvis skyldes dette min manglende erfaring med slike intervjuer fra tidligere, slik at læringskurven har vært bratt, og delvis skyldes dette informantenes innstilling til prosjektet. Noen har ønsket å bruke lang tid på å snakke om og forstå prosjektet før intervjuet begynner, mens andre ønsket å sette i gang ganske umiddelbart. Dette førte til at de som ønsket det første i større grad var forberedt på å svare på spørsmålene og ta opp temaer på en måte som passet mitt forskningsspørsmål. Andre informanter kunne komme med digresjoner som var utenfor mitt undersøkelsesområde. Informant 3 hadde svært dårlig tid. På grunn av uforutsette forskyvninger i hans agenda kom intervjuet på et ubeleilig tidspunkt. Dette intervjuet ble dessverre ganske forhastet, og utbyttet fra dette intervjuet nådde nok ikke opp til sitt potensial. De andre fire intervjuene har blitt gjennomført i ro og mak.

Enkelte av intervjuobjektene er mennesker jeg lenge har sett opp til som inspirerende kulturpersonligheter. Dette vil kunne påvirke intervjusituasjonen ved at jeg aksepterer det disse sier mindre kritisk og at jeg unnlater å stille kritiske oppfølgingsspørsmål i frykt for at disse ikke er gode nok. Jeg hadde et bevisst forhold til dette i forkant, og forberedte meg på å opptre profesjonelt med selvtillit i eget prosjekt.

DEL IV: Funn

4.1 Kvalitative dybdeintervju

Videre skal jeg oppsummere systematiseringen av funnene fra dybdeintervjuene. Funnene er kategorisert etter temaene som fremgår av intervjuguiden. I tillegg er det utformet en egen matrise som kategoriserer funn knyttet til et utvalg av

kulturministrene. To utdypede matriser bestående av kategorisering av funn etter tema og statsråder er å se i vedlegg 2.

4.1.1 *Bakgrunn for kategorisering av dybdeintervjuene*

Dybdeintervjuene har blitt kategorisert etter temaene sektorens egenart, personlige trekk, faglig bakgrunn, politisk bakgrunn, flertalls- og mindretallsregjering, posisjon i partiet og i regjeringen, forholdet til embetsverket, legitimitet og annet. Med unntak av legitimitet, er samtlige kategorier temaer hentet fra intervjuguiden. Etter å ha gjennomført alle intervjuene ser jeg at legitimitet er et tema som går igjen på ulike måter hos de fleste informantene, og det fremstår som naturlig å inkludere denne i kategoriseringen.

Med *sektorens egenart* menes hvordan kultursektoren skiller seg fra andre samfunnsområder og hvordan det påvirker hvilke forventninger man har til kulturministeren. *Personlige trekk* er en noe vag kategori som favner både personlighetstrekk, etnisitet og andre personlige egenskaper som for eksempel evne til å lytte. *Faglig bakgrunn* innebærer hvordan informantene ser på statsråder som er hentet fra kulturfeltet, mens *politisk bakgrunn* omfatter meninger knyttet til at andre statsråder kommer fra partipolitikken. *Flertalls- og mindretallsregjering*-kategorien forklarer hvordan informantene opplever at statsrådets rolle endrer seg fra en regjering som er i flertall til en i mindretall på Stortinget. Kategorien *posisjon og partiet og i regjering* beskriver statsrådets rolle i partiet og i regjeringskonstellasjonen, samt statsrådets partis posisjon i forhold til de andre regjeringspartiene. *Forhold til embetsverket* undersøker hvordan informantene opplever departementets rolle og samspill med statsråden. Med *legitimitet* menes hvordan det blir beskrevet at kulturministeren kan oppnå troverdighet i kulturfeltet. *Annet* beskriver andre relevante aspekt som ikke naturlig hører til i de andre overstående kategoriene.

Kategoriseringen av funn etter kulturministre er forbeholdt de statsrådene som har blitt særlig trukket frem i intervjuene. Matrisen viser navn, partitilhørighet og tidsperioden de satt som kulturministre, samt en oppsummerende oversikt over funnene fra dybdeintervjuene knyttet til dette utvalget av statsråder. Fordi oppgaven skal fokusere spesielt på Linda Helleland og Thorhild Widvey er funn

knyttet til dem særlig utdypet. En fullstendig kategorisering som inkluderer samtlige av Norges kulturministre er å finne i vedlegg 2.

4.1.2 Kategorisering av funn etter tema

	Funn
Sektorens egenart	<ul style="list-style-type: none"> - Armlengdes avstand - Kompleks portefølje - Sektorens betydning for mange områder i livet
Personlige trekk	<ul style="list-style-type: none"> - Nysgjerrig, lyttende og oppsøkende - Lære seg språket raskt - Ydmykhet overfor feltet - Være mottakelig for spørsmål og tilbakemeldinger
Faglig bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> - En god leder kan ikke lede hva som helst - Det er enklere hvis man har litt kunnskap fra før - Møtet med politikken kan bli ganske brutalt
Politisk bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> - Det er viktig både å kunne det politiske spillet, håndverket og ha politisk tyngde i partiet og i det politiske miljøet - Har man lite politisk erfaring faller man fort gjennom
Flertall- eller mindretallsregjering	<ul style="list-style-type: none"> - Mindretall skaper mindre arroganse - Flertall gir en egen gjennomføringskraft - For kulturministeren er det enklere å sitte i en flertallsregjering.
Posisjon i partiet og i regjeringen	<ul style="list-style-type: none"> - Årsaken til «castingen» - Kulturministerposisjon som politisk springbrett - Partilederrollen gir tyngde og autoritet
Forholdet til embetsverket	<ul style="list-style-type: none"> - Kulturstatsråd må kunne spille på dem og forstå dem - Embetsverket blir satt i sjakk matt når ministeren ikke forstår feltet - I noen tilfeller mottaker av lobbyvirksomhet
Legitimitet	<ul style="list-style-type: none"> - Politikerer må gi et inntrykk av at hun eller han virkelig har skjønt hva det handler om - Gallionsfigur og fanebærer - Terminologi er viktig i kultursektoren
Annet	<ul style="list-style-type: none"> - Politikerne med de «korteste armene» kommer stort sett fra venstresiden - Kontakt med politikerne

Tabell 2: Oppsummering av funn fra dybdeintervju, kategorisert etter tema

4.1.3 Beskrivelse av funn etter tema

Sektorens egenart

Samtlige informanter er enige i at i prinsippet har ikke kultursektoren andre behov enn de øvrige politiske feltene. Det handler om å bli sett og å bli forstått. Men dette kommer med et *men*. Informant 1 påpeker at fordi store deler av kultursektoren handler om kulturproduksjon, er det viktigere her enn i andre sektorer at politikerne holder tilstrekkelig avstand: armlengdes avstand-prinsippet³. Som informant 2 uttrykker det, «Hvis man hadde hatt et teater som hadde oppført seg som politikerne ville for å få støtte, det er jo ikke noe poeng å støtte. Å skjønne den sirkelslutningen der, det er det du trenger».

Samtidig blir også kultursektorens størrelse og kompleksitet trukket frem, her av informant 3: «det er mange flere som lever av kunst og kultur, [...] enn jordbruk, skogbruk og fiske til sammen. Og de har jo sine egne departementer». Samtidig er kulturbudsjettet svært detaljert, sammenlignet med andre departements budsjetter. Informant 4 påpeker at det er mange detaljer i sektoren en kulturminister må ha oversikt over, så jobben fordrer at man har satt seg godt inn i feltet før man tar tak i ministergjeringen.

En tredje unik egenskap ved kultursektoren er at den har betydning for mange områder i livet. Flere trekker frem dette som et viktig aspekt ved feltet: «det er viktig for å sette fokus på sentrale ting og utfordringer i samfunnslivet som helhet, og da tenker jeg på dette med demokrati, ytringsfrihet,» sier informant 5.

Informant 2 viser til potensialet som ligger i dette: «Det er ingen som får mange gylne anledninger til å levere det store *Obamaske*. Sånn sett er rollen viktig». Med det *Obamaske* menes i denne sammenheng gode retoriske taler som forteller oss hva slags samfunn vi ønsker å ha. Denne informanten opplever kulturministerrollen som svært privilegert fordi vedkommende har anledning til å bruke rollen til å snakke om de virkelig store tingene i livet.

