

BESÖKARUNDERSÖKNINGAR OCH UTVÄRDERINGAR PÅ MUSEER

Kompetens och konsekvens?

Anna Larsson

Examensarbete (30 högskolepoäng) i museologi för masterexamen inom ABM-
masterprogrammet vid Lunds universitet.

Handledare: Björn Magnusson-Staaf

År: 2011

Audience Surveys and Evaluations at Museums – competence and consequences?

Abstract

The mission of the museum has changed from the early 20th century's repositories of knowledge and objects, to the present day leisure centre for the whole family. Creating an audience-oriented museum is a balance between attracting as many visitors as possible, while still maintaining the museum's unique role as a learning institution. In a number of industries it is common practice to assess both individual projects, as well as the organisation as a whole, through various forms of evaluations. Many of the methods are based on extensive research into consumer behaviour, organisation and management etc. In the culture sector audience surveys and evaluations are fairly common as well, but because of the complexity of operating a museum, the purposes are many and sometimes diametrically different.

Even though research on evaluations specifically for museums exists, as well as methods specifically developed for aspects of the overall operations e.g. pedagogy, these are not applied at all museums. Although it sometimes can be functional to borrow methods from other sectors, e.g. marketing, there is also a risk in using a tool designed for a different industry and purposes. At some museums, evaluations are not done at all because of a lack of resources and/or knowledge. The identified purpose for an evaluation or audience survey has bearing on the methods used, as well as the implementation. In turn the evaluation will have consequences for the development of the museum, and the role of the museum will have consequences for society. An audience research of a museum for instance can also show a different, perhaps truer image of a society.

Audience research is therefore a vital tool in museum management. Considering the potential consequences of audience research and other evaluations of museums, the aim of this thesis is to find out more about the extent of how museum professionals incorporate evaluations and audience research in the everyday operation? What are their qualifications to choose methods, to carry out the research or to hire an external firm or consultant? And perhaps most importantly, how do they themselves, think and feel about this work?

Master's thesis

Keywords

Museum, Evaluations, audience research, audience survey, visitor studies, utvärdering, besökarundersökning.

Tack,

Ett stort tack riktas till de museiarbetare som valt att bidra till den här studien. De har alla varit enormt öppna med sina erfarenheter och funderingar och det är med glädje jag läst svaren. De ger en bild av en yrkeskår med en gemensam prägel som går utöver över nationalitet. Det är tydligt i svaren att många funderar mycket på museets roll i samhället, ansvar, krav och hur man kan och ska arbeta med utvärdering och besökarundersökning. Deras berättelser vittnar om en entusiasm och en ödmjukhet i sin vilja att arbeta tillsammans för det större målet, för att på bästa sätt ge medborgare tillgång till kunskap och kreativitet.

Tack också till Senior Curator Rory M. Cory och Head Librarian John Wright för att de gett mig möjligheten att omsätta min utbildning till praktik på The Military Museums. Som musei-, respektive bibliotekpraktiker, välkomnade de mig och min assistans såsom de välkomnar alla volontärer och studenter, en nödvändighet för att de ska kunna driva kulturverksamhet. Från första dagen har de behandlat mig som en jämlike och en del i teamet och jag har fått ovärderliga erfarenheter.

Tack till alla lärare och personal på Masterprogrammet i ABM vid Lund universitet som gett mig möjligheten att fördjupa mig i dessa fascinerande ämnen, en suverän pedagogik, och under andra året till och med en chans att 'få ha kakan och äta den samtidigt' härifrån Kanada. För mig personligen har det varit min sista kurs på en lång grundnivå – och den bästa! Framförallt tackar jag Björn Magnusson Staaf som lett oss blivande museologer med entusiasm och inspiration. Du ser museets utmaningar som möjligheter och oss studenter som museets framtid och det ger oss självförtroende och äventyrlusta.

Jag måste också tacka mina kurskamrater på både Arkiv, Bibliotek och Museum som har varit en förutsättning för vår gemensamma utveckling, framförallt genom våra långa, krävande och givande sessioner av PBL (problembaserat lärande). Speciellt tack till Eleonor som under mitt sista år av studier på distans från Kanada, varit min länk till *Kulturanatomen*, förmedlare av allt som hänt på föreläsningarna, min skrivarpartner på ett arbete och mitt ovärderliga bollplank och stöd i detta arbete.

På ett personligt plan måste jag tacka Derek för administrativt markservice, kaffe, hjälp med engelsk korrekturläsning, och dessutom tålamod, framförallt de tre nätter jag via Skype deltog i opponeringsseminarier i Lund. Och tack till Zigge, Christina, Zoe och Ian. Förutom allt annat ni ger mig hade jag inte kunnat flytta till Kanada utan er hjälp. Tack Helena. Tack Sofia. Vår sort behövs här i världen!

Och största tacket slutligen till min familj. Erik och Inger för att de tagit med mig till museum (och arkiv och bibliotek dessutom) sen innan jag kunde gå och fortsatt att uppmuntra mig att ständigt utforska nya områden och lära mig mer – om allt. Kenneth och Mats och Lars-Erik och deras underbara familjer och ALLA andra i min stora, brokiga, kulturpassionerade släkt för kärlek, skön galenskap, nyfikenhet och ett självklart stöd för alla mina studier genom åren.

Anna Larsson, Calgary 8/6 2011

Bakgrund	5
1.1 Inledning	7
1.1.2 Syfte och problem	8
1.1.3 Frågeställningar	8
1.2 Teori.....	8
1.2.1 Museet har samhällsbetydelse	8
1.2.2 Museer behöver kommunicera med sitt samhälle.....	9
1.2.3 Museum ingår i ett politiskt sammanhang	11
1.2.4 Konsekvenser av omedvetet och icke-handlande	11
1.3 Metod.....	13
1.3.1 Urval	14
1.3.2 Avgränsningar	16
1.3.3 Definitioner	16
1.4 Litteratur.....	18
1.5 Disposition	19
2 Utvärderingar och besökarundersökning	20
2.1 Historisk utvecklingen av utvärdering och museum.....	20
2.2 Utvärdering för dagens museum	22
2.2.1 Museet och lärandet.....	22
2.2.2 Museet och anti-intellektualismen	23
2.3 Skillnad mellan praktik och forskning.....	26
2.3.1 Besökarforskning för museum – utvärdering kontra forskning?	28
2.4 Utvärdering på museum – syfte och metod	29
2.4.1 Utvärderingstyper	29
2.4.2 Besökarundersökningar	30
3 Intervjuer	35
3.1 Summering av intervjufrågorna	35
3.2 Summering utifrån uppsatsfrågorna.....	43
4 Intervjuerna – analys.....	45
4.1 Orsaker till bristande utvärdering och besökarundersökning.....	46
4.1.1 Pengar, personal och tid.....	46
4.1.2 Marknad, kontra uppdrag.....	48
4.1.3 Bristande kunskap.....	49
4.1.4 Ond cirkel	50
4.2 Lösningar på problemen?.....	52
4.2.1 God cirkel	52
4.2.2 Utvärderingsstrategi.....	53
4.2.3 Förankring.....	54
4.3 För-, nackdelar med extern hjälp	56
4.4 Varför ska man utvärdera och göra besökarundersökningar?.....	57
5 Avslutning	60
Litteraturlista	62

Bakgrund

På min praktikplats på The Military Museums (TMM) i Calgary, Kanada har jag fått förtroendet att formge och under ett halvår (två olika utställningar), utföra en utvärdering av nytillskottet The Founder's Gallery (TFG). TFG är en utställningssal för samtidskonst och kulturarvsföremål menad att ge en mer känslomässig eller abstrakt, men också aktuell kommentar kring krig och fred och vara ett komplement till, eller bro mellan de övriga sju museerna i byggnaden. Intendentens syfte med utvärderingen är i huvudsak av praktisk natur: att ta reda på om TFG fungerar som det är tänkt, vilka kommunikationskanaler som bäst fungerar för att marknadsföra galleriet och varför vissa museibesökare väljer att inte gå in i TFG.

Ordinarie personal och intendenten själv har ingen tid att utföra denna, som han anser, viktiga utvärdering för att avgöra om de är på rätt väg eller vad de behöver ändra. Det finns ingen personal utbildad för just besökarundersökningar och utvärderingar. Hittills har styrelsen och ledningen inte heller avsatt medel för en extern utvärderingskonsult¹. Den förra styrelsen för TMM anlätade för några år sedan en framstående marknadsundersökningsfirma att utföra en besökarundersökningen för hela TMM. Den var dyr och tyvärr otillfredsställande. Hittills har resultatet inte använts i nämnvärd utsträckning vilket delvis kan ha sin förklaring i att studien formgavs och utfördes utan någon som helst medverkan med TMM: s museintendenten. TMM: s PR-ansvarige (som anställdes efter förra studien gjordes) misstänker också att studien är vinklad på ett sätt som inte varit till reell användning för TMM: s verksamhet utan troligen enbart för ett strikt turismanpassat marknadsföringssyfte.

Vid en genomläsning av den tidigare studien framkommer det inte tydligt vad syftet med frågorna är, vilka övergripande slutsatser som görs och vilka eventuella implementeringar som eventuellt kan göras. Resultaten som tas upp väcker fler frågor än de ger svar. Frågeformulären som använts finns med som bilagor och visar sig bestå av nästan enbart ja-, eller nej-frågor och ledande frågor som utgick från antagna förutfattade meningar hos icke-besökare. Bland annat frågade man deltagarna om de höll med utvalda citat från TMM: s uppdragsbeskrivning, såsom huruvida det var viktigt att hedra kanadensiska soldater som gjort en insats för frihet i internationella konflikter. Få skulle svara nej till på det. Ett resultat visade att ett högt antal mammor inte vill ta med sina barn till TMM. Vid närmare efterforskning visade detta sig vara en tolkning. Den exakta frågan var om de ansåg det var lämpligt att utsätta små barn för vapen. Få mammor skulle svara ja på en sådan formulerad fråga.

Urvalet av deltagare väckte ytterligare frågor. Av totalt 60 personer bodde enbart 10 av dem bodde överhuvudtaget i Calgary och hade besökt museet. Övriga utgjorde en kontrollgrupp av icke-besökare där den ena gruppen möttes i ett rum och den andra blev tillfrågade via mejl.

¹ Offentliga medel i Kanada nationellt och provinsen Alberta där Calgary ligger, delas upp i konst-, respektive kulturarvsmuseum och det har därför hittills varit svårt för TFG att få genom bidragsansökningar.

Bland annat tillfrågades de om de kunde tänka sig besöka museet efter att ha blivit visade dåligt tagna interiörbilder utan sammanhang. Eftersom ett museibesök (reellt eller virtuellt) är en upplevelse gissade jag att syftet med dessa frågor var att testa marknadsföringstekniken snarare än museet, men detta var ottydligt formulerat i rapporten.

Efter en genomläsning av den här rapporten visste jag i alla fall vad jag *inte* skulle göra i utvärderingen. Trots att jag ansträngde mig för att göra grundliga efterforskningar visade det sig dock vara avsevärt mycket mer tidskrävande och krångligt än förväntat att hitta metoder för utvärderingar och besökarundersökningar – något jag dittills antagit vara ett grundläggande redskap för museidrift. I efterforskningarna hittade jag få entydiga källor men däremot oerhört många och disparata exempel på metoder som fanns att tillgå. Svårigheten var att hitta råd som passade just för våra syften. Mest verkade det hänvisas till metoder lånade från annan verksamhet, som exempelvis handel, nöje, och turism. Av de mer museiinriktade förslagen handlade många om pedagogikförslag eller tips för besökardeltagande i utställningar, andra hur man regelbundet kommunicerar med befintliga, återkommande besökare men inte så mycket om hur man når de icke-besökare TFG: s intendent är intresserad av.