Personlige trekk

Gjennom beskrivelser av vellykkede eller mindre vellykkede ministre, er det enkelte elementer som går igjen hos flere av informantene. Å være en lyttende og

³ Et sentralt kulturpolitisk prinsipp om kunstens frihet fra politisk innblanding.

interessert person, er karakteristikk med positivt fortegn som går igjen. Disse egenskapene er både knyttet til om informantene opplever å bli sett og forstått, men er også grunnlag for god dialog. Informant 3 snakker om hvordan noen statsråder sier det de skal si i offentlige sammenhenger for så raskt å forlate podiet, mens andre tar seg tid til dialog med de oppmøtte: «Du kan legge merke til, ganske symptomatisk, hvor interessert en politiker er i fagfeltet: står han igjen og tar spørsmål, så kan han det, og er interessert. Hvis ikke så er han ikke så interessert i selve faget». Informant 5 påpeker at

[h]vis det er en kulturminister som jevnlig har fulgt med i kulturfeltet og vært interessert, fulgt med på hva som har skjedd, vært en delaktig [sic] i det, så vil de jo ha en større kunnskapsbredde, og vil jo lettere også kunne gå inn og kanskje gjøre riktigere og bedre grep i politikken med tanke på hva man da trekker frem og ønsker å satse på.

Videre snakker flere om kulturfeltets eget språk, sjargong, sosiolekt, terminologi, og viktigheten av å plukke den opp raskt dersom man ikke kjenner til den fra før. I forlengelse av interesseelementet, blir det i denne sammenheng trukket frem positive opplevelser med statsråder som har gjort dette på en rask og klok måte. En statsråd sitter ikke nødvendigvis særlig lenge, og da kan det være lurt at slike tilpasninger blir oppfattet og integrert i statsrådets virke og væren i løpet av kort tid. Informant 2 roser Hadia Tajik for å ha gjort nettopp dette: «fem minutter etter at hun har fått jobben så kan hun sosiolekten og språket og har lest papirene. Hun var kjapp».

Ydmykhet overfor feltet blir problematisert av informantene. Selv om en kan ønske seg en handlekraftig og ambisiøs statsråd, kan det også gå på bekostning av feltets interesser. Informant 2 forklarer:

Mine favoritter er folk som hadde rutine nok til ikke å skulle ut og markere seg så mye, men som hadde respekt for fagfeltet [...] og som ikke trengte å bevise noe. Det er de som må stå inntil deg og ta æren, det *Trumpske*. [...] De gode, rutinerte politikerne som ikke trenger det, det likte jeg.

Feltet ønsker tydelige og sterke personer i regjering, men også folk som forstår sin rolle overfor kulturfeltet og som ikke behøver å markere seg der.

Informantene nevner også egenskaper som kjønn, etnisitet og alder, kanskje særlig i forbindelse med Hadia Tajik. De opplever ikke dette som spesielt avgjørende variabler for ministerne, og det vil derfor ikke vektlegges videre i oppgaven.

Faglig bakgrunn

«[...] den tiden er forbi da man sier at en god leder kan lede hva som helst,» åpner informant, ganske friskt. Selv om det er enighet blant informantene om at kunnskap om feltet er viktig, råder det en enighet om at dette ikke er avgjørende. Åse Kleveland kom fra kunsten og gjorde seg tilsynelatende godt som kulturminister, men kan virke som unntaket som bekrefter regelen. Flere trekker frem Ellen Horn som et eksempel på hvor dårlig det kan gå dersom man ikke har noe tidligere erfaring fra politikken. «[D]et høres ut som en forbanna god idé i utgangspunktet og så treffer de politikken på en ganske sånn (dunk) måte,» sier informant 2. Møtet med politikken kan være brutal hvis man ikke er vant til alle de politiske prosessene, mener denne informanten. Og som informant 1 sier, «[...] like lite som en samferdselsminister behøver å være bilfabrikant eller veiarbeider, så trenger en kulturminister å ha hørt hjemme i kulturen».

Politisk bakgrunn

«Det viktigste er å forstå seg på politikk. Altså politikkenes vesen, politikkenes mekanismer. Det er viktigst å være politiker. Helst en erfaren politiker,» sier informant 1. Informantene er tydelige på at erfaring med de politiske mekanismene, spillet og håndverket er svært viktig, om ikke viktigst, for en politiker. Informant 3 sier, «for å få gjennomslag så må du kunne det spillet, det politiske spillet. Så det er klart, erfarne politikere sånn sett vil være en fordel hvis de er i stad til å sette seg inn i og forstå de tingene som er spesielle for kulturfeltet».

Flere trekker frem forhandlingene knyttet til statsbudsjettet. Å karre til seg tilstrekkelig mengde ressurser til feltet er en viktig jobb for kulturministeren. «I regjeringen sitter budsjettbehandlingene,» forklarer informant 3. «Så sitter politikerne fra de forskjellige departementene og slåss for sine felt for å få sin andel av statsbudsjettet til sine felt. Og da er det viktig både å kunne det politiske spillet og håndverket som ligger der, og ha en politisk tyngde i sine partier». Uten denne tyngden vil man fort «falle gjennom», mener informant 4. Dette kan forstås som at dersom man ikke har autoritet som politiker blir vedkommende forhandlings- og ledelsesposisjon svekket, både i regjering, på Stortinget og i eget departement.

Ellen Horn blir trukket frem som et eksempel på politiker som manglet både politisk erfaring og tyngde. Hun kom fra kulturen og behersket ikke politikken på en tilfredsstillende måte, i følge flere informanter. Åse Kleveland, derimot, beskrives som en minister med stor integritet. Selv om hun også kom fra feltet, hadde hun noe organisasjonserfaring og omtales av informant 4 som en minister som «visste hva hun gjorde».

Flertalls- eller mindretallsregjering

Når en regjering har flertall på Stortinget, kan de fort bli arrogante, mener informant 2. En slik maktarroganse kan innebære at politikerne blir mindre lydhøre overfor feltet og at feltets påvirkningsmakt svekkes. Informanten beskriver dette som, «en sånn maktarroganse som folk heier på hvis de er på din side, men som du blir rasende på hvis de er mot deg». Det er flere med denne informanten om at hvis man *må* ha en flertallsregjering, er det å foretrekke at den er rødgrønn fremfor blå.

Informant 1 påpeker det selvmotsigende i at kultursektoren ønsker seg politikere med gjennomslagskraft, men likevel foretrekker mindretallsregjeringer:

Når det er flertallsregjering forflyttes makten til departementet [...]. Det er for kulturfeltet egentlig ikke et gode. Det er ganske paradoksalt fordi som samfunnsborger vil man jo ønske seg et handlekraftig og effektivt statsapparat som virkelig kan agere og kan få ting gjort. Da er en flertallsregjering selvfølgelig tjenlig. Men når det gjelder å få sine interesser synliggjort, tydeliggjort og kanskje også vinne fram i en interessekamp, så er selvfølgelig en mindretallsregjering, som er nødt til å tillate stortingsbehandling, langt å foretrekke.

Til tross for gjennomføringskraften statsråden kan få med flertallet i regjering, så løpet man også en risiko for at politikken blir statisk, mener informant 5. Dette handler igjen om sektorens muligheter for å påvirke ministerens arbeid. Men det er klart, for kulturministeren selv, er det lettere å sitte i en flertallsregjering eller, som informant 2 uttrykker: *flertallsregime*.

Posisjon i partiet og i regjeringen

Å sitte i regjering som partileder og statsråd gir en annen tyngde og autoritet enn å være «bare» kulturminister, en ministerpost flere informanter mener ikke er særlig høytstående i utgangspunktet. Informant 2 sier,

[a]lle disse ministre har det til felles at ingen av dem har vært særlig mektige i regjering, men noen har blitt det fordi de har hatt roller. [...] *Fordi* Valgerd leder av sitt eget parti, *fordi* Anne var det, *fordi* Trine er det, så kan de komme til å ha en annen type innflytelse på politikk enn ellers, fordi de skal tildeles noen politiske seire.

Det blir også trukket frem teorier om at disse partilederne har valgt kulturen som sitt felt i regjering fordi det kan fremstå som enkelt og mindre tidkrevende.

Når det gjelder de øvrige kulturministrene, ser mange av informantene «castingen» som et strategisk grep knyttet til en politikerskole. I hvilken grad det er heldig for sektoren, er informantene usikre på. Et annet castinggrep informantene nevner er hva statsministeren ønsker av kulturministerrollen: er planen at regjeringen ikke skal fokusere på kultur, hvem er da best egnet til å takle den rollen? Informant 2 sier, «jeg tror helt sikkert at Erna Solberg plasserte folk i den rollen som fulgte hennes økonomiske politikk lydig, og som dermed ikke hadde behov for å vinne noen store seire i kulturpolitikken fordi det kom ikke til å bli så mye».

Forholdet til embetsverket

Informantene trekker frem at en del av det å forstå politikken er også å forstå embetsverket og hvordan en som statsråd må spille på dem. Dette innebærer både å respektere fagligheten i departementet, men også å ha tillit og lytte på en slik måte at de får rom til å gi gode råd opp mot politisk ledelse. Handlingsrommet til embetsverket defineres ut ifra de premisene som ministeren legger, enten som det er intendert eller ikke: «[E]mbetsverket er jo sjakk matt og fordi de blir satt sjakk matt med en minister som åpenbart ikke forstår feltet. Da kan ikke de agere heller. Da driver de egentlig bare brannslukningsarbeid,» sier informant 1. En annen side ved embetsverkets rolle er deres forhold til sektoren. Når sektoren ikke har tillit til eller ikke får kontakt med statsråden, forteller informantene at deres lobbyarbeid blir rettet mot embetsverket i stedet.

Legitimitet

For feltet er det viktig, å i alle fall få et inntrykk av, at kulturministeren har forstått hva feltet dreier seg om. Informant 1 uttrykker det slik: «[...] hvis vi stoler på at politikeren virkelig har skjont hva det handler om, så kan mange av oss godta prioriteringene selv om de ikke faller til vår fordel». Dette handler om at man som politiker har troverdighet, legitimitet, i det feltet man jobber med. Informant 5 sier at man vil få «kred [fork. kredibilitet] av å fronte feltet på en positiv måte». «Å fronte feltet» kan både bety den budsjettmessige prioriteringen, men også

representasjon og å være til stede i kulturlivet. Informant 1 peker på en viktig balansegang som kanskje er særlig aktuell for kultursektoren:

De [kulturministrene] er der og kaster glans, med andre ord skaper oppmerksomhet, sikre legitimitet, som er en viktig oppgave når det er det feltet du er satt til å skjøtte. [...] Så går det der en grense også, for plutselig blir du partyprins i stedet for gallionsfigur eller fanebærer.

Som nevnt over er terminologien viktig i kultursektoren. Å snakke det samme språket skaper troverdighet i feltet. «Det at disse menneskene [kulturministrene] kommer og sier at det er på tide at kunstnerne snakker mer markedsspråk, og synes at det er fornuftig, Det er det ikke. Det blir de [kunstnerne] veldig provosert av», sier informant 2.

Annet

Armlengdes avstand er som nevnt et sentralt begrep i kulturpolitikken.

Opplevelsen til informantene er at politikerne med «de korteste armene» stort sett tilhører venstresiden av politikken. Paradokset påpekes av informant 2: «Og de aller fleste av dem er Arbeiderpartiet. Likevel stemmer de fleste av oss den veien fordi de kommer med mere penger, men de legger seg mer oppi». Det oppleves også som et skille mellom partifløyene når det er snakk om hva slags kontakt sektoren har med politikerne. Informant 4 opplever en forskjell mellom ministrene fra Arbeiderpartiet og de fra Høyre:

Trond traff du jo alltid, han kunne de ta en prat med. Mens Thorhild og Linda måtte du be om møter for de var jo sjeldent ute i felt. [...]. Men det er jo mye enklere å treffe statsråder fra den rødgrønne siden enn fra den andre siden.

4.1.4 Kategorisering av funn etter kulturministre

Statsråd (partitilhørighet) kulturministerperiode	Funn
Åse Kleveland (Ap) 1990-1996	- Tung kunnskap og integritet - Faglig bakgrunn, men også noe politisk bakgrunn
Anne Enger Lahnstein (Sp) 1997-1999	- Partileder med enorm autoritet i landet - Lite kunnskap, men veldig stor interesse
Ellen Horn (Ap) 2000-2001	- Lite autoritet i det politiske miljøet - Gikk inn i dette med entusiasme - Lite politisk erfaring - Ikke særlig vellykket

Valgerd Svarstad Haugland (KrF) 2001-2005	<ul style="list-style-type: none"> - Fikk litt «korte armer» da hun vernet KORK - God kulturminister som tok grep på faglig bakgrunn - Lyttende partileder
Trond Giske (Ap) 2005-2009	<ul style="list-style-type: none"> - Maktpolitiker - Var heldig med at Stoltenberg gjorde kultur til et satsingsfelt - Stor tyngde i partiet - Upopulær i KUD - «Giskes korte armer» - Han hadde en visjon og klare å gjennomføre det
Hadia Tajik (Ap) 2012-2013	<ul style="list-style-type: none"> - Den ideelle kulturminister - Kunnskapsrik og klok - Fikk raskt stor tillit
Thorhild Widvey (H) 2013-2015	<ul style="list-style-type: none"> - Erfaren politiker med tyngde - Har hatt lite kred - Forhastet - Liten bakgrunn fra kulturfeltet og heller ikke så mye interesse for det - Regjeringen prioriterte ikke kultur - Næringslivsretorikk ble ikke godt mottatt - Dersom hun bare hadde fått sitte litt lenger...
Linda Hofstad Helleland (H) 2015-2018	<ul style="list-style-type: none"> - Lite tillit i kulturfeltet - «Idrettsministeren» - Hadde verken noen særlige følelser for, eller interesse for, eller kunnskap om hvordan hun skulle representere kulturfeltet - Brukte posten som et springbrett til å komme videre

Tabell 3: Oppsummering av funn fra dybdeintervju, kategorisert etter statsråd

4.1.5 Beskrivelse av funn etter kulturminister

Åse Kleveland (Ap)

«*[T]he shining star*» beskrives Kleveland som av informant 2. Hun huskes som en minister med integritet og mye kunnskap. Bakgrunnen hennes fra både felt og organisasjoner fremheves som årsaker til suksessen.

Anne Enger Lahnstein (Sp)

Partileder og anti-EU-kampanjedronning Enger Lahnstein opplevdes som en minister med mye autoritet og integritet, til tross for lite kunnskap om kulturfeltet. «Hun hadde liten kunnskap men veldig stor interesse og hadde som personlighet

[...] en tiltro og tillit på det tidspunktet, så hun kunne agere på feltets vegne på en veldig interessant måte,» sier informant 1.

Ellen Horn (Ap)

Karakteristikkene av kulturminister Horn fremstiller en person med lite politisk erfaring og autoritet, men med stor entusiasme. Med utelukkende bakgrunn fra kulturen oppleves denne statsråden som blant de mindre vellykkede. Informant 1 sier, «[h]un forstod oss, men hun kunne ikke gjøre noe med det».

Valgerd Svarstad Haugland (KrF)

Svarstad Haugland hadde mye erfaring fra partipolitikken, og beskrives som en dreven politiker som var lyttende og god kulturminister som tok grep på faglig bakgrunn. I likhet med sine kolleger fra Arbeiderpartiet, fikk også hun litt «korte armer» i blant, sier informant 2 og viser til da hun vernet Kringkastingsorkesteret (KORK).

Trond Giske (Ap)

«Så har du en maktpolitiker som Trond Giske som altså har veldig mye makt, og som er veldig opptatt av makt. Det er det han er opptatt av,» sier informant 1. *Makt* går igjen i skildringene av Giske som kulturminister, både på grunn av regjeringserklæringen han hadde i ryggen, at han hadde stor tyngde internt i Arbeiderpartiet, at han satt i en flertallsregjering og fordi han hadde tydelige visjoner som han klarte å gjennomføre. Dette oppleves ikke som entydig positivt blant informantene, og informant 2 nevner at «hvis han hadde operert i en periode hvor det hadde vært mye mindre penger, så [...] hadde det blitt krancling». Dette er knyttet til at Giske ble opplevd som mindre lydhør overfor feltet og at han krysset en grense andre ville stoppet ved: «Det var jo mye, altså, humor og snakk om Giskes korte armer».