Metodlitteraturen understryker betydelsen av att formulera tydliga syften inför resten av utvärderingsarbetet och genomläsningen av den tidigare utförda studien på TMM, klargjorde för mig varför. I arbetet med att formulera syften själv förstod jag också svårigheten med detta. Utifrån alla råd jag hittade och de syften vi utgick från, formulerade jag frågor och för varje fråga försökte jag föreställa mig vilka svar en specifik typ av besökare kunde tänkas ge. Gång på gång höll inte frågorna för vad vi ville ta reda på och intendenten fick anledning att omformulera vad som först sågs som enkelt formulerat syfte. Enbart arbetet med att formulera rätt syften tog nära en månad och till slut var vi i princip tillbaka där vi började – men med en helt annan förståelse för det komplicerade i att skapa ett enkelt besökarformulär.

Som volontär, utomstående och framförallt ny inom utvärderingsområdet, kunde jag bara propagera för mina egna förslag och tankar till en viss gräns. Jag kunde inte modifiera vare sig syfte eller andra metoder utan behövde hålla mig nära det som intendenten för närvarande ville ha. Och han i sin tur, var tvungen att förhålla sig till sina kollegor, som förvisso var försiktigt positiva till utvärderingsinitiativet men restriktiva i sitt deltagande och gav råd om försiktighet.

Lyckligtvis delar intendenten och jag en samhällsvetarbakgrund som innebär att vi har en liknande inställning till utvärderingen. Bland annat ville vi så långt som möjligt formulera öppna frågor i formuläret för att få reda på sånt som vi inte själva kunde föreställa oss när vi formulerade frågorna. Vi ville göra formuläret litet och enkelt för att besökarna inte ska känna ett prestationskrav men för att få svar på de frågor som är viktiga blev vi ändå tvungna att använda en A4-sida (vi ville också göra texten stor och lättläst eftersom många av besökarna är äldre och veteraner med olika funktionsnedsättningar). För att ytterligare kompensera människors motvilja att skriva mycket, alternativt att frågorna inte lyckades uppmuntra personliga svar, var vi överens om att komplettera de kvantitativa frågorna med mer kvalitativa frågor genom att jag under sommaren gör spontana intervjuer med besökarna. De övriga intendenterna och styrelsen var till en början skeptiska till detta och vi fick försäkra dem om att inte ”störa” besökarna mer än nödvändigt.

När jag under formulärets första användningsmånad kände att vi inte fick det publikunderlag vi behövde, vände jag mig till alla de volontärer som arbetar som värddar på museet och alltså är de

som möter besökarna på daglig basis. Dels bad jag dem att dela med sig av sina erfarenheter av vad besökarna vanligen kommenterade och frågade, dels ville jag uppmuntra dem att hjälpa till att dela ut och be folk fylla i formuläret och inleda konversationer med dem om deras åsikter och önskemål. Det visade sig då att ingen tidigare frågat dem om deras möte med besökarna. Vissa av dem blev överlyckliga över att bli inkluderade och hade massor att berätta, medan andra var buttert inställda till det nya galleriet och konst vilket kan påverka hur de delar ut och talar med besökarna om frågeformuläret. Det visade sig också att ingen hade informerat dem om vår utvärdering. Berodde det på en enkel miss i arbetsfördelning eller var det generellt förekommande och i så fall medvetet eller omedvetet?

Ytterligare ett kommunikationsproblem medförde att vi valt att inleda vår utvärdering i samband med öppnandet av en utställning som redan innehöll skriftligt besökardeltagande. Den nya utställningen är inlånad och sammanställd av en extern curator. Utställningen är om Afghanistan och den kanadensiska insatsen där och på olika platser uppmuntras besökarna att skriva ner svar på korta frågor kring politik eller känslor. När besökarna gått i genom den är det svårt att övertala dem att skriva ner ännu en A4-sida svar (framförallt våra av mer praktisk natur).

Under mina efterforskningar upptäckte jag att det fanns ett stort antal, mycket aktiva internetforum i ämnet där tusentals museiarbetare och museistudenter från hela världen delade med sig av tips och diskuterade lösningar. Beror detta engagemang enbart på de mer vidsträckta och direkta kommunikationsmöjligheterna i det nya mediet, eller antyder det ett behov av information som man inte lätt kan finna på andra håll? Beror mängden av spretig metodlitteratur och diskussionerna på olika forum på en pionjäranda, förvirring eller motsatta åsikter? Vad är för övrigt bakgrunden till metodlitteraturen? Finns det vetenskaplig forskning bakom och från vilken disciplin? Hade man lånat metoder från andra områden som kunde påverka användningen inom kultursektorn? Ett tecken på att det råder vissa grundläggande problem med utvärdering och besökarundersökningar på museer, är det förhållandevis stora antalet artiklar och forumdiskussioner just om bristerna i utförande och implementering.

Erfarenheterna av att arbeta med den här besökarundersökningen och utvärderingen för TFG väckte som synes en mängd frågor hos mig och ledde framförallt till två grundläggande funderingar som jag försöker behandla i den här studien. För det första; arbetar andra museiarbetare med utvärderingar och besökarundersökningar, och i så fall hur och varför? För det andra; vilka konsekvenser för museernas vidare roll i samhället kan bristfälligt utförda utvärderingar och besökarundersökningar få?

1.1 Inledning

Museet är en skapelse av samhället, och är därmed ämnat att gagna det. På samma vis som samhället i övrigt behöver museet genomgå förändringsprocesser. Målet för förändringarna behöver vara anpassat till de medborgare som skapar dagens samhälle, de som lever i och formar det idag, liksom de som kommer att leva i och forma det i framtiden. Självreflektion, omvärldsanalys och kommunikation med besökarna är en nödvändighet för museer. Besökarundersökningar och utvärderingar är verktyg som det propageras för alltmer inom forskningen. Delas den uppfattningen av museipraktiker och hur kompetenta är och känner sig museianställda att utföra utvärderingar och besökarundersökningar inom museisektorn? Och vilka konsekvenser kan eventuella brister få?

1.1.2 Syfte och problem

Syftet med den här studien är att undersöka om det finns en diskrepans mellan å ena sidan facklitteratur och forskningsdiskussion rörande utvärderingar och besökarundersökningar för museum, och å andra sidan den faktiska tillämpningen i museipraktiken. Finns det kanske till och med en diskrepans mellan vad de som arbetar på museer själva säger att de gör och vad de faktiskt gör?

För att få en överblick av hur det ser ut idag kommer en jämförelse göras mellan de utvärderingssyften, -problem och -lösningar som mest påtalas i metod-, och forskningslitteratur, och hur museianställda själva uttrycker sig i intervjuer om sitt utvärderingsarbete.

1.1.3 Frågeställningar

- Vilka typer av undersökningar och utvärderingar görs?
- I vilken utsträckning följer man upp undersökningar och utvärderingar?
- I vilken utsträckning har museer undersöknings-, och utvärderingsutbildad personal?
- I vilken utsträckning använder man externa undersöknings-, utvärderingskonsulter eller firmor och är de museispecialiserade?
- Vad säger metod-, och forskningslitteraturen?
- Vilka konsekvenser kan undersökningar och utvärderingar ha för museer och samhället?

För att besvara de första fyra frågorna har jag vänt mig till de som arbetar på museer, och för de två sistnämnda frågorna har jag vänt mig till metod-, och forskningslitteratur.

1.2 Teori

Grundperspektivet till hur den här uppsatsens frågeställningar kommer behandlas, är tre utgångspunkter som kommer beskrivas i anslutning till dess mer framträdande forskare. För det första utgår jag från att alla museum har betydelse för det omgivande samhället, för det andra att museer behöver relatera till och kommunicera med samhället genom exempelvis utvärdering och besökarundersökningar, och för det tredje att ett museum ingår i ett politiskt sammanhang där även ett icke-handlande får konsekvenser.

1.2.1 Museet har samhällsbetydelse

Den första utgångspunkten för den här studien är att alla typer av museum har en betydelsefull inverkan på samhället. Museum är samhällsinstitutioner och med det följer ett ansvar. Vilken kunskap förmedlas (Silvén, 2004: 3-8), och vilken kunskap saknas? Även ett historiskt sällskap som enbart bevarar och öppnar en byggnad från en specifik plats och tidsepok för besökare, måste tänka över vad besöksmålet representerar utöver sin egen historia. Mycket av vår historia finns i de dokument och artefakter som saknas och historieskrivning är selektiv av olika skäl (E.H. Carr, 1961, Hylland Eriksen 1993, m.fl.). Dessutom behöver man fundera över till vilken besökare man vänder sig för att välja på vilket sätt (vilken pedagogik, media, narrativ etc.).

Identity, tradition, history and individual expression are all part of the processes of invention, construction and structural reproduction which place aspects of the past in the present.

Understandings of these phenomena in any representation are negotiated, particularly in the work of museums. The extent of this challenge is part of the contemporary reality of museums.

Harrison, 1993:163

Stephen Weil identifierade för 20 år sen tre parallella kriser för museum: pengar på grund hög-, och lågkonjunktur; makt på grund av hur olika politiska agendor prioriterar användningen av offentliga medel; och identitetskris om huruvida museer ska vara människo-, eller objektorienterade (Weil, 1988, i Harrison, 1993:163). Temat för dessa tre kriser kan definitivt ses i museisektorn idag och till stor del är de ofrånkomligt delar av varandra, en och samma sak i olika kombinationer. Idag råder en, om inte identitetskris så åtminstone viss identitetsförvirring på museer. Dels av de skäl som Weil förutspådde, dels eftersom museer är en del i och av ett ständigt föränderligt samhälle som på kort tid verkar ha förändrats kraftigt (Harrison 1993, Kelly 2004 och 2008, Hooper-Greenhill, Appadurai 1996, Castells 1996, Bauman 2000, m.fl.). En museiarbetare som är lika delar ämneskompetent som kreativ och entusiastisk, behöver därför uppdatera sig om aktuella forskningsrön (Silvén, 2004: 3-8), nya medier och pedagogiska metoder. Man behöver också rikta blicken mot världen utanför museet, ta reda på aktuella samhällsfrågor (lokalt till globalt) och lära sig mer om behov, krav och önskemål från sina besökare – och icke-besökare.

1.2.2 Museer behöver kommunicera med sitt samhälle

Den andra utgångspunkten med den här studien är att museer behöver kommunicera med sin omgivning genom utvärderingar och besökarundersökning för att uppfylla sina uppdrag. Ett uppdrag är helt enkelt att fortleva genom att på ett eller annat sätt försörja sig (lönsamhet behöver inte nödvändigtvis räknas i direkt monetärt värde). Museet behöver idag tillfredsställa marknadsintressen och höga besöksiffror visar på lönsamhet. För mindre museisällskap är ett rimligt besökarantal en nödvändighet för att hålla verksamheten igång.

Men i konkurrens med annan turist-, och nöjesverksamhet behöver museet hålla fast vid vad som gör det unikt för att få återbesök och det innebär en blick både mot besökare och icke-besökare och inåt. Även ett mindre museum behöver arbeta med det museala, kvaliteten och det unika i sin verksamhet. De flesta museer, men framförallt de med offentliga huvudmän, har alltså även ett uppdrag som skiljer museets verksamhet från konkurrerande vinstdrivande verksamheter såsom turism och nöje. I detta hänseende handlar icke-besökare inte enbart om utebliven ekonomisk vinst från de som inte 'tilltalas' av ämnet eller museet som medium, utan om att uppfylla museets uppdrag i ett demokratiskt samhälle som strävar efter jämlikhet.

[...] audience research becomes the intermediary between mission and market approaches to museum programming, ensuring that programs and exhibitions are informed by the transaction between the body of knowledge to be communicated on the one hand (mission), and the public's interests, initial biases, and understandings of the subject matter on the other (market).