Hadia Tajik (Ap)

Kulturminister Tajik beskrives av samtlige informanter som en kunnskapsrik og intelligent statsråd. Informant 1 går til og med så langt som å si at hun er «den ideelle kulturminister». Hun fikk raskt stor tillit i kultursektoren, mye fordi hun lært seg ting fort og fordi hun mestret språket og kodene i feltet. Informant 2 aner at også Tajik har en maktpolitiker inni seg, men fordi hun, i motsetning til Giske,

ikke satt i posisjon særlig lenge, fikk vi aldri se hvordan det eventuelt kunne utspille seg.

Thorhild Widvey (H)

Informantene beskriver Widvey som en politiker med tyngde. Likevel fikk hun, i løpet av sin periode, lite kred, i følge informant 5. Informant 4 sier om Widvey at hun «var jo en dreven fagpolitiker, men hun hadde liten bakgrunn fra kulturfeltet og heller ikke så mye interesse for det». Informanten fortsetter med å si at hun antakelig hadde lite prestisje i rollen. Flere viser til at hennes regjering ikke prioriterte kulturen, så Widvey verken skulle eller kunne utrette noe stort på det området i den tiden hun var kulturminister.

Når det gjelder de tingene hun fikk gjort, oppleves det at beslutninger har blitt tatt forhastet og uten å ha lyttet til feltet. Informant 2 sier oppgitt,

Hun sier, «jeg har reist rundt i Norge i et halvt år [...]og jeg ser helt tydelig at vi trenger en talentsatsing». Og hvor hun hadde sett det, og hvilke fakta hun baserte det på, det vet vi ikke. Og det tror jeg bare er fordi hun hadde lyst.

Videre kritiserer enkelte av informantene Widvey for næringslivsretorikken hun førte i dialog med feltet. Likevel har flere tro på at dersom hun hadde sittet som statsråd lenger hadde hun hatt mulighet til å vise seg som den drevne politikeren hun egentlig er. Her er informant 5:

[D]et gikk nok litt ord i kulturfeltet da hun ble byttet ut, det var jo litt synd for nå hadde hun kommet seg opp på et nytt nivå. [...] Mange begynte vel fort å savne henne etter at Linda Helleland hadde vært «utpå» et par ganger.

Linda Helleland (H)

«[H]un har *ingen* tillit i kulturfeltet over hodet,» sier informant 1 om kulturminister Helleland. Øvrige informanter er litt mildere i sine ordvalg, men essensen er likevel at ingen ønsker Helleland tilbake. «Jeg tror ikke hun var det minste interessert i dette feltet over hodet. Hun var interessert i idretten,» fortsetter informanten, og han er ikke den eneste som mener at idrettsminister ville vært en mer passende tittel. Det er bred enighet om Hellelands fravær av interesse for det feltet hun jobbet med i to år:

[H]un hadde verken noen særlige følelser for, eller interesse for, eller kunnskap om hvordan hun skulle representere kulturfeltet i det hele tatt [...]. Hennes fravær av interesse, så kan jo hun si «nei, det er slett ikke sant», men det hjelper ikke det hvis det oppleves sånn, sier informant 2. Så hvorfor bli kulturminister til å begynne med? Flere av informantene ser på det som en startposisjon før hun kan ta andre «viktigere»

ministerposter. Informant 3 sier det slik: «Hun ville opp og frem. Hun ville jo ha andre departement. Det er springbrettet hennes. Så hun brukte det jo som et steg i veien opp på departementshierarkiet».

DEL V: Analyse

5.0 Analyse av funn

I denne delen skal funnene fra dybdeintervjuene analyseres og drøftes i lys av teori som presentert i del II. Organiseringen av analysen tar utgangspunkt i teorigrunnlaget, med enkelte justeringer basert på funn fra dybdeintervjuene. Avslutningsvis vil analysen ta for seg kulturministrene Thorhild Widvey og Linda Helleland som spesifikke case, slik som redegjort for i punkt 1.1.

5.1 Kultursektorens egenart

Hva og hvem kultursektoren består av og hvordan sektoren er satt sammen kan sees på som grunnlaget for hvordan kulturministeren bør jobbe og opptre overfor feltet. Til tross for at deler av norsk kulturliv får mye offentlig støtte, er en utbredt holdning at pengene ikke kan komme sammen med krav om å oppfylle politiske målsettinger.

Det handler om å tilstå fullmakt og da handler det for de som er eiere eller tilskuddsgivere og ressursyttere, altså politikerne og felleskapet, da må de holde en avstand. Og den typen avstand er ikke på samme vis påkrevet innenfor de fleste andre felter,

sier informant 1. Informant 2 fortsetter,

De politikerne som skjønner det intuitivt, de blir gode kulturpolitikere. De stopper, skal ikke bry seg om hva som er inni, de skal bare sørge for at, «takk for at du holder på». Og det er på tvers av partigrenser. Det skjønnte Langslet. Bakke, han var siviløkonom fra Handelshøyskolen og han forstod det. [...] Ellen forstod det.

Selv om noen informanter mener at «røde» kulturministre forstår dette dårligere enn «blå», mener denne informanten at det er mer personavhengig og antakelig påvirket av andre variabler enn partitilhørighet.

Konsekvensen det har at kulturministeren har kortere armer enn feltet ser som ønskelig, ser man for eksempel da Valgerd Svarstad Haugland vernet KORK. «Det gjorde hun faktisk. Der oppførte hun seg som en Arbeiderparti-dame. Går inn i Generalforsamlingen i NRK og sier KORK skal leve. Det går ikke an! Altså, det går an. Men det er ganske forbløffende,» forteller informant 2. Slike eksempler på at kulturministrene krysser en grense finnes det flere av. En forutsetning for å være en god minister må kunne sies å være at man forstår rollen

sin og dens begrensninger. Som kulturminister er prinsippet om armlengdes avstand en sentral del av rollen. Forstår man ikke den kan det godt hende man får utrettet mye, men man risikerer å svekke legitimiteten man har i feltet betydelig.

Når informant 2 snakker om det retoriske, det obamaske, potensialet rollen som kulturminister har, kan man forstå det som et uttrykk for ønsket om at statsråden skal forstå kunsten og kulturen; Både forstå, men også gi uttrykk for, hva det *egentlig* handler om. Å vise at det ikke primært dreier seg om seertall, publikum, inntekter, eksport, innovasjon, men at kunstens og kulturens sfære i all hovedsak er på et åndelig nivå. Informant 5 mener at dette gjøres det for lite av: «Jeg tenker heller at betydningen av kultursektoren for andre felt i livet er litt underkommunisert eller underforstått». Å kommunisere dette ut kan altså forstås som viktig både for utøvelsen av kulturministerrollen og for troverdighet i feltet.

5.2 Mennesket

5.2.1 Personlighetsteori

Det er krevende for informantene å si noe sikkert og håndfast om kulturministrenes personlighet. I skildringene av statsrådene har det likevel dukket opp en rekke adjektiver som sier noe om hvordan ministrenes personlighet oppfattes. Hadia Tajik, den ideelle kulturminister, blir av flere beskrevet som klok og lynende intelligent. Rubenzer, Faschingbauer og Ones (2000) knytter kognitive evner til trekket åpenhet for erfaring, selv om det ikke er en direkte underfasett. Forskningen på amerikanske presidenter sier at det er en sammenheng mellom dette trekket og arbeidsprestasjon. Dette kan stemme godt over ens med informantenes opplevelse av kulturminister Tajik.

Ledelsesforskningen ser en positiv korrelasjon mellom ledelse og trekket planmessighet. Blant underfasettene for dekke trekket finner man prestasjonsstreben, som går godt med beskrivelsene av Trond Giske: han fremstår som en svært ambisiøs og målrettet politiker. Informant 1 sier for eksempel om Giske, «så lenge han påtar seg interessene for ett felt, så er det på det feltets vegne han vil utøve sin makt. Og da blir han klart en interessant mann for oss å ha med å gjøre». Dette er personlighetstrekk som gir gjennomføringsvilje. I skildringene av Widvey kritiseres hun for ikke å være nøye nok i arbeidet sitt, noe som også kan

knyttet til dette trekket. Det kan derfor se ut til at informantenes opplevelse av kulturministrene samsvarer med ledelsesforskningen også på dette punktet.

Når det kommer til trekket ekstroversjon er både forskningen på ledelse og amerikanske presidenter samstemte om at dette trekket korrelerer med politisk ledelse og ledelse generelt. Blant fasettene knyttet til ekstroversjon finner man blant annet egenskaper relatert til vennlighet. Ellen Horn får ros av informant 2: «hun kom jo ut med et varme, og det setter kulturlivet pris på, akkurat som alle andre». Andre underfasetter som selvmarkering er informantene derimot skeptiske til. Dette handler om å kunne ta plass, noe informant 2 beskriver som det Trumpske: «Det å ikke kunne gå til noe, applaudere det og selv ikke synes, og de som skal stå foran». Denne informanten opplever ikke dette som en god strategi for å oppnå god relasjon til bransjen. Her er informantene altså noe uenig forskningen.

Medmenneskelighet er det trekket informantene fremhever mest. På den ene siden er dette knyttet til å være en lyttende og interessert person. Dette er egenskaper samtlige informanter enten roser eller kritiserer nesten samtlige kulturministre for å være eller ikke være. På den andre siden snakkes det om dette trekket med negativt fortegn når det gjelder fasetter som føyelighet og beskjedenhet. Igjen er det Giske som trekkes frem som et lite føyelig ytterpunkt. Informant 2 sier,

Når en politiker bli anerkjent for dyktighet på det nivået der, er det ganske brutale greier. Det er omtrent som å skryte av en bokser som er god til å slå ned en annen type. [...] At du tør å satse på at noen hater deg, men de føyer seg nok etterhvert fordi makta rår.

Når det snakkes om maktpolitikere, beskriver informantene mennesker som krever den makten de besitter på en kompromissløs måte. Å være en lite føyelig person kan gjøre at man får til mer fordi man ikke lar seg styre av andre. Samtidig vil man som politiker kanskje ikke fremstå som imøtekommende og samarbeidsvillig. Informant 1 sier, «en maktpolitiker ender jo med å gi tydeligere signaler og utvetydige og ugjenkallelige beslutninger. Kampen er tapt», og informant 5 supplerer, «[j]eg tror ikke det var så lett å rokke Trond Giske hvis han hadde bestemt seg for noe. [...] Jeg er ikke så sikker på at det var så lett, fordi han hadde en visjon og har klart å gjennomføre det også».

Til tross for at informantene sier mye om medmenneskelighetstrekket, sier forskningen at det er liten sammenheng mellom dette trekket og

ledelsesprestasjoner. Likevel ser det ut til at det ligger egenskaper i dette trekket som legger grunnlag for hvordan man jobber og relasjonen til de man jobber med, og som blir opplevd som viktig av andre. Ingen informanter trekker frem egenskaper som kan knyttes til nevrotisme.

5.2.2 Kommunikative egenskaper

Informantene er enige med Kaufman (1980) om at det er viktig at en statsråd kommuniserer hvorfor vedkommende har tatt de valgene den har tatt. «Respond reasonably», sier Kaufman. Noe tilsvarende sier også informant 2: «De kan godt komme og si at vi må kutte penger i dette her, men vi vil at de skal si voksne ting om det». Det er enighet om at ministeren bør snakke fornuftig om feltet sitt, i både en- og toveis dialog. Informant 4 sier følgende:

Både Trond og til dels Anniken og Hadia tok alltid i mot spørsmål. I en hvilken som helst setting i pressekonferanse. Thorhild Widvey og Linda Helleland gjorde aldri det. De leste fra manus, og så var den seansen over.

En slik tilbaketrekingsstrategi som denne informanten beskriver at Widvey og Helleland bruker, er tilsynelatende i strid med det Kaufman anbefaler politikere å gjøre. Dersom aktører i feltet er kritiske til den politikken ministeren fører, noe vi kan anta at en del var under Widvey og Helleland, blir relasjonen mellom departement og felt tilspisset.

For å få en god relasjon til feltet kan det være strategisk lurt å evne å snakke deres språk. Ved å bruke kulturens sjargong symboliserer man at man er «på lag». Å plukke opp denne terminologien kan også være en måte for kulturministeren å vise at hun eller han hører etter og er interessert i feltet. Da vil man som statsråd kunne oppnå større tillit i kultursektoren. I tillegg til å handle om å få en god forklaring på ting, synes interessentene også at det er viktig å få et inntrykk av at statsråden bryr seg og er interessert. Om vedkommende virkelig er det, er både vanskelig å kunne si noe om og kanskje heller ikke så viktig. Men feltet må oppleve seg sett. Informant 2 kommenterer:

Vi er jo litt som barn i denne bransjen. Når Trine kommer og sier, «Æ like kultur» blir alle sånn «oooo!». Vi liker at folk bryr seg. Man ser på de statsrådene som lykkes i andre felt også. Hvis velgerne føler at dette er bare en karrierepolitiker som bare er innom på vei et annet sted, så liker verken bønder, fiskere, industriarbeidere eller kulturfolk deg.

Å lytte til mennesker rundt seg, se dem og å kunne samtale på en god måte er ikke egenskaper som er forbeholdt en kulturminister. Det er ikke en gang forbeholdt

politikkens sfære. Som informant 2 sa: «Trenger ikke nødvendigvis å få vilja di gjennom, men du må bli sett. I barnehagen og i livet».

5.3 Erfaringsbakgrunn

5.3.1 *Kulturen*

Det er ingen tvil om at det er bedre jo mer man kan om feltet før man går inn i kulturministerrollen. Slik er det nok nesten uansett hva man jobber med. Likevel kan det se ut til at det ikke er det viktigste suksesskriteriet for en statsråd i KUD, sett gjennom informantenes øyne. Det er dessuten flere måter å kjenne til feltet enn å ha tilbragt hele sin yrkeskarriere der. Informant 1 uttrykker seg slik,

[...] det er fullt mulig for et menneske som har nådd en såpass høy posisjon innenfor, skal vi si, maktstrukturen eller hierarkiet i Norge som å bli statsråd, det må man regne med også er et menneske som evner å orientere seg. Og derfor ikke trenger å ha noen spesiell forhåndskunnskap.

Det bør altså være en forutsetning at statsråden evner å tilegne seg nødvendig kunnskap om feltet. Likevel har vi sett at informantene opplever at noen statsråder ikke har klart å gjøre dette. Informant 5 sier, «hvis man har kulturminister som ikke forstår noe av kjernebolkene i det, så blir det veldig vanskelig». Disse statsrådene, Widvey og Helleland, og hva som blir vanskelig skal vi se nærmere på senere.

Hyllesten til kulturmennesket og -ministeren Åse Kleveland kan oppleves som en tilfredshet over at det faktisk gikk ganske bra å ha en statsråd fra feltet. Den avgjørende kompetansen hun satt med var, etter informantenes innspill å dømme, ikke musikerkarrieren hennes, men det organisatoriske arbeidet fra musikerforbundet. At hun kommer fra feltet er heller toppen av kransekaka enn kjernen i prestasjonene hennes som kulturminister. Likevel kan det være lett å glemme når statsministeren utnevner en statsråd som feltet kjenner som en sentral og vel respektert aktør, slik som Ellen Horn. «Men legg merke til hver gang bransjen ikke er skeptisk, når det blir veldig «åj, dette blir hyggelig!», så skal man også passe seg,» advarer informant 2.

Ellen Horn kommer ikke så godt ut av disse intervjuene. Hun blir hovedargumentet for at statsrådene bør hentes fra partipolitikken. Informant 2 sier om Horn at hun «gikk inn i dette med svær entusiasme, men møtte vel på den hverdagen med at det er veldig mye sånne små ting du skal beherske. Så det er ikke alltid en fordel å få inn de typene der, vil jeg si», og informant 5 sier, «[h]vis

du [...] egentlig har null peiling på det, så er det ikke sikkert at det er det beste verken for deg eller for sektoren eller for en regjering». Det er disse oppfatningene som går igjen blant informantene: en politiker uten peiling på politikk kommer ikke til å gjøre det så bra. Konsekvensene av dette blir mindre gjennomslag for saker i regjering og Storting, og dermed mindre penger til sektoren.