Seagram et al "transaction approach" i Kelly, 2004:49-50

Icke-besökaren kan ha många skäl till sin frånvaro: kanske förstår de inte budskapet, känner sig inte intresserad på grund av sättet det berättas, känner sig inte representerad eller känner sig felrepresenterad i museet. Personen kan tillhöra en rad olika (i sammanhanget), minoritetsgrupper utifrån social tillhörighet, etnicitet, kön, genus, fysisk, mental eller

intellektuell funktionsnedsättning. Personen kan ha språkproblem på grund av annat modersmål, förkunskaper baserat på socioekonomisk tillhörighet, utbildning eller dyslexi. Kanske har icke-besökaren helt enkelt inget intresse av museet på grund av konkurrensen med andra former av lärande och nöje i dagens samhälle. Oavsett anledning kan museipersonalen inte på egen hand gissa sig till dessa och därför inte skapa ett museum utan samverkan med besökare och icke-besökare. Som Iris Marion Young uttrycker faktisk jämlikhet; Ingen enda grupp kan fatta beslut åt alla andra utan alla röster behöver höras på sina egna villkor (Marion Young, 1998: 276).

Front-end evaluations provides 'a mechanism for testing one's assumptions about people – either assumptions about what people know or feel or understand about a topic or what they are interested in finding out more about and even assumptions of the best way to organize material within an exhibit'

Dierking 1999, i Economou, 2004:39

Socioekonomiska grupper, lärande och förkunskaper – socialt kapital

En av de mest kända och inflytelserika besökarundersökningar på museer som gjorts, är Pierre Bourdieu och Alain Darbels från 1961. Den visar både hur konstmuseer behöver arbeta för att nå en bredare publik och även hur samhället värderar finkultur. Kultur, menar de, är inte ett primärt behov utan skapat genom bildning, det handlar om ”socialt kapital” som man ofta delar inom en och samma samhällsgrupp, ärver från sin familj, sin sociala position och skolutbildning och som kan omsättas för att öka sin kunskap och användas för att uppfatta budskapet i estetisk kommunikation (Bourdieu & Darbel, 1970: 73). Om individen inte får eller skaffar sig verktygen som krävs för att förstå avsikten med ett konstverk av en kulturell form som individen inte är bekant med och utbildad om, förlorar denne intresset (Bourdieu & Darbel, 1970: 74-75). Denna grupp av besökare är därför totalt beroende av de hjälpmedel som museet förser dem med och särskilt villrådiga är de i museer som vänder sig till den bildade publiken (Bourdieu & Darbel, 1970: 79). ”Det är svårt för den som är intresserad att veta mer”, säger en arbetare (Bourdieu & Darbel, 1970: 79). Om det saknas hjälpmedel som denne behöver, uppfattas det som ett försök till att utesluta. Även om hjälpmedel inte kan uppväga bristen på skolbildning kan den förkunna rätten att vara där trots okunnighet, det bidrar till att mildra känslan av mindervärde (Bourdieu & Darbel, 1970:79).

Besökarstudien Bourdieu och Darbel utförde bidrog dessutom till att visa på den klasskillnad som rådde i det franska samhället vid den tiden och visa det ur ett nytt perspektiv, med nya orsaksförklaringar. Utvärderingsarbete på museer kan på det här viset ge viktigt forskningsmaterial och hålla upp en spegel mot det samhälle i vilket det skapats. Forskningen visar att det som Bourdieu och Darbels studie visade då:

[...] today is an obvious fact – that the entrance to the world of art is a privilege of the educated classes: only 1% of the visitors were farmers and 4% workers, compared to 45% from the higher levels – almost a complete reverse order of the groups relative representation in the population as such. [...] In spite of the rise in the general use of art museums, there still is a fundamental problem with the large differences in the relative attendance off different social groups. The cultural capital is still unequally distributed.”

Dorte Skot-Hansen, 2010

Studien visar således hur även om alla har den teoretiska möjligheter att besöka ett museum och alltså inte behöver känna sig utestängd, är det bara ett fåtal som har den reella möjligheten att tillgodogöra sig det som bjuda på grund av avsaknaden av ”socialt kapital”. (Bourdieu & Darbel, 1970: 73). För att fylla ett syfte för dessa grupper av medborgare behöver museer veta mer om

deras behov och lärandestil och motivation och finna sätt att kommunicera med dem (Hooper-Greenhill 1992: 3, Kelly 2004: 45, 48).

1.2.3 Museum ingår i ett politiskt sammanhang

Den tredje utgångspunkten för den här studien är att kommunikationen med det omgivande samhället är väsentligt eftersom museer ingår i ett politiskt sammanhang. Som Bourdieu och Darbels studie visar har museet som samhällsinstitution alltså en potentiell makt över besökare och icke-besökare och därmed samhället i stort, vilket innebär ett ansvar att inte medvetet eller omedvetet missbruka det ansvaret.

Det som sägs på museer, och hur det sägs betraktas av många som vetenskaplig sanning, därför blir implicit eller explicit exkludering av medborgare så mycket mer betydelsefullt. Många minoritetsgrupper har blivit diskriminerade eller känner sig felaktigt representerade, eller orepresenterade på museer. Andra känner sig exkluderade av andra skäl, som lärandestil, förkunskaper, funktionsnedsättningar, språk, genus, etnicitet, ålder och så vidare.

Museet är också i sin tur utsatt för påverkan genom sin relation med (till viss del beroendeförhållande med), å ena sidan marknaden, å andra sidan samhällsmakten. I *Into the Politics of Museum Audience Research* kritiserar Cinta Esmel-Pamies en tidigare gjord utvärdering på Tate Gallery för att ha fungerat som ett politiskt instrument. Hon menar att trots att personalen utbildats för att utföra utvärderingsarbete anlätades en extern firma specialiserad på turism, offentliga servicesektorn och marknadsekonomi. I Esmel-Pamies uppfattning syftade deras utvärdering till att Tate skulle följa den dåvarande brittiska kulturpolitiken, framförallt vad gällde finansieringskriterier, på bekostnad av museologisk forskning om hur kulturinstitutionen optimalt skulle fungera, vad publiken ville ha och behövde och hur man som museum kunde utvecklas utifrån detta i det samtida samhället (Esmel-Pamies, 2010:28).

Åke Jerkedal är en erfaren utvärderare och utvärderingsforskare som propagerar för att man måste utgå från att en utvärdering inte är värderingsfri, eller opolitisk. Lika viktig som den tekniska sidan av utvärdering, är det för utvärderaren att beakta frågor som makt, etik och liknande "ofrånkomliga element i all utvärdering, där olika grupper har, eller borde ha, intressen att bevaka." (Jerkedal, 2005: 11). Esmel-Pamies ser den utvärdering hon analyserade som ett verktyg för att styra museet. Men utvärderingsarbete innebär också en möjlighet att bättre möta kraven från omgivningen på sina egna villkor under en tid av förändringar för museets roll och funktion. I svensk museologisk diskurs har det exempelvis propagerats för att museer behöver hävda tolkningsföreträde och ta eget ansvar för att utbilda politiker och finansärer om sitt syfte och samhällsroll för att undvika bli offer för en felinformerad politik (Boman, 2003:19f och Gustavsson, 2002).

1.2.4 Konsekvenser av omedvetet och icke-handlande

I ett politiskt hänseende får även det omedvetna handlandet eller icke-handlandet, konsekvenser. Esmel-Pamies utgår i sin analys till stor del från analytiker som Gramsci, Marx och Foucault (1978, 1992) för att visa på funktionerna bakom politiska och strukturella maktperspektiv (Esmel-Pamies, 2009: 4, 9). Pierre Bourdieu (1999), Iris Marion Young (1998) och Nancy Fraser (1989) är andra betydelsefulla forskare som fokuserat på hur inte bara större policybeslut utan även ett omedvetet agerande och tänkande i vardagsarbetet som utförs av tjänstemän och

assistenter, kan få betydelsefulla konsekvenser i ett större organisations-, eller till och med samhällsperspektiv. Det politiska perspektivet är kanhända inte så tydligt i det dagliga arbetet men är en ofrånkomlig effekt av det. Men som nämndes ovan kan det politiska inslaget tjäna både ont och gott, så länge man är medveten om det och kan upptäcka det.

Pierre Bourdieu har introducerat begreppet *doxa* om det som inte ifrågasätts i vårt samhälle och som kan vara de reella orsakerna till ojämlikhet, det som ligger till grund för att skapa och underhålla idéer om vad som är normalt (Bourdieu, 1999). Det är först när dessa doxa kan ses som man kan avgöra huruvida de är diskrimineringsgrundande. Bourdieu menade bland annat att orsakförklaringar till ”manlig dominans” såsom biologiska, är sociala efterkonstruktioner som blivit etablerade som doxa. Det innebär att vi bara ifrågasätter företeelser från en viss utgångspunkt som vi tror är den enda möjliga utgångspunkten. Längre än så vänder och vrider vi inte längre på orsak och förklaring i nya perspektiv utan ’vet’ att ett perspektiv är det enda möjliga (Bourdieu, 1999: 43).

Somliga ser museet i första hand som en demokratiskt tillgänglig plats för upptäckande och upplevelser som kompletterar formella utbildningsanstalter och mer kommersiella nöjesparker och turistmål (Kelly, 2004). Andra förknippar museum med en; ”overpowering cultural authority” (Karp and Kratz, 1991:23, i Harrison, 1993:161), som åtminstone fram till nyligen; ”embodied ‘the commerce of power and knowledge of white and male, supremacist monopoly capitalism’ (Haraway 1984-85:21 i Harrison, 1993:161). Dessa underliggande attityder ifrågasätts och utforskas, både av de som arbetar på museet och dess besökare och icke-besökare (Harrison, 1993: 161).

Iris Marion Young hävdar att alla handlingsplaner för att undanröja ojämlikheter i samhället kommer misslyckas om vi inte upptäcker och tar hänsyn till de bakomliggande skillnader som existerar mellan olika grupper av samhällets medlemmar. Det vi inte ser eller tar för givet är det som *de facto* förhindrar alla våra medvetna försök att göra samhället mer jämlikt. Marion Young menade att orsaken till att vi inte uppnått faktisk jämlikhet är att vi blandar ihop jämlikhet med att behandla alla likadant. Jämlikhet uppnås inte genom lika behandling så länge den har sin grund i en norm som baseras på en minoritet (medelålders, utbildade, västerländska män t.ex.) (Marion Young, 1998: 271f). Men normen som alla andra grupper i samhället behöver sträva mot befinner sig olika långt ifrån olika grupper (Marion Young, 1998: 285). Därför behöver vi ’avnormalisera’ samhället i alla dess fundamentala institutioner och sfärer, exempelvis museer (Marion Young, 1998: 286). För att skapa ett museum för hela samhället är det således viktigt att aktivt kommunicera med icke-besökare (Economou, 2004: 39).

Sociokulturell tolkningsmodell - MIC

Nancy Fraser har arbetat fram en så kallad, sociokulturell tolkningsmodell (the sociocultural model of interpretation), *MIC*, som kan förklara varför somliga idéer, praxis och grupper har ett företräde i samhällsdiskursen (Fraser, 1993: 164). I det samhälle vi lever, betraktas viss diskurs som mer eller mindre auktorativ på grund av hur samhället, politiska ideologier och tidsepoker konstruerat olika aspekter i samhällsdiskursen. Det är *MIC* som medför att vid en viss tid och i ett visst samhälle eller samhällssfär hörs vissa röster mer eller mindre än andra och vissa argument betraktas som mer eller mindre accepterade och det är genom vardagsarbetet med att tillämpa lagar och bestämmelser, (den slutgiltiga implementeringen av de mänskliga rättigheter vi enats om), som formell jämlikhet inte blir faktisk jämlikhet. Beslut fattade av tjänstemän, politiker och arbetsgivare är helt enkelt influerade av, dels dessa individers tolkningar, dels av

samhällets syn på vissa frågor, stereotyper, förutfattade meningar och antaganden (exempelvis kvinnors lön, anställning av utlandsfödda och andra som inte räknas till den rådande normen). Dessa auktorativa diskurser är inte beständiga utan omförhandlas kontinuerligt genom samhällsutvecklingen och är alltså möjliga att utmana och förändra. En och samma fråga kan pendla mellan att behandlas i den privata sfären eller den politiska.