Mangset og Hylland (2017) hevder at kulturministre med sterkere kulturfaglig bakgrunn gjør det svakere i politikken enn de med allmennpolitisk bakgrunn. På dette punktet kan informantene og forfatterne sies å være enige. Samtidig trekker både Mangset og Hylland samt Grund (2008) inn legitimitet som en sentral faktor. Man kan tenke seg at å ha erfaring fra feltet vil kunne gi en viss legitimitet blant noen grupper, i for eksempel feltet selv. Kulturfaglig bakgrunn og legitimitet er i alle fall ikke gjensidig ekskluderende, noe Kleveland er et godt eksempel på. Et annet punkt verdt å kommentere i denne sammenheng er at Mangset og Hylland inkluderer Turid Birkeland i gruppen kulturministre med kulturfaglig bakgrunn. Dette er det ingen av informantene som gjør, snarere tvert i mot., da Turid Birkeland blant annet har lang fartstid i AUF. Årsaken til dette vet kanskje bare forfatterne selv.

5.3.2 *Politikken*

Det fremstår som svært tydelig at informantene synes det helt klart viktigste suksesskriteriet for en kulturminister er å være en dyktig politiker. Informant 4 sier, «du må kjenne politikken, åpenbart, du må vite hvordan du får ting gjennom i regjering, hvordan du får ting gjennom på Stortinget, hvordan en utnytter embetsverket, å bruke fagfolka som sitter i departementet». Å kunne håndtere systemet man arbeider i er helt klart en fordel. Bare på den måten vil man kunne vinne budsjettforhandlinger og få de ressursene man ønsker til feltet man arbeider med og for.

Litteraturen sier særlig at når det kommer til å vinne gjennom i kampen om ressursene er det avgjørende at kulturministeren har allmennpolitisk erfaring og kompetanse. Dette er informantene tilsynelatende enige i. Som Grund påpeker er det likevel andre sider av statsrådets arbeidsoppgaver som handler om helt andre ting. Informant 3 sier,

Det er klart det er viktig å kjempe for feltet og få riktig mye ressurser. Og så handler det om prioritering innenfor feltet også. Så er det mye som også handler om tenkning, kulturpolitisk tenkning er jo også viktig. Hva man legger vekt på og hvordan man ordlegger seg blir jo også veldig viktig.

Denne informanten påpeker altså at erfaring fra politikken er nyttig for flere sider ved ministerens ansvarsområde. Allmennpolitisk erfaring kan være nyttig for å kunne tenke helhetlig og strategisk for kultursektoren som helhet. For som informant 3 sier, «[...]feltet er så stort også. Selv om hvis du har vært for eksempel musiker er det ikke sikkert at du kan noe om mediepolitikk for det. Og motsatt».

5.4 Politikken kontekst

5.4.1 Flertall eller mindretall

Det er helt tydelig at samtlige informanter ikke ønsker at kulturministeren skal ha for mye makt i forhold til den påvirkningsmakten de selv har mot statsråd og departement. Den handlekraften en flertallsregjering får gjør at kulturpolitikken som blir ført i større grad vil være basert på regjeringsplattformen, og vil i tilsvarende mindre grad være et resultat av dragkamper mellom regjeringspartiene, de øvrige partiene og andre interessenter som driver lobbyvirksomhet. Informant 4 sier, «[m]indretallsregjering må manøvrere seg fra sak til sak [...] og det gir oss på utsiden større handlingsrom». På denne måten vil en mindretallsregjering kunne gi feltet mer makt til å påvirke hva slags kulturpolitikk sittende regjering fører.

Ved en mindretallsregjering, slik som situasjonen er i dag, opplever likevel noen informanter utfordringer. Informant 4 beskriver det slik:

[...]sånn som det har vært nå så har jo regjeringen lagt opp til en del kultursaker i statsbudsjettet der man har kutta ting eller ikke økt ting som de vet at de vil tape på Stortinget, som en slags lynavleder for andre saker.

Han opplever flere saker som er viktige for hans del av kulturlivet har blitt brukt som en slik lynavleder. Det er selvsagt ikke positivt for ham. Likevel ser han på dette som et bedre alternativ enn at samme regjering skulle hatt flertall på Stortinget:

Hvis det er en rødgrønn regjering er det en fordel med flertall. Hvis det er sånn som det har vært nå med en Høyre-FrP-regjering har det vært en fordel for oss i kulturlivet at det er en mindretallsregjering.

Dette sitatet er uten tvil knyttet til de rødgrønnes og de blåblås kulturpolitikk, og blir dermed litt på siden av denne oppgavens undersøkelsesspørsmål. Likevel er det tatt med her for å vise at mens informant 1 tidligere i denne oppgaven under

punkt 4.1.3 er sitert på at en mindretallsregjering alltid er å foretrekke, synes informant 4 her at dette avhenger av regjeringskonstellasjonen. Dette kan være et uttrykk for informantenes ulike politiske orienteringer eller at de rett og slett vurderer situasjonene annerledes.

Slik som Tom Remlov beskriver det som krevende med en flertallsregjering (jf. Gran, 2008), ser det også ut til at informantene synes det samme. Informant 5 sier,

[...] du kan si at fordelene med en flertallsregjering er at de, hvis de da er positive til de feltene man ønsker skal fremmes så er det en god ting, og samtidig så kan det jo gi en litt annen dynamikk hvis de ikke er det med tanke på at det da kan justere noe kurs.

En kulturminister i en flertallsregjering har mer makt til å gjennomføre ting på egenhånd, og dermed reduseres feltets muligheter til å dra politikken i den retning de ønsker. Konsekvensen dette får for politikken blir at den i større grad avhenger av hva statsråden ønsker å prioritere og få gjennomslag for.

5.4.2 Posisjon

Informantenes tanker omkring dette temaet kan deles inn i to: *casting*⁴ og partilederrollen. Casting dreier seg om hvem som har blitt tildelt kulturminister posten og hvorfor. Partilederrollen trekker flere frem som en viktig dimensjon ved enkelte kulturministre.

«Hvem har blitt tildelt plass til å skinne? Det tror jeg forresten er rimelig avgjørende. Hvem har fått lov til å gjøre noe ordentlig? En ting er Giske, men det er Stoltenberg som gir ham rommet,» sier informant 2, og fortsetter med at statsministerens strategiske beslutning om hvem som skal bli kulturminister kan både gi uttrykk for og sette rammene rundt hva regjeringen ønsker å oppnå på det feltet. Informant 4 er enig i dette: «Sånn som da Thorhild Widvey ble satt der, da ville Erna Solberg ha noen som var tøff nok til å ta kritikken, som ikke hadde noe prestisje på det». I dette perspektivet blir hvem som er kulturminister et produkt av regjeringens planlagte politikk.

Strategisk casting av kulturministre kan også gjøres på grunnlag av partiets planer for en politikers utvikling: politikerkolen. Et eksempel på dette er slik informant

⁴ Betydning: rollebesetting

4 sier at kulturministerposten var ment å være Hellelands springbrett inn i politikken. Informant 3 tror ikke dette er særlig heldig for politikken:

Nei altså, det er ofte sånn, det påstås i alle fall i media, at det å bli kulturminister er en sånn slags statsrådsskole. At man setter folk man har tro på skal gjøre en politikerkarriere fremover, at det er liksom en sånn begynnerpost for vordende politikere. Og det er jo litt synd.

At noen opplever statsrådscoleelementet som synd, kan komme av dårlig erfaring med de politikerne som antakelig er kulturminister på grunn av dette systemet.

Det er nesten utelukkende Helleland som trekkes frem i tilknytning til dette. I seg selv burde det ikke være et problem at politikere bruker posten som et springbrett, for det er nærliggende å anta at flere enn Helleland har hatt departementshierarkiet i bakhodet da de takket ja til stillingen som kulturminister.