Eftersom människor inte är medvetna om MIC kan dessa skevheter inte adresseras förrän MIC är identifierade. Att i sitt dagliga arbete vara uppmärksam på vilket officiellt språkbruk (behov, rättigheter, intressen), som är accepterat för att hävda behovskrav, kan hjälpa oss att förstå samhället, liksom motverka att vi själva omedvetet fördjupar ojämlikhet. (såsom minoriteters röst på museet eller museets behov av offentliga medel för att uppfylla sitt uppdrag). Genom att helt enkelt inte ta för givet, att ständigt ifrågasätta, kommer vi långt.

Att i samhällsinstitutioner såsom museer aktivt arbeta med så kallad social inkludering av utsatta grupper i samhället, är en allt vanligare del av åtminstone EU:s medlemsländers socialpolitik². Att utvärdera vilka som *inte* kommer till museet är alltså en del av det samhälleliga, demokratiska uppdraget. Att inte vara uppmärksam på sina besökare och icke-besökare kan sägas vara en politisk handling i sig – att inte handla är också en handling. Det minsta man kan begära av en museiinstitution är därför att de tar någon form av aktivt intresse i sin publik, faktisk eller potentiell. (Harrison, 1993)

1.3 Metod

Ett av de huvudsakliga syftena med denna studie är som nämnts, att ta reda på hur de som i vardagen arbetar med utvärderingar och besökarundersökningar, tänker och känner kring detta. Det som är omedvetet, respektive medvetet hos museipersonalen har jag i den här studien försökt ta fram i kvalitativa, mejlintervjuer. Den optimala kvalitativa metoden är deltagande observation, samtal och djupintervjuer (Brinkmann & Kvale 2009). Eftersom jag inte kunnat träffa informanterna har jag försökt kompensera dialogen och lyssnandet efter nyanserna i rösten, genom att anpassa frågorna. För att efterlikna de öppna frågorna och det semistrukturerade samtalet i kvalitativ intervjumetod har frågorna medvetet formulerats långa och sökande vilket också har förklarats i mejlen till de tillfrågade.

Frågorna jag ställt har i första hand utgått från de frågor jag själv haft under formgivningen av undersökningen på min praktikplats, med vissa tillägg ur vad jag sett när jag ögnat i genom den litteratur som det mest refereras till, diskussioner i akademiska tidskrifter och internetforum. Genom att inte i ett tidigt skede fördjupa mig i litteraturen har jag försökt motverka att jag omedvetet ställer riktade frågor.

Diskursanalys

Å ena sidan är personalens formella kompetens av intresse i den här studien, så jag har efterfrågat en redogörelse för personalens utbildning, huruvida institutionerna har fastställda handlingsplaner för utvärderingar och vilka utvärderingar de utför. Å andra sidan kan det sätt på vilket de beskriver detta ge en uppfattning om mer omedvetna faktorer, en faktisk eller upplevd,

² Draft Joint Report on Social Protection and Social Inclusion 2010.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=750&langId=en> 2011-06-09

mer subjektiv bild. Analys av de övriga svaren kan ge ledtrådar till detta, framförallt när man jämför svar på olika frågor.

[...] 'människans värld är socialt och språkligt konstruerad' och diskursanalys studerar 'hur språk används för att skapa, bevara och förstöra olika sociala band. [...] (och) lägger liksom pragmatismen fokus på görandet, praktiken, de handlingar som utförs här och nu'.

Brinkmann & Kvale, 2009: 244

Utifrån en diskursanalytisk metod och har jag försökt ställa följande frågor till det empiriska materialet:

- Varför är vad de säger intressant?
- Vad vet vi om bakgrunden till uttalandet, attityden, formuleringen?
- Vilka blir effekterna av olika tolkningar?
- Hur förhåller detta sig till rådande maktmönster?

(Parker 2005 i Brinkmann & Kvale, 2009:171, 247)

Å ena sidan säger de exempelvis att de ”inte utför mycket utvärdering”, å andra sidan räknar de sedan upp sju-åtta olika sorters utvärderingar som de utför regelbundet. En annan institution säger kanske att de utför utvärderingar regelbundet men i deras beskrivning av dessa framstår det som om de inte är helt införstådda med vare sig syfte eller metoder, alternativt inte implementerar resultaten. Det är i jämförelsen mellan det som står i litteraturen och det museiarbetarna säger, såväl som mellan vad som sägs explicit och implicit som man kan se en eventuell diskrepans mellan teori och praktik och eventuella anledningar till skillnaderna.

1.3.1 Urval

Internet

Urvalet av tillfrågade museum är utifrån de som finns representerade på internet. En bra hemsida kan ibland säga mer om den som gjort hemsidan än om museet den gäller. Många gånger går det inte att utifrån hemsidor avgöra kvaliteten eller engagemanget i en verksamhet. En liten historisk stiftelse som sköts av glada amatörer och har en ganska dålig hemsida (om de överhuvudtaget har en), kan mycket väl vara entusiastiska och progressiva i hur de driver verksamheten, inklusive de i detta sammanhang relevanta utvärderingarna och besökarundersökningarna. Mitt urval från museer som kan hittas via internet beror på praktiska skäl då jag enkelt kunnat nå många museer i många länder samtidigt. Det kan dock ge intervjumaterialet en viss vinkling.

Tillfrågade

Många museum sätter inte ut e-postadresser till specifik personal på hemsidan men även där man kan hitta personalens e-postadress är det svårt att avgöra vem som har ansvar för, eller arbetar med utvärderingar och besökarundersökningar. För att undvika att jag själv vinklar urvalet har jag genomgående valt att skicka frågorna till ett museums info@-adress och låtit varje museum välja vem de ska ge mina frågor. Vem som är tilldelad ansvar för utvärderingsarbetet kan också säga något om hur respektive museum värderar detta och är därför av intresse för den här studien. Yrkestitlar och uppdelning av ansvarsområden är olika på olika museer även inom samma land och på museer av ungefär samma storlek och verksamhetsområde. På vissa museer arbetar alla med utvärderingar, på andra bara marknadsavdelningen, eller bara

besökaravdelningen – som ibland är samma avdelning eller kanske till och med kallas informationsavdelningen och så vidare (se även Reussner, 2004 i kapitel 4). Utifrån min förfrågan till en info@-adress har man på vissa håll skickat det vidare till intendenten, på andra till marknad/information, på små museum kan frågan ha gått till styrelsen eller en volontär eller helt enkelt den enda anställda. På ett par museum har man kommit överens om att flera personer svarat på mina frågor utifrån respektive verksamhet, syfte och perspektiv för sitt utvärderingsarbete.

I redovisningen av svaren har jag varit mån om att så långt det är möjligt dela med mig av de tillfrågades exakta formuleringar men med över 30, ofta mycket utförliga svar har det inte varit möjligt. Det finns därmed en risk för en metodologisk brist i redogörelsen av källmaterialet som påverkar analysen eller läsarens möjlighet att kritiskt granska analysen. Därför vill jag här, än en gång understryka att denna studie inte har som syfte att visa på kvantitativ analys. Svaren tjänar till att levandegöra metodlitteraturen och visa på hur de tillfrågade förklarar sina problem med utvärderingsarbete eller hur de löst dessa.

Svarsfrekvens och bortfall

Av totalt ca 150 mejl som skickats ut var minst 10 felaktiga adresser, 5 uttryckliga nej, 11 återkom men kom inte in med svar innan uppsatsen var klar och 30 kom in med svar. Det innebär att ca 100 inte svarade på mitt mejl av olika anledningar (det kommer dock fortfarande svar varje vecka). Det kan i många fall ha att göra med att man inte haft tid eller möjlighet eller rätt person att besvara mina frågor. Jag har också medvetet vänt mig till många små, volontärdrivna museer för att se hur långt arbetet med utvärderingar är spritt och de har naturligtvis dels personals-, och tidsbegränsningar, dels har vissa av dem uttryckt att de inte känner att deras verksamhet är relevant för min studie. Baserat på hur utförliga svaren är som jag fått in, kan man dock anta att om man värderar och haft intresse för utvärderingar och besökarundersökningar hade man nog valt att delta trots allt.

Observera att alla som besvarat mejlet inte svarat på alla frågorna. Anledningen kan vara att frågorna i vissa fall inte relevanta för den tillfrågades institution. Jag har uppmanat dem att svara så kort eller utförligt som de själva vill så att deras intresse av att besvara frågorna också ska kunna skina i genom – vilket det gör. Vissa har besvarat frågorna på nedre halvan redan på övre halvan. Detta är ytterligare en anledning till varför en kvantitativ jämförelse inte är möjlig.

Etik

Intervjusvaren syftar till att undersöka hur de som arbetar på museerna tänker och känner kring utvärderingsarbete och att jämföra detta med forskning och metodlitteratur i ämnet. De inkomna svaren har visat en stor skillnad i strategier och attityder och delvis av det skälet har jag valt att inte sätta ut museernas namn eller namnen på de som svarat. Det är i min mening en nödvändighet att museets personal får tala fritt utan att behöva fundera över hur deras kollegor ser på dem (Kvale & Brinkmann, 2009: 204). Däremot är var och en som så generöst bidragit till den här studien utlovad en summering av den (på engelska eller svenska). De har också informerats om att jag vill använda deras svar i en framtida, mer detaljerad studie i framtiden.

Koder

Jag fann det en smula distraherande för analysen att ange detaljerade källor till svaren så av framförallt metodologiska skäl har jag istället valt att representera svaren med koder. Koden NO2 KH2a exempelvis står för: NO = Norge, 2 = vilket svar i ordningen från det landet (i första

hand för att jag ska veta vilket svar det handlar om), KH = Kulturhistoriskt museum (NH= naturhistoriskt, K = konst, S = science eftersom det kan vara alltifrån ett tekniskt till ett vetenskapligt upplevelsecenter), 2 = storlek i personalstyrka (från 1 = 50+, 2= ca 20, 3 = 1-10), a = grad av "museifokus" (a = museum, b = historiskt hus/park, c = allmän samling föremål, mer turistinriktat).

1.3.2 Avgränsningar

Nationellt urval

Det är alltid en fråga om hur stort eller litet forskningsområde som är optimalt för en viss frågeställning. I den här studien har jag valt att gå bortom ett svenskt perspektiv av flera anledningar. Anledningen till att jag avgränsade urvalet till Norden utom Island och engelskspråkiga länder, är delvis på grund av att mina språkkunskaper är begränsade. Förvisso finns det en möjlighet att fråga på engelska även i icke-engelskspråkiga länder men däremot är det svårt för mig att jämföra svaren med egna efterforskningar om de aktuella museerna och att ta del av inhemsk forskning. Därtill kommer frågan om hur många länder som ska väljas och för varje land som läggs till så ändras jämförelseperspektivet och den nödvändiga litteraturstudien.

Kerstin Smeds har påpekat hur den svenska museitraditionen, bland annat på grund av språkbarriären, är mer anglosaxisk än vad hon anser vara nyttigt och jag håller med om att en vinkling av sådant skäl inte är produktiv för utvecklingen inom museologi (Smeds, 2007: 75). Liknande problematik finner vi dock i många vetenskapliga områden och uppdelningen är inte enbart baserad på språkskillnader utan respektive lands samhällshistoria och vetenskapsteoretiska tradition. Inom en rad samhällsvetenskapliga ämnen såsom antropologi och cultural studies har de senaste decennierna en kritik med rätta uppkommit från "orienten" där några av de främsta forskarna har sin uppväxt och arbetar för att rätta till en västerländskt vetenskaplig snedvridning, se bland andra Appadurai (1996), Said (1978) m.fl. Smeds kritik är relevant men det finns inte bara en gräns mellan de olika västerländska traditionerna. För den här begränsade studien har jag därför valt att göra min avgränsning så att urvalet är länder som delar inte bara språk utan även kultur, samhällsorganisation, historia och i viss mån vetenskapstradition.