Som partileder og kulturminister gav Anne Enger Lahnstein og Valgerd Svarstad Haugland politisk tyngde til KUD (KKD⁵). Når man sitter som øverste leder av et parti og velger å være kulturminister kan det kommunisere ut at kultur er et viktig felt både for partiet, regjeringen og samfunnet generelt. Samtidig sier noen informanter at de antakelig valgt denne rollen i regjering fordi den virker overkommelig. Informant 2 sier følgende:

En partileder som velger det, da velger man det av én av to grunner: noen fordi de sier at de er interessert i kultur, og andre ganger gjør de det fordi partilederen skal være i regjering og har et behov for et lite og oversiktlig departement. Så tror man at kultur er enkelt, at det tar mindre tid og at det ikke er så krevende.

Til tross for at det er tydelig at informant 2 synes denne holdningen er en misoppfatning, er opplevelsen hans, og de andre informantenes opplevelse, at både Enger Lahnstein og Svarstad Haugland har vært gode kulturministre. Dette kan være knyttet til at makten og innflytelsen en partileder har veier opp for at vedkommende eventuelt undervurderer feltet, og at man dermed får utrettet en del likevel.

5.4.3 *Forholdet til embetsverket*

Embetsverket i departementet er blant statsrådets viktigste støttespillere. Både litteraturen og informantene sier det er viktig med tillit mellom kulturministeren og KUDs embetsverk. Det utfordrende i denne relasjonen er blant annet at embetsverket sitter fast i departementet og jobber kontinuerlig med feltet, mens den politiske ledelsen og ideologien skiftes ut jevnlig. Det kan være krevende for statsråden å komme inn i departementet som ny leder med nye tanker om hva som

⁵ Fra 2002 til 2009 het departementet Kultur- og kirke departementet (fork. KKD).

skal gjøres. For å skape tillit i en slik situasjon er det viktig å forstå deres rolle og å lytte til dem, sier informantene. Informant 2 sier, «[d]et er nesten alltid det viktigste: å ha en politiker som skjønner, om du ikke skjønner hele feltet først, så må du i hvert fall forstå hvordan det er å jobbe med et byråkrati». Fevolden og Seip (2017) skriver at når det er tillit mellom partene får statsråden de beste rådene og det mest effektive departementet.

Det er flere eksempler som blir trukket frem i intervjuene av ministre som ikke har behersket dette så godt. Et eksempel er Giske. Informant 4 sier,

Men han visste også å utnytte embetsverket. Han var et råskinn i departementet. Han hadde klare tanker om hva han ville gjennomføre og han gikk direkte på de stakkarene han trengte for å utvikle sin politikk. [...] Det var ikke alle som var like glad for det.

Også informant 3 trekker frem at embetsverket ikke var så blide for måten Giske valgte å styre departementet på. Han går til og med så langt som å bruke ordet «hat». Dette dreier seg om at Giske overstyrte de tradisjonelle kommandolinjene og rollefordelingene. I tillegg sier informant 3 at «han [Giske] blandet seg opp i ting som administrasjonen er vant til å ha frie tøyler på». Det ble med andre ord litt korte armer i departementet også.

«I Ellens tilfelle var det veldig mye viktigere å få statssekretæren i tale, og ikke minst embetsverket. Embetsverket ble tungt belastet i hennes tid. Eller tung beleiret, kan man kanskje si». Informant 1 viser til at feltet går veien via embetsverket i sin lobbyvirksomhet dersom det er vanskelig å komme i kontakt med statsråden. Samtidig blir det sagt at embetsverket avhenger av ministeren for ikke å bli satt ut av spill. Dermed kan det se ut til at ministeren må være noenlunde kapabel for at embetsverket i det hele tatt skal være mottakelig for lobbyvirksomhet og i tillegg skal kunne gjøre noe med det.

5.5 Widvey og Helleland

Når jeg har snakket med informantene om Widvey og Helleland, er det ikke til å stikke under stol at informantenes politiske tilhørighet er en annen enn den til disse ministrene. Dette har blitt sagt i klartekst i intervjuene, og mye av det som har kommet frem har vært kritikk av det Widvey og Helleland gjorde og ikke gjorde i departementet. Det er spesielt viktig å se denne delen i lys av dette. De to neste punktene er et forsøk på å isolere det som har blitt sagt om dem som mennesker fra deres politiske ideologi, i den grad det er mulig.

5.5.1 Thorhild Widvey

Informant 1 oppsummerer sin oppfatning av Widveys kulturministerkarriere slik:

Vi trodde nok alle at, hun var jo en ganske erfaring politiker, hadde hatt ministerpost før og [...] her får vi en autoritet. Men så skjedde da det at hun på en måte tok litt for lett på kunnskapstilegnelsen sånn at hun etter hvert ble hun opplevd som en lettveker rent faglig. Da mistet feltet tillit og da mistet hun støtte i feltet, og det forplanter seg tror jeg da hvilken autoritet hun får innad i regjeringen og ganske riktig ble hun til slutt til og med skiftet ut.

Opplevelsen av Widvey preges av at hun ikke går dypt nok inn i feltet og lærer det å kjenne. At hun ikke har noe erfaring fra kulturen er en ting, men det oppleves ikke som at hun tar tak i kunnskapshullet selv etter at hun ble kulturminister. Informant 1 forstår det slik at hun dermed måtte gå til slutt nettopp fordi hun ikke mestret jobben særlig godt.

Effekten dette hadde på kulturpolitikken i årene 2013-2015 er, i følge informantene, at svært lite skjedde. Informant 4 sier om Widvey at hun «gjorde veldig lite, ikke hadde noe uttalt kulturpolitikk, ikke hadde noen visjoner, men var mer en administrator for departementet i en periode». Opplevelsen til denne informanten er at feltet sitter igjen uten planer og strategier for videre utvikling.

Om kulturpolitikken etter 2013 sier informant 1 følgende:

Den har endt med å være anonym. Den vil bli forbundet med en periode hvor det ikke ble truffet bevisst valg om hva slags, det ble ikke gjort noen reelle, synlige politiske prioriteringer på kulturfeltet. Det ble bare spart, det ble økonomisert. Nå kan man si at dette er knyttet til politikken Solbergregjeringen førte. Når den økonomiske situasjonen i Norge var strammere for Solberg enn foregående regjering, er det en utakknemlig oppgave å måtte være den som skal kutte og holde pengene tilbake. Om dette sier informant 2:

Vi kan mistenke Thorhild Widvey at hun ble satt i den posisjonen av Solberg for å skjære ned. Altså kutte på budsjetten, eller ikke videreføre løftet fra de rødgrønne. For Widvey hadde ikke noe politisk prestisje i det prosjektet. Hun skulle ikke bygge seg opp som politiker.

Samtidig kan man se på en slik sparesituasjon som en som virkelig behøver synlige prioriteringer. Opplevelsen av Widvey er at hun ikke gjorde dette.

En konsekvens av ikke å tilegne seg tilstrekkelig med kunnskap om feltet er at beslutninger kan fremstå som forhastede og lite gjennomtenkte. «Hun forhastet seg og tok ikke rede på ting, var ikke presis nok i utsagnene hun kom med,» sier informant 1, og informant 2 supplerer med at han synes Widvey og Helleland er

«den statsrådsduoen som har satt i gang mest ting på egenhånd». Informant 4 sier, «Så sitter vi igjen med litt sånn dårlig politisk håndverk på en del ting. Det er tydelig at hun ikke hadde helt kontroll på feltet, på faget».

Til tross for denne kanskje litt krasse kritikken av Widvey, er det flere av informantene som ser et potensial i henne, blant annet informant 1: «Jeg tror kanskje at Widvey, hadde hun fått sitte så hadde hun faktisk komme litt opp og stå, kommet seg opp på hesten. Det kunne ha skjedd noe». Denne informanten påpeker at flere kulturministre har behøvd litt tid før de har begynt virkelig å orientere seg i feltet og får utrettet ting. Kanskje Widvey ble byttet ut for raskt? I tillegg påpeker informant 2 at feltets skepsis til henne nok er preget av at hun kom rett etter den godt likte Hadia Tajik: «plutselig forsvant hun [Tajik], så forsvant Kulturløftet, så ble alle sure for det kom en regjering inn og gav oss mindre penger. Så det preger nok bransjens mugne skepsis til Thorhild Widvey i starten». Også informant 3 reflekterer over om Widveys dom vil justere seg til det mer positive etter at sjokket over den påfølgende kulturministeren har lagt seg.