1.3.3 Definitioner

Besökarundersökning, respektive utvärdering och besökarforskning

I kapitel 2 kommer jag närmare beskriva olika typer av, och metoder för utvärderingar och besökarundersökningar. Så här i början av uppsatsen kan dock kort nämnas att den främsta anledningen till en distinktion mellan besökarundersökning och utvärdering är att jag i den skriftliga korrespondensen med museerna sökte undvika missuppfattningar; att man talar om det ena och menar det andra och skillnaden inte upptäcks, eftersom olika människor och på olika museer och länder använder benämningarna olika. Distinktionen diskuteras, och används även inom såväl metod som vetenskaplig litteratur (Kelly, 2004 och Economou, 2004). **Utvärdering** används här för att beskriva de mer specifika studierna för avgränsade tider och syften, exempelvis för en enskild utställning. **Besökarundersökningens** fokus är att ta reda på mer om museets besökare och *icke-besökare*. **Besökarforskning** är den benämning jag här använder för den vetenskapliga forskningen om praktiken besökarundersökning och utvärdering (Economou, ,

2004:30, Kelly, 2004:62f).

Museum

Intervjuruvalet för den här studien är de som själva omnämner sig som museum på webbpublicerade sammanställningar såsom turist-, och kulturorganisationer eller provins-, delstats-, respektive kommunainformation. Av dessa har jag valt museer av alla olika storlekar och typer. Med museer menas här även historiska hus och parker inspirerat av Lynda Kelly på Australian Museum Audience Research Unit som utgår från International Council of Museums, ICOMs aktuella definition (uppdateras kontinuerligt, se <http://icom.museum/>):

A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment. This definition is a reference in the international community.

International Council of Museums, ICOM

Lynda Kelly modifierar sedan detta genom tillägget:

[...] cultural institutions including natural history; general social history museums; historic houses; art galleries and Aboriginal Keeping Places. The common element is a collection which is used as the basis for research, exhibitions, and other programs.

Kelly, 2004:49, fotnot 23.

Inspirerad av Lynda Kelly som modifierat definitionen ur sin australiensiska kontext, har jag ur min egen kontext valt att inkludera fiskesamhällen eller bruksorter, friluftsmuseum, nordamerikanska indiangruppers publika verksamhet av sitt reservat, och andra som betecknar sig som museum.

Människor betecknar 'museum' med många värdeord: autentiskt, seriös, värdefullt, auktoritet, sanning, vetenskap, historiska fakta etc (Harrison, 1993: 161), vilket å ena sidan kan gynna de som anser sig ha en samling att visa för publik, å andra sidan kan ses som svårt att leva upp till. Vissa av de som definierat sig som museum har för mina frågor varit måna om att framstå som mer ödmjuka, till och med framstått som defensiva när de understrukit att de inte är ett "sånt typ av museum". Under en period på slutet av 1900-talet uppstod en viss inflation av verksamheter som kallar sig museer (Smeds, 2007: 71, och Harrison, 1993: 166). Det finns förvisso många verksamheter som enbart använder benämningen museum för att dra till sig besökare men en del är i min mening museum även om de inte liknar stereotypa föreställningen. I ett av svaren jag fått gör man reservationen att de kanhända inte är ett "riktigt" museum då de inte har några "dolda samlingar" i källaren. Men eftersom de har en samling av både historiska och samtida föremål, som de visar för publik i syfte att berätta något så motsvarar de den definition av museum som jag utgår från i denna studie. Här skiljer jag mig något från Lynda Kellys definition som inkluderar forskning i verksamheten. Jag utgår i stället från att varje museum inte själva behöver ägna sig åt forskning utan kan agera som bevarare av samlingar för framtida forskare eller som inspiratörer för sina besökare.

1.4 Litteratur

Litteraturen bygger inte på det jag och andra forskare anser vara den bästa ur ett vetenskapligt perspektiv, utan den som oftast hänvisas till i den museigemenskap som idag existerar på internet. Anledningen är att det är denna verklighet som museiarbetarna lever i, det material de flesta har enkel tillgång till att utgå från och det är i första hand museiarbetarnas erfarenhet och vardag som är av intresse i den här studien.

Genom internet har vi andra möjligheter än tidigare till erfarenhetsutbyte, forskningssamarbete och spridning av resultat. Det har å ena sidan bidragit till ett mer fritt och förhoppningsvis mer nyanserat forskningsklimat där det är lättare att hitta forskning som tidigare sållats bort i urvalsprocesser för publicering i de mer begränsade pappersupplagorna av vetenskapliga tidskrifter. Det har naturligtvis också bidragit till att vissa slussar för att kontrollera en viss vetenskaplig nivå försvunnit vilket gör det svårare att avgöra om spridningen av idéer och forskningsresultat överensstämmer med vetenskapligt värde eller snarare med lyckad distribution. Med det sagt visade det sig dock i efterforskningarna till den här studien att den internetgemenskap som utvecklats fyller ett tomrum och i sig kan innebära en möjlighet och en framtid för museiarbete i allmänhet och utvärderingsmetod för museum i synnerhet

Vid Australian Museum Audience Research Unit (tidigare AMARC) en avdelning på Australian Museum <http://australianmuseum.net.au/Audience-Research>, är Lynda Kelly, Carol Scott m.fl. mycket aktiva i såväl forskning som praktik om museers utvärderingsarbete. och framförallt i internetbaserad debatt med kollegor och studenter över hela världen. Mycket av litteraturen publiceras gratis via så kallad *open source* och därtill engagerar sig dessa forskare med museianställda, lärare och studenter inom museivetenskap/museologi via bloggar och på internetforum som Museum 3 <http://museum3.org/>. I Australien finner man också EVRSIG, Evaluation and Visitor Research Special Interest Group för Museums Australia <http://evrsig.blogspot.com/p/about-us.html>.

I USA har man en lång tradition av utvärdering inom många olika områden (Jerkedal 2005: 20, 23), liksom olika metoder för standardisering och publikfokus inom såväl arkiv, bibliotek och museum (se bland annat Hjørland, 1999 och Nilsson, 2003). Idag framstår den internationella organisationen Visitor Studies Association (VSA) som ett nav för diskussion, forskning, workshops och konferenser kring besökarundersökningar (<http://visitorstudies.org/>). För att ta del av en del av VSAs material behöver man betala medlemskap (olika priser från billigast för studenter till dyrast för organisationer). Äldre publikationer kan man dock finna på internet.

En av de mest tillgängliga inom vad man betecknar Participatory Museum är amerikanska Nina Simon som med sin blogg Museum 2.0 och boken *The Participatory Museum*, för närvarande kan liknas vid ett nav och inspiratör till en slags internationell workshop och förslagslåda på internet angående nya vägar till kommunikation och deltagande med dagens museibesökare. (<http://museumtwo.blogspot.com/>)

I England ingår delar av utvärderingsstudier på museologiutbildningarna och en av organisationerna, universitetsavdelningen som håller enstaka vidareutvecklingskurser i bland annat besökarundersökning och utvärderingsarbete, är The Museums, Libraries and Archives service för MLA Council (<http://www.mla.gov.uk/>).

Först efter att jag gjort intervjuerna har jag sökt djupare efter utvärderingsmetoder, forskningsdiskurs och ofta påtalade problem och lösningar. Besökarforskningslitteratur och metodlitteraturen går ofta in i varandra och illustrerar hur besökarundersökning och utvärdering specifikt för museum på många vis kan sägas vara i ett utvecklingsskede där skillnaden mellan praktik och forskning är en smula otydlig (vilket kommer förklaras utförligare i kapitel 2).

1.5 Disposition

Finns det en diskrepans mellan metodlitteratur och praktik och är den uppmärksammat? I kapitel 2 redovisas för utvecklingen av generell utvärdering, respektive museiutvärdering, liksom behovet av utvärdering och besökarundersökning i form av de utmaningar museet har mött och kommer att möta.

I andra hälften av kapitel 2 följer en genomgång av metoder för utvärdering och besökarundersökning, liksom några av de mer vanligt påtalade problemen med utvärderingsarbete, eller snarare teorier om bristande implementering av resultaten. Förhoppningsvis ger detta en förståelse för de likheter och skillnader som finns mellan olika metoder och som gör det svårt för ett enskilt museum att välja utifrån sina specifika syften – men också varför rätt val är viktigt.

Efter denna bakgrund följer det empiriska materialet i kapitel 3. Intervjusvaren redovisas först utifrån respektive intervjufråga och sammanfattas därefter utifrån den här uppsatsens huvudfrågor.

Det empiriska materialet belyses sedan i kapitel 4 med litteraturen om några av de vanligast påtalade metodproblemen och lösningarna vad gäller utvärdering och hur de har löst dessa. I slutet av kapitel 4 återkommer vi sedan till ett resonemang om varför man på museer behöver engagera sig i detta område och vilka fördelar och konsekvenser utvärderingar och besökarundersökningar kan få, både för verksamheten och samhället i stort.

2 Utvärderingar och besökarundersökning

En genomgång av forskning kring en mer museiinriktad utvärdering, är samtidigt en översikt av de utmaningar museet ställts inför under de senaste hundra åren fram till nu. Som svar på dessa utmaningar har museet under perioder utvecklat utvärdering och besökarundersökning för institutionernas egna syften och behov. I andra perioder har man av olika anledningar istället lånat metoder från annan utvärderingsforskning, vilket i den här uppsatsen kommer benämnas som generell utvärdering. I följande kapitel ges en översikt över båda dessa utvärderingsforskningar (som av naturliga skäl även går in i varandra till viss del), liksom de utmaningar för museum som kan ses som mest aktuella idag och som medför ett behov av utvärderingar och besökarundersökningar. Slutligen följer också en redogörelse för metodlitteraturen kring utvärderingstyper, utvärderingssyften och utvärderingsmetoder som kan vara till hjälp när vi sen övergår till det empiriska materialet i kapitel 3.

2.1 Historisk utvecklingen av utvärdering och museum

Generell utvärdering och utvärdering på museet, utvecklas inledningsvis i ett västerländskt samhälle som präglades av vetenskaplig positivism. Det är lockande att helt enkelt benämna det som en och samma sorts utvärdering men i litteraturen kan man se spår av hur de två områdena genom historien lånar av varandra. Harrison (1993) och Kelly (2004 och 2008) har båda gjort historiska redovisningar av utvärderingsforskning på museer, kopplat till museers historiska utveckling och den identitetsförvirring som med jämna mellanrum präglar sektorn. Tidvis präglas museets utvärdering av den generella utvärderingen men tidvis kan man i den generella utvärderingen se spår av museets utvärderingsutveckling (i mening analys och mätning). Framförallt tydligt är detta i sekelskiftet 1800-1900-tal då museiinstitutionerna var en del av den vetenskapliga sfären på ett sätt som skiljer sig från dagens museum. Som vi kommer att se har på senare år förhållandet varit omvänt.

Den första generationens utvärderingar var ett barn av sin tid då man runt sekelskiftet 1800-1900-tal strävade efter att vetenskapligt analysera och mäta sin omgivning, som exempelvis Binets intelligenstest från 1905. Även på museet, som dittills varit mer av kuriosakabinett och nöjestempel men vid den här tiden utvecklades till de vetenskapliga samlingar och utställningar vi förknippar museet med idag, började man vid den här tiden mäta (Harrison 1993, Kelly 2004 och 2008). En av de första besökarundersökningarna gjordes på Liverpool Museum redan på 1880-talet. Framförallt Benjamin Gilman blev framstående inom besökarundersökningsområdet under tidigt 1900-tal då han studerade rent fysiska problem med museiutställningar. Gillman myntade uttrycket ”museum fatigue” på grund av utställningar som hade ett ”aesthetic and curatorial prerogative rather than a visitor-focus one” (Kelly, 2004:51 och 2008:1).

På 1920-30-talet började en utveckling i USA för att göra museinstitutionerna mer folkliga, tillgängliga, offentliga utbildningsanstalter (Nilsson, 2003). Även vid denna vidareutvecklingen av museiinstitutionen, mättes det för att kontrollera att man var på väg dit man siktade. Psykologerna Robinson och Melton använde sig bland annat av beteendestudier för att mäta effektiviteten i hur utställningar uppmuntrade till lärande (Harrison, 1993:161. Kelly, 2004:51).

Mätningarna överlag ökar gradvist i hela samhället i och med utveckling av nya industrier och stora samhällssatsningar efter andra världskriget med standardiserade test i skolan, attitydtester och dylikt, och med en medföljande utveckling av statistiska metoder för att pröva att testen mäter vad de är avsedda för. Denna *measurement generation*, som utvärderingsforskarna Guba och Lincoln benämner det, var i samklang med en stark positivistisk tid framförallt i USA med en stor tilltro till att testen kunde ställa allt till rätta (Jerkedal, 2005:23, 25 och 27).

Efter andra världskriget växte också antalet museum och i och med det även ifrågasättandet av vad ett museum är. Fram till den här tiden hade man enligt Stephen Weil, framförallt uppfattat museum i termer av funktion, konkret och påtagligt, kopplat till praktiskt arbete som samlande, konservering och utställning (Weil i Harrison, 1993: 160). I samklang med samhället i övrigt börjar nu museets effektivitet för medborgarna ifrågasättas. En allt tydligare skiljelinje mellan museet som vetenskapsinstitution, respektive museet som offentlig lärandeanstalt utvecklas och museiyrket introducerades med sina specialiseringar (utställningsformgivare, pedagoger etc.) (Harrison, 1993:161). Under 1970-talet och framåt arbetade man på museer med att ta fram bättre metoder specifikt för att mäta lärande, mycket av detta handlade om att ta fram kvantitativa besökarundersökningar och frågeformulär. Man blev mer intresserad av besökarens och icke-besökarens motivation till att besöka museer (Kelly, 2004:52-53).

I och med det post-industriella 1980-talet uppstod en ny ekonomisk verklighet som även museer behövde anpassa sig till. I USA tvingades museerna anpassa sig till en affärsmodell som avkrävdes dem både från finansärer och från myndigheter som nu hade nya policier kring redovisning av hur man använde allmänna medel. I museernas facktidskrifter skrevs det alltmer om organisationsstruktur och marknad. Museum började se sig som del av turistindustrin, ”the heritage experience” och annan konsument/besökar-fokuserade verksamhet där utvärdering blev allt viktigare (Harrison, 1993:164).

Under 1990-talet fortsatte man låna från den kundorienterade företagssektorn men det kvantitativa kravet på undersökningar byttes till viss del mot det kvalitativa. Ett exempel på detta var Disney-modellen, ”an extreme interpretation of the American Association of Museums statement that museums exists to serve the public” och enligt Harrison en återgång till 1800-talets kuriosakabinett (Harrison, 1993:166). I Kanada utvecklades exempelvis det nya *Museum of civilization* enligt Walt Disneys principer som ’hälsa gästen välkommen’ snarare än ’släppa in besökaren’ (Harrison, 1993:166). Johan Brattmyhr som blev chef för svenska friluftsmuseet Skansen 2005 har i många år samarbetat med Disneykoncernen och föreslår så sent som 2007 en anpassning till Disneys metoder för besökare (Brattmyhr, 2007: 12-15)³.

³ Även om han understryker skillnaden mellan Disneys påhittade och museernas sann-are historier (Brattmyhr, 2007: 12-15)

2.2 Utvärdering för dagens museum

I början av 2000-talet råder en sorts identitetsförvirring i museets försök att anpassa sig till ett samhälle i snabb och kraftig förändring. Museum står i dag inför problem som minskade besöksantal pga konkurrens och en proliferering av fritidsval för en mer sofistikerad och krävande konsument; minskade budgetar och resurser som lett till att behöva driva verksamheten på en affärs- och kommersiell grund och samarbete med en rad olika partners (Kelly, 2004:47). Dessutom behöver museum bli mer relevanta och svara mot samhälls-, och miljöfrågor som befolkning och hållbarhet, social rättvisa och ursprungsfolkrättigheter (Kelly, 2004:47, Hooper-Greenhill 1999 m.fl.). Museum av idag befinner sig mellan marknadsintressen och samhällsuppdrag (Kelly, 2004: 50), mellan turistnäringen och lärandeinstitutioner (Awoniyi, 2001) mellan de som kräver att tidigare västerländsk vetenskapsparadigm inte ska ifrågasättas och de progressiva krafterna i minoritetsgrupper som kräver att få ta sin plats och att få sina röster hörda i muséet (Harrison, 1993:168, Hooper-Greenhill 1999, Economou 2004 m.fl.). Museets utvärderingar är alltså inte längre enbart viktiga för marknadssyften utan även för att finna en ny definition av vad museet är, och vilka dess besökare är.

2.2.1 Museet och lärandet

Den utveckling mot museet som en offentlig, fri utbildningsanstalt som påbörjade på 1920-30-talet är aktuell än idag. Museum bidrar med en annan kontext för lärande om man jämför med skolan och bibliotek, en frivillig läromiljö (Falk, och Dierking, 2002:9 i Kelly, 2004:47) där en mängd olika sorters besökare kan forma sina identiteter genom tillgång till föremål, kunskap och information. där man kan se sig själv och sin kultur reflekterad på sätt som uppmuntrar till nya samband, meningsskapande och lärande (Kelly, 2004:45).

Museum har ändrats från förvaringsplats för kunskap och objekt till en multifacetterad, utåtseende roll som bjuder in besökare att komma in och förundras, möta och lära (Schauble et al i Kelly, 2004:45). Men vissa menar att museets roll behöver förändras än mer eftersom teknologi såsom internet har lagt makten för kommunikation, informationsinsamling och analys i händerna på världens individer (Freeman, i Kelly, 2004:47).

Museet behöver gå från att vara leverantörer av information till att förespråka, förmedla och legitimera information och kunskap som ska vara tillgänglig för besökaren på dess egna villkor snarare än de stora institutionernas privata egendom. (Freeman i Kelly, 2004:47). I dagens museum är individen självgående och frivillig, ledd av egna intressen och behov i sitt eget lärande (Falk och Dierking, 2002:9 i Kelly, 2004:47). Det innebär att museum behöver studera vad besökarna lär sig och hur de inspireras att ändra sig, tänka och agera annorlunda som ett resultat av deras besök. Det traditionella museet som *utbildare* behöver ändras till en plats för *lärande* som svarar mot besökarnas behov och intressen. (Kelly, 2004:45), vilket Hooper-Greenhill efterlyste redan 1992:

Museums have been active in shaping knowledge over the last 600 years. [...] Museums are actively re-organising their spaces and collections, in order to present themselves as environments for self-directed learning based on experience, often to new audiences.

Hooper-Greenhill 1992, inledning

I vad som i en globaliserad värld kallas för "The Experience Economy" konkurrerar museerna om detta med andra fritidsaktiviteter (Kelly, 2004:45). Men museum kan också i sig själva anses

vara en del av denna fritidssektor (Burton och Scott, 2003:56-68, m.fl. i Kelly, 2004:47 och Awoniyi, 2001). För att balansera mellan att ingå i ett större sammanhang och att bibehålla sin unikheter behöver muser veta mer om vad museet är och vad deras publik vill ha från dem.

2.2.2 Museet och anti-intellektualismen

Den identitetsförvirring inom museum som uppstod efter andra världskriget, och som kan uttryckas som: "if the museum did not exist, would we need to invent it?" (Harrison, 1993:162) löstes inte utan sköts undan och blir med jämna mellanrum aktuell.

The 'why' of the existence of the museum is not a new issue, but placed in the context of the new historicism, post-modernism and deconstructionism it takes on a new urgency as these paradigms expose new understandings of museums.

Harrison, 1993:162

Som Weil påpekade så fokuserade museiarbete länge på samlingsrelaterad och besökarrelaterad funktionalitet (Weil i Harrison, 1993: 160, 162). Utvecklingen av museiryket medförde specialiseringar och enligt vissa till vattentäta skott mellan avdelningarna, snarare än att bredda verksamheten (Harrison, 1993:166). Under andra hälften av 1900-talet utvecklades ännu en ny museologi (Smeds, 2007), som denna gång utmanade de stora, gamla museerna med idéer som grannskapsmuseet, ekomuseet och att ta upp aktuella samhällsämnen. Harrison uttrycker det som att: "[...] concerns replaced the objects as its focus, community needs drove the museological development and the museum was not necessarily confined to a building" (Harrison, 1993:166).

Vissa anser att detta på en del håll leder till att formgivarens utställning ersätter "curators" (Harrison, 1993:167, Kelly, 2004:49). I USA och Kanada medför det på 1990-talet till att flera utställningar som anågs förstärka stereotyper producerades. Dessa skapade kontrovers och i debatten ifrågasattes museers auktoritet och representation av minoriteters materiella kultur (Harrison, 1993:168). Det var inte enbart etnografiska museer som tvingades ta hänsyn till dessa frågor när policies och lagar anpassades för exempelvis repatriering, utan alla aspekter av museet berördes: samling, bevarande, utställning, tolkning och ledarskap. Harrison menar att i och med repatrieringsdebatten var museisamlingar inte längre heliga. Alla minoriteter och etniska grupper vill återta kontroll över deras individuella historia ("and future"), de söker jämlik representation av deras kreativa föremål i museum och gallerier och kräver fullt deltagande i all representation av den historia de är en del av (Harrison, 1993: 170).

Den postmoderistiska utvecklingen under 1990-talet medför att det ställs krav på museet från två läger som bägge kan beskrivas som anti-intellektualism men är varandras motsatser.

" [...] a contest arises between those asserting the equality, commonality or universalism – the right to be equal while remaining different – versus the expectation that to become equal one should assimilate"

Michael Ames i Harrison, 1993:163

Den ena gruppens anti-intellektualism utmanar rådande ordning. De kräver att få sina röster i historien och nuet och därför också på museer. Gruppen består av feminister, etniska, religiösa och andra minoritetsgrupper som står emot den dominanta västerländska ideologin, män, kristna, kapitalisters tankar. Den andra gruppens anti-intellektualism syftar till att bevara rådande ordning och propagerar för ett mer konservativt museum. Gruppen vill bestämma vad som är och inte är

kultur, de är emot de institutioner och intellektuella (curators) som försöker att omtolka historien eller föreslå nya sätt att tänka kring grundläggande föreställningar om den västerländska världssynen (Harrison, 1993: 170).

Som svar på den anti-intellektualism museet möter reagerar museiarbetare på två olika sätt. Den ena överensstämmer med grupper i det omgivande samhället, att museum behöver betyda och göra nåt mer för att vara relevant och samtida. (Harrison, 1993:162). Den andra gruppen är istället mån om att bibehålla kontrollen i all förändring (Harrison, 1993:162, 168). Den sistnämnda gruppen är kanhända även mer konservativa i sin attityd mot utvärdering och besökarundersökning. Men denna andra grupp har förlorat sin position inom museet betraktat som vetenskaplig högborg. Harrison tycker se sig att de som antog utmaningen och inledde samarbeten med minoritetsgrupper kanhända klarade förändringen bättre än de som totalvägrade (Harrison, 1993: 170). Samhället som museet är en del av är inte längre detsamma.

Museidiskursen under den här perioden präglas av ord som resonans, frigörelse, dialog, samhällelig återdefiniering, självreflektion och kritiskt tänkande. ”In this new paradigm communication in the museum has magical, spiritual, social and creative elements. The museum is a place driven by ‘idea, viewpoint and insight’” (Weil, 1990:56, i Harrison, 1993:171)⁴ Harrison hänvisar till Ames´ förutsägelser att samhällsförändringen kommer leda till en inkorporering av politiska och ekonomiska frågor i museidiskursen och att denna ”liberated museology” inte enbart kommer vara en diskussion om nya ämnen i museiutställningar, offentliga program och publikationer, utan krav på att öppna alla aspekter av museiarbete till ”cultural empowerment (and) multi-vocal interpretations” (Ames, i Harrison, 1993: 171). Det innebär inte enbart att bjuda in ett utlåtande från en särskild grupp om museets tolkning, utan att övelåta aktoriteten att berätta sin egen historia, låta dem bestämma hur och till och med om historien ska berättas (Ames, i Harrison, 1993: 171). Ames är en av de som vill löpa linan ut, acceptera att det finns mer än en vetenskap, mer än en sanning, mer än en samling fakta och göra museum åtminstone bikulturella (Ames, i Harrison, 1993: 171).