5.5.2 *Linda Helleland*

Av alle kulturministrene informantene har snakket om, er det ingen som får så mye refs som Helleland. Fraser som «ingen tillit», «latterliggjort» og «ingen interesse» preger informantenes samlede oppfatning av henne som kulturminister. I likhet med hos Widvey, er kilden til frustrasjon over Helleland opplevelsen av at det mangler grunnleggende interesse for kulturen og at hun rett og slett ikke bryr seg. Informant 1 sier,

Det er ikke en aktør i Kultur-Norge som mener at hun gjorde en god jobb. Og det handler rett og slett om at hun ikke utviste noe interesse. Hver gang hun uttalte seg så bomma hun, i alle fall i svært mange av tilfellene.

Denne informanten fortsetter med å forklare at etter hvert som hun mistet tillit i feltet, sluttet feltet å forholde seg til henne i håp om at hun snart skulle bli byttet ut.

Som redegjort for over er kommunikative egenskaper regnet som en viktig faktor for en statsråds vellykkethet. Informantene synes disse egenskapene glimrer med sitt fravær hos både Widvey, men særlig hos Helleland. Å si «voksne ting» om politiske valg og prioriteringer, opplever ikke informant 2 at Helleland har klart å gjøre. Informant 4 synes heller ikke at Helleland har klart å snakke godt for seg:

Det er jo ingen interesse! Det er ikke noen svar, heller. I alle fall ikke noen vettuge svar, ikke noen svar som er velfundert eller gjennomtenkt. Bare sånn «Nei, sånn må det bli. Vi har ikke noen penger». Det er liksom det som har vært svaret.

Konsekvensene dette får er, i likhet med Widvey, er at den politikken som blir utført ikke er tilstrekkelig forankret i feltet. Informant 3 beskriver det som å «løse et problem som i liten grad eksisterer, med virkemidler som snarere virker motsatt».

«Thorhild og Linda som kanskje ikke var så veldig interessert i selve kulturfeltet, men mer interessert i å være minister,» sier informant 4. Av dette lukter det den sykdommen Kaufman (1980) beskriver: at man mister grepet om det ansvaret man har til fordel for å sole seg i glansen av sin posisjon. Handler det egentlig om at disse finner kulturen uinteressant, eller er det noe med disse som personer som gjør dem rett og slett mindre egnet til å være statsråd? Informant 5 mener hun ser et mønster hos Helleland etter at hun fra 2018 fikk en ny ministerpost: «Så jeg synes jo egentlig ikke at Linda Helleland nødvendigvis gjør sånn kjempegod figur i den nye rollen heller. Synes jo det ligner, det er gjenkjennelig».

Så skal det sies at selv informantene ser at det finnes de som ikke er like misfornøyde med kulturminister Helleland. «Og det er vel ikke så mange andre som har vært strålende fornøyd heller. Kanskje idretten? Hun har gjort en god jobb med å rydde feltet for idretten, det skal hun ha all ære av,» sier informant 5. Dette er det flere som er enige i. Informant 2 sier, «Hun tok egentlig mest vare på idrettssiden av ministergjeringen. Og det kan godt hende hun gjorde bra, hva vet jeg». Nå handler ikke denne oppgaven om idrettssiden av KUD, men poenget er at disse informantene representerer én (stor) gruppe av kultursektoren. Det frie feltet og alle de som er knyttet til kulturnæring har ikke kommet til her. Man kan tenke seg at disse gruppene vil se Widvey og Helleland med andre øyne, og oppleve at måten de har drevet KUD i perioden 2013-2018 har vært til fordel for dem. Men det får vi altså ikke vite i denne omgang.

DEL VI: Avslutning

6.1 Oppsummering

«Til syvende og sist vil det dreie seg om den enkelte. Det er en slags fortrøstning også i det. Det er personer og personligheter det vil komme til å handle om, det er også politikkenes vesen,» sier informant 1 i sitt intervju. Og det er også det denne

oppgaven har vist: utøvelsen av kulturpolitikken avhenger i stor grad av hvem som besitter rollen som kulturminister.

Informantene er samstemte om at politisk erfaring og tyngde er den desidert viktigste kvaliteten og det mest avgjørende suksesskriteriet for en kulturminister. De mener at kulturpolitikk først og fremst er politikk, og det er derfor først og fremst dette faget statsråden må mestre. Dernest er det svært viktig at ministeren forstår seg på feltet. Kultursektoren skiller seg særlig fra andre sektorer ved at det fordrer en avstand mellom politikken og kulturproduksjonen: en armlengdes avstand. Å forstå feltet innebærer også å kunne kommunisere med feltet på en måte som feltet forstår.

Av mer generelle egenskaper fremgår evnen til å lytte og til å fremstå interessert som svært ettertraktet blant informantene. En kulturminister som klarer dette vil i større grad kunne oppnå tillit og troverdighet i feltet, noe som igjen er avgjørende for en god dialog. Dersom dialogen er dårlig eller ikke-eksisterende kan man risikere at politikken som blir ført består av tiltak det ikke er behov for og som oppleves som meningsløse av dem tiltaket gjelder for.

Konteksten kulturministeren arbeider i setter rammene for hvordan vedkommende jobber. I en flertallsregjering vil ministeren kunne jobbe selvstendig, mens feltet vil miste sin påvirkningskraft på politikken. Informantene opplever stort sett at en mindretallsregjering er hensiktsmessig hvis deres stemmer skal bli hørt i politiske fora. Dersom ministeren også er partileder vil vedkommende ha større makt i regjeringen og kan derfor også få større gjennomslagskraft for departementets saker. Når det gjelder departementet, og nærmere bestemt embetsverket, er det igjen viktig å forstå hvordan de arbeider og å lytte og respektere fagligheten de besitter. Dersom man som statsråd ikke gjør dette på en god måte, risikerer man å miste en av de nærmeste og beste støttespillerne man har.

Informantene opplever både Widvey og Helleland som to kulturministre som ikke var særlig opptatte av kulturen. De fremstod begge som statsråder som ikke var interesserte og som heller ikke ønsker å snakke med eller lytte til feltet. Som en følge av dette ble kulturpolitikken, etter informantenes mening, anonym, vilkårlig

og forhastet. Samtidig skal man ikke legge skjul på at det også delvis var Solbergs regjeringsplattform som la til rette for at politikken ble som den ble.

Litteraturliste

- Berg, Lars Petter, Olav Garvik og Andreas Tjernshaugen. (2018). Regjeringen Solberg. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/Regjeringen_Solberg
- Fevolden, Trond og Ellen Seip. (2017). Statsråd for første gang. *Stat og styring*, 27(04), 2-5.
- Garvik, Olav. (2015). Thorhild Widvey. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/Thorhild_Widvey
- Gran, Anne-Britt. (2016). Økonomisk selvsensur i kultursektoren. I Alm, K., M. Brown, S. Røyseng (red.). *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm
- Grund, Jan. (2008). *Kulturpolitikk er kunst*. Oslo: Universitetsforlaget
- Helleland, Linda Hofstad. (2017, 22.august). Kulturpolitikk med mål og mening. *Aftenposten* s. 17.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. (2013). *Hvordan organisasjonen fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufman, Gerald. (1980). *How to be a Minister*. Surrey: Sidgwick and Jackson Limited
- Kulturdepartementet. (2018). Kulturdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/id545/>
- Landmark, Erik. (2018). Lars Roar Langslet. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra https://snl.no/Lars_Roar_Langslet
- Lien, Marius og Emil Flatø. (2017, 27. oktober – 2.november). Hvem er historiens mest effektive kulturminister? *Morgenbladet* s. 8-15
- Mangset, Per og Ole Marius Hylland. (2017). *Kulturpolitikk – Organisering, legitimering og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Øyvind Lund (red.). (2012). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Rubenzler, Steven J., Thomas R. Faschingbauer og Deniz S. Ones. (2000). Assessing the U.S. Presidents Using the Revised NEO Personality Inventory. Psychological Assessment Resources, Inc. Hentet fra <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/107319110000700408>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Matrise dybdeintervju

Vedlegg 3: Femfaktormodellen