På sätt och vis kan man säga att den här utvecklingen för museum var oundviklig. Att det bara var en tidsfråga innan museum tvingas förändra sig i samspel med en ny värld omkring dem. Weil menar att eftersom man aldrig gett sig in i den existentiella debatten kring museets varande så har det funktionalistiska förhållningssättet på många museum funnits kvar till våra dagar av ren bekvämlighet. Att bjuda in till ett mer samhälleligt användbart fokus, exempelvis i dialog med besökare och icke-besökare, är också att bjuda in till en diskussion som sträcker sig över politik och moral och där det till och med kan uppstå en intern debatt mellan personal som har olika samhällssyn (Weil, 1990:46 i Harrison, 1993:160).

I efterdyningarna av 90-talets mer kontroversiella utställningar och repatrieringsdebatten, drog sig många museer tillbaka till vad som kunde tolkas som neutralitet och objektivitet. Weil menar att man i sin strävan efter professionalism under den här perioden fokuserade mer på vad som var distinkt med ett museum, snarare än vad som var viktigast. Men, säger han; ”[...] good collection management [...] can no more make a museum excellent than good bookkeeping can make a business flourish” (Weil, 1990:46 i Harrison, 1993:160).

⁴ Jämför med Kelly och aboriginal grupper representation på museerna, liksom deras egna heritage sites (2004). Jämför också med Youngs ”ingen enda, kan tala för alla andra” (1998), Jerkedal ’att låta alla röster höras i utvärderingen’ (2005) och Hooper-Greenhills studie av inkludering av sociala minoritetsgrupper på museer (1999) etc.

Det aktivt, socialt inkluderande museet?

Neutralitet och objektivitet kan i många fall tolkas som, eller leda till icke-agerande men det kan få oväntade och oönskade konsekvenser. Harrison hänvisar till hur maktsystem och erkända former av konst och kulturellt uttryck – inklusive museer – traditionellt sett ansetts bekräfta den dominanta ideologin (Harrison 1993:172). Globaliseringen, i betydelsen en världskultur, skapar förutsättningar att ifrågasätta detta (Harrison 1993:172, Appadurai 1996, Castells 1996 m.fl.). Men utöver de två anti-intellektualistiska grupper som Harrison menar utmanar museet, kan man lägga till en tredje mer passiv grupp: de nuvarande och framtida icke-besökarna, de som inte ser ett behov av eller relevans för museet som förmedlingsform eller det narrativ museer har idag, eller de som av samma skäl helt enkelt inte känner sig välkomna. Denna grupp är i högsta grad, just museets publik. Museet kan vara den enda samhällsinstitutionen som dessa människor har tillgång till. Museet har möjligheten att utforma förmedlingsformer som passar alla oavsett skillnader.

Inom socialpolitik talar man idag inte bara om att vara tillgänglig för alla, utan om att aktivt inkludera utsatta grupper av medborgare (se exempelvis *Draft Joint Report on Social Protection and Social Inclusion 2010*). Det är en relativt ny policy för att komma tillrätta med det något svårförståeliga samhällsproblem att *formell* jämlikhet inte automatiskt leder till *faktisk* jämlikhet (Marion Young 1998, Shue, 1997). Även inom museet, såsom samhällsinstitution är detta av relevans. Alla besökare är formellt jämlika och har alltså samma rätt att besöka museet och behandlas på samma sätt som alla andra men som Bourdieu & Darbel visar medför skillnader i socialt kapital, som kontrasterar mot hur besökare rent generellt behandlas på ett visum att vissa inte känner sig jämlika i faktiskt mening (Bourdieu & Darbel, 1970: 79). Iris Marion Young menar att orsaken till att vi inte uppnått faktisk jämlikhet är att vi blandat ihop jämlikhet med att behandla alla som om de är lika men eftersom alla är olika behöver vi snarare 'avnormalisera' samhället i alla dess fundamentala institutioner och sfärer – exempelvis museer (Marion Young, 1998: 286). För att göra det behöver museet lära sig mer om sina besökare och icke-besökare.

I Bourdieu och Darbels studie visas hur de grupper som inte skolats i konst är beroende av de hjälpmedel som museet förser dem med (Bourdieu & Darbel, 1970:79). Och känslan som uppstår är att bristen på hjälpmedel är ett försök till att utesluta dem. Konstmuseer som Bourdieu & Darbel utgick från, kan åtminstone i dess traditionella form kanhända vara mer svårtillgängligt för specifika besökargrupper men andra besökare kan känna sig socialt exkluderade från andra typer av museer⁵. Ofta kan detta bero på hur man arbetar med sitt narrativ; det sätt man på ett museum medvetet eller omedvetet presenterar sin samling och berättar en historia och vems historia som berättas. Det finns också en ojämn fördelning över vilka som besöker museer generellt. En grupp som man i bland annat England och USA arbetar aktivt för att inkludera är vissa grupper av invandrare och de som bor i socialt eftersatta bostadsområden, handikappade eller andra grupper som själva inte representerats på museer (Hooper-Greenhill, 1999:288-294, Kelly, 2004, Storksdieck, 2005). Hooper-Greenhill ger exempel på hur ungdomar ur sociokulturella minoritetsgrupper i Storbritannien känner sig antingen diskriminerade eller helt enkelt ointresserade av att besöka exempelvis historiska museer där de inte ser sig själva

⁵ En kanadensisk curator på ett konstmuseum uttalade sig så här om utvärderingsarbete: "I've taught museums studies in Colorado, DC and Toronto. Canada is way behind the leaders: us, Australia and UK. Art museums are WAY WAY behind other types of museums." (CAN2 K1a)

representerade. För att effektivt komma tillrätta med sådana problem räcker det inte med gissningar och generell statistisk⁶. I *The educational role of the museum* demonstrerar Hooper-Greenhill hur utvärderingar och besökarundersökningar på museum bidragit till att ge en mer korrekt och nyanserad bild av vilka grupper som inte går på museum och varför (Hooper-Greenhill, 1999:288-294).

Det som sägs på ett museum är ett mycket betydelsefullt samhällsbudskap eftersom museet uppfattas som representant för den vetenskapliga sanningen (Hooper-Greenhill, 2001:193). På gott och ont utmanas nu den rollen som sanningsbärare när publiken ställer krav på museerna att beröra de ämnen som publiken har intresse av (Hooper-Greenhill, 1999:288-294 och 2001:208, 211). På gott eftersom det länge varit sant att inte alla museer alltid hänger med i samtida forskning kring det ämne museet ägnar sig (Silvén, 2004). På ont eftersom museet är en fri lärandeplats öppen för samhällets alla medborgare, (Kelly, 2004, 2008 m.fl.) och att den inte bara behöver vara någorlunda fri från föräldrad 'sanning', utan även från vinklade budskap på grund av kommersiella intressen som riskerar att museet förlorar folks förtroende och sin roll som pedagogiskt komplement till skolan.

Som Esmel-Pamies, Bohman och Gustavsson påtalar behöver även museet skydda sig mot att bli utnyttjade och manipulerade av kommersiella krafter eller politiker genom att själva agera och hävda tolkningsföreträdare, exempelvis delta i samhällsdebatten på ett eller annat sätt (Esmel-Pamies 2009, Bohman, 2003:19, Gustavsson, 2002). Utvärdering och besökarundersökning kan vara ett hjälpmedel för att kunna balansera mellan utmaningarna museum ställs inför och undvika att museiarbetare tar ett tolkningsföreträdare för vad alla olika besökare, icke-besökare och andra aktörer behöver och vill ha.

2.3 Skillnad mellan praktik och forskning

Utvärdering och besökarundersökningar är en nödvändighet för att museer ska kunna leva upp till alla de utmaningar som nämnts här ovan och de som kommer möta museet i framtiden. Men inom museivärlden är många skeptiska till utvärderingsarbete av flera skäl. Ett skäl är man förknippar det med de i hög grad positivistiska och rigida metoder som det tidigare propagerades för (Jerkedal, 2005:33). Inom museum ser många idag, med goda skäl, kvantitativa utvärderingar av det slag som förut var vanligt i den moderna positivismen som att; "[...] trivilizing the subtle and unmeasurable experiences" (Economou, 2004:35). Under många år nu har man inom museer ansetts behöva följa de metoder som utvecklats i den icke-museiinriktade, eller som jag väljer att kalla den här, den generella utvärderingen. Den generella utvärderingen har använts inom såväl förvaltning som organisation, för kommersiella och pedagogiska syften och därför även den utvecklats enormt genom åren. Det positivistiska perspektivet som länge präglade

⁶ I ett intressant samtal jag själv hade med en intendent i Kanada berättade han hur de när de skulle skapa ett helt nytt militärmuseum anlidade den främsta expertisen för att skapa något tidsenligt och nytt. Men när de genomförde undersökningar med icke-besökare och bjöd in publik för att finslipa sina idéer upptäckte de förvånat att det inte enbart var detaljerna som behövde ändras utan i princip hela den grundläggande idén. Bland annat hade de arbetat utifrån felaktiga förutfattade meningar om vad dagens yngre generation ville ha liksom vad olika sociala grupper var intresserade av. Den prognostiska utvärderingen visade också att försöken att berätta en historia där man valde ett mer filosofisk och abstrakt utställningspråk inte kommunicerade med publiken alls, som istället fortfarande (eftersom det var en helt ny generation) var intresserad av att lära sig om de historiska krigen, se alla sidor, 'fakta', hela sanningen, hur det verkligen var för en soldat i första världskrigets skyttevärn, vilka konflikter som pågick i världen och varför etc.

utvärderingsmetoder har man inom den generella utvärderingsforskningen utmanat och anpassar sig idag istället till samtidens behov och krav.

Från 1950-60-talen och in på 1990-talen förändras utvärderingen från monolitisk till pluralistisk där man använder sig av ett flertal metoder, mått, kriterier, perspektiv, mottagare och intressen (Jerkedal; 2005: 28). Metodologiskt ändrades utvärdering från att vara enbart kvantitativt till även kvalitativt. På ett filosofiskt plan slutar utvärderare tro att deras verksamhet är värderingsfri och automatiskt tillgodoser alla gruppintressen. Man accepterar att utvärdering har politiska effekter och att utvärderaren därför inte bara är en teknisk expert utan en del av det politiska spelet (Jerkedal, 2005: 28). Scriven myntade exempelvis 1973 uttrycket *Goal-Free Evaluation*, med vilket han menar att genom rätt metoder kan en utvärdering genomföras utan att styras av det utvärderade programmets mål – helt i linje med synen att olika grupper kan vilja ha olika sidor av ett program belyst. (Jerkedal, 2005:34). Här utgår Scriven och Jerkedal helt enkelt från att genom att vara medveten och utgå från inbyggda risker kan man undvika dem. Som vi såg i teorikapitlet är det samma utgångspunkt som hos Fraser, Bordieu och Iris Marion Young. Det är detta som behöver tillämpas på museer som ju har två olika uppdrag och flera olika publik och ansvar för flera olika grupper av anställda.

Som utvärderingsforskare ser Jerkedal sitt uppdrag som att fråga sig: Hur ska vi få utvärderingsresultaten att komma till användning? I det ingår att vara flexibel för att anpassa sig till det omgivande samhället (Jerkedal, 2005: 13). Till skillnad mot hur många betraktar utvärdering (se exempelvis Kellys definitionsskillnad mellan utvärdering och forskning i kapitel 2.3.1.), benämner sig Jerkedal som en ny tids eukunemisk utvärderare som beroende på syftet ibland använder mer positivistiska, naturvetenskapliga spelregler, ibland hermeneutiska, "etnografiska", ibland strävar efter högsta möjliga vetenskapliga precision och för mer pragmatiska syften efter största möjliga nytta (Jerkedal, 2005förrord, i-ii). En kritisk syn på metoder och perspektiv är dock relevant, framförallt idag då det skett en stark kommersiellisering i arbetslivsutvärderingar som görs av personer utan erforderlig kompetens (Jerkedal, 2005:27).

I många definitioner av vad utvärdering är, ingår att ange vad det ska syfta till och olika kriterier för att säkerställa tillförlitliga och jämförbara resultat. Till skillnad från tidigare generationers strävan efter att skapa en vetenskaplig praxis, är många av dagens utvärderingsforskare mer måna om att hitta metoder för att passa syftena, att utvärderingar faktiskt utförs och att människor ska kunna lära av dem. Metoden anpassas till frågorna. Även Jerkedal anser att en utvärdering ska vara underlag till nån sorts beslut. Någon sorts kriterium bör ingå men det behöver inte vara forskning, bara någon sorts professionalitet som är anpassad till syftet. En större nationell, mångårig utvärdering av svensk arbetslivsreform kräver högkvalitativa forskare för att pröva hypoteser, analysera och förklara, men för en utbildningsansvarig krävs det kanske bara att muntligt fråga deltagarna vad som gick bra och vad som kan ändras (Jerkedal, 2005:22).

Jerkedal är en av många som anser att han som utvärderare inte enbart ska utvärdera utan även, under processens gång utveckla en intern utvärderingskompetens vid organisationen där utvärderingen utförs (Jerkedal, 2005: 13). Beställare behöver veta så mycket som möjligt om utvärdering att denne kan föra en insiktsfull förhandling med en professionell utvärderare. (Jerkedal, 2005, förrord i-ii). Beställaren behöver kunna bedöma vad denne kan genomföra på egen hand och när extern expertis behöver tillkallas (Jerkedal, 2005: 13).

2.3.1 Besökarforskning för museum – utvärdering kontra forskning?

Idag finns det många utvärderingsentusiaster ute på museer och akademiska institutioner som bidrar till att utveckla utvärderingsmetoder specifikt för museernas syfte. Och för att specifikt undersöka varför utvärderingar och besökarundersökningar behöver göras på museum, med vilka metoder för vilka syften och varför de inte görs eller används, finns numera en allt större besökarforskning specifikt för museisektorn. Besökarforskningen fokuserar också på vad besökarundersökningar och utvärderingar kan säga om museum och samhället omkring det.

Museum learning research och *museum evaluation* är bara några av de nyckelord som finns under Kellys artikel *Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums*. Hon fortsätter med att ge ytterligare definitioner av det praktiska området *audience research* "[...] is also known as visitor studies, visitor research, evaluation and market research. I am using audience research [...] to encompass all these terms." (Kelly, 2004:49, inklusive fotnot 22). Den svenska översättningen av den engelska benämningen *audience research* är besökarundersökning eller liknande och forskning om detsamma måste benämnas besökarforskning. Kanhända delvis på grund av att man på engelska använder ett och samma ord för olika saker har det debatterats om vad som är utvärdering (evaluation) och vad som är forskning (research) (Kelly, 2004:63ff).

"When does evaluation become *research* and when is research *evaluation*?" (författarens kursivering) (Kelly, 2005:62). De flesta tillstår att metoderna som används (observation, intervjuer etc.) är identiska så vad är skillnaden och varför är den viktig? (Kelly, 2005:62). Den största skillnaden enligt Kelly är att forskning har sin grund inom en teori om praktik "theory of practice", medan utvärdering har sin grund i en praktik. Medan forskning använder kreativa, nya metoder, använder utvärdering specifika, rigida metoder (som vi såg i Jerkedals beskrivning i 2.2 är detta inte nödvändigtvis bokstavligen sant). Medan forskning är mer flexibelt och mindre resultatbaserat, analytiskt och kritiskt, så är utvärdering fokuserat på kortsiktigt praktiska resultat. Forskning är oftare större skala med breda och öppna frågor medan utvärdering är det motsatta. Forskningens frågor ändrar sig ofta under studien, är mer spekulativa och skapar oftast fler frågor. Utvärdering är tillämpat, skapar svar och rekommendationer. Och medan forskning skapar underlag för beslutsfattande i ett långsiktigt perspektiv, ofta över flera olika praktiska områden, skapar utvärdering kortsiktiga beslutsunderlag för en specifik organisation (Kelly, 2005:66).

Audience research is a discipline of museum practices that provides information about visitors and non-visitors to museums and other cultural institutions. It is a strategic management tool providing data to assist museums more effectively plan and develop exhibitions and programs, meet their corporate goals, as well as to learn as organisations.

Kelly, 2004:49

Kelly beskriver här en *practice* som blir ett verktyg för museet att förena två syften, två verkligheter, marknad respektive uppdrag (Kelly, 2004: 49-50). Men utvärdering och utvärderingsforskning överlappar också varandra i både metod och syfte – framförallt för det längre och större perspektivet. Enligt Jerkedal gäller detsamma i litteratur om generell utvärdering. I USA sätts exempelvis ofta likhetstecken mellan utvärdering och utvärderingsforskning och då även likhetstecken mellan forskning och naturvetenskaplig forskning, medan andra anser att "utvärdering är en konst och varje design måste väljas på nytt i varje ny utvärdering". (Jerkedal 2005: 20). Guba och Lincoln säger att de "[...] behandlar inte

utvärdering som en vetenskaplig process eftersom det vore att [...] fullkomligt missa dess fundamentalt sociala, politiska och värderingsorienterade karaktär." (Guba & Lincoln 1989, i Jerkedal, 2005:20). Förhoppningsvis kommer detta illustreras i redogörelsen och analysen av det empiriska materialet i kapitel 3 och 4.

2.4 Utvärdering på museum – syfte och metod

I museer är kanhända utvärdering av en ny utställning vanligast men utvärdering kan göras för att svara på i princip alla frågor man kan ställa sig. Detta är också en anledning till förvirringen. Dessutom tillkommer uppfattningen om vad en utvärdering är för ett museum, eftersom metoder ofta lånas från andra områden är det inte lätt att applicera på ett optimalt sätt. Och inte minst råder det en debatt inom metodlitteratur och forskningen om vad som är rätt och bäst. Åke Jerkedals uppfattning är att en utvärdering ska vara så allmängiltig som möjligt: "Utvärdering är att beskriva och värdera ett program." (Jerkedal, 2005: 21). I en museikontext kan det Jerkedal kallar 'program' stå för både en utställning, ett museiprogram i exempelvis pedagogik eller social inklusion, tillgänglighet i byggnaden och informationen besökare möter, organisationsstrukturen på museet, marknadsföringsprogram och så vidare. Mer specifik behöver man vara när det gäller att fastställa syftet eftersom det formar resten av utvärderingen. Man kan jämföra det med att inte mäta fundamentet till ett husbygge rätt, ett par millimeter fel i grunden utvecklas till att påverka hela strukturen, mer och mer ju högre upp man kommer.

Inför en utvärdering behöver man svara på följande frågor: Varför görs utvärderingen? Är den extern och/eller intern? Vilka är de berörda grupperna? Hur kartlägger man vad berörda grupper önskar att få belyst i utvärderingen? Vem ska utvärdera? Vem eller vilka ska ställa de frågor som utvärderingen ska belysa? Vad gör kartläggningen och vilka frågor kan utvärderingen belysa? Hur ska utvärderingen genomföras: design, insamling och bearbetning av data? Hur informera om resultat? Hur får man utvärderingsresultaten utnyttjade? (Jerkedal, 2005:15). En diskussion om allt detta mellan beställare och genomförare kan leda antingen till att man kommer överens om att utvärderingen inte ska göras, eller bidra till att resultatet kommer till användning (Jerkedal, 2005:37). Jerkedal tillhör de utvärderare som anser att en utvärdering som inte gör största möjliga nytta, aldrig borde ha gjorts. I kapitel 4 kommer vi titta närmare på de vanligaste problemen och lösningarna på sådana utvärderingar.

2.4.1 Utvärderingstyper

De två dominerande anledningarna till att genomföra en utvärdering är:

- **Formativ** utvärdering: att ge ett program (eller utställning eller dylikt) pågående stöd och hjälp (Jerkedal, 2005:37).
- **Summativ** utvärdering: att få underlag för beslut om ett genomfört program ska fortsätta i sin nuvarande form, vidareutvecklas eller läggas ned (Jerkedal, 2005:37).

Till det lägger de flesta till:

- **Front-end analysis eller Prognostisk utvärdering:** att i förväg prognostisera ett programs framgång. Binks & Uzzell menar att detta i strikt mening inte är en utvärdering då det inte fanns nåt mer än planer att utvärdera (Binks & Uzzell, 1999). Andra menar att

detta snarare kan vara det viktigaste momentet för att ställa frågor till en planerad utställning eller program (Kelly, 2004 och 2008, Jerkedal 2005, Screven i Bitgood 1993 m.fl.). Igångsättande av ett program har ett behov av entusiasm och i det ligger en benägenhet att ta lätt på eventuella svagheter, [---] "Practicioners have to believe in what they are doing, evaluators have to doubt." (Weiss 1973, i Jerkedal, 2005:39).

Så långt följer Jerkedal Scrivens utbredda utvärderingsmodell men hans tolkning av vad Scriven ansåg att man kunde komma åt genom utvärdering (och som inte alltid uppfattats, se bl.a. Binks & Uzzell kommentar om prognostisk utvärdering här ovan), medför att Jerkedal och andra lägger till ytterligare en:

- **Utvärdering av implementering;** att bedöma om ett program har genomförts enligt planerna (Jerkedal, 2005: 38). Många gånger stannar det vid en summativ utvärdering av ett program eller en utställning som kommer fram till att det fungerade eller inte fungerade. Om det sistnämnda är fallet behöver man veta varför det inte fungerade för att kunna göra annorlunda nästa gång. Jerkedal menar dock att man behöver vara självkritisk och ta reda på om orsaken till ett negativt resultat är att planen inte var bra eller om det berodde på att man inte följde planen på bästa sätt, (enligt principen "Kasta inte ut barnet med badvattnet"). Michael Quinn Patton formulerade det på detta vis: "Det är viktigt att veta om ett program är effektivt eller ej efter att det har genomförts på ett riktigt sätt, men för att besvara den frågan är det först nödvändigt att veta om programmet verkligen har eller inte har blivit på rätt sätt implementerat eller genomfört." (Patton, 1978 i Jerkedal, 2005:41).

Vid utvecklingen av ett program kan man alltså först testa en preliminär version, göra en pilotstudie som testas summativt och därefter genomföra programmet och testa formativt. Scriven menar att man kan använda formativ och summativ i en och samma utvärdering vilket vissa såg som en risk för en schizofren föreställning om programmet såsom både färdigt *och* under utveckling. Men beroende av hur resultaten används och vilken information man behöver, blir summativ och formativ inte varandras alternativ utan kan användas samtidigt (Jerkedal, 2005: 38-39).

Men det finns fler förslag och debatt om vilket som är rätt eller optimalt. Specifikt för utställningsutvärderingar på museer föreslår C.G. Screven exempelvis en *remedial evaluation*, när utställningen i sin helhet varit uppe ett tag. I en formativ utvärdering testas ofta preliminära modeller av en del av en utställning medan man i en remedial kan se om det behövs göras ändringar efter att alla delar satts ut⁷ (Bitgood, 1990).

2.4.2 Besökarundersökningar

"Methods are chosen in accordance with the questions that need to be answered" (Kelly, 2004: 49). Urvalet kan delas in i fyra huvudsakliga metoder; frågeformulär, djupintervjuer, strukturerade intervjuer och observation som alla har sina för-, och nackdelar (Binks & Uzzell, 1999: 299).

⁷ Bitgood, S., *Classification of Exhibit Evaluation: How Deep Should Occam's Razor Cut?* I Visitor Behaviour, Fall 1993, vol, IX, no 3, page 8-9) angående (Screven, C.G. (1990). Uses of evaluation, before, during, and after exhibit evaluation. ILVS Review, 1(2), 36-66).

En del av metoderna kan användas både för en särskild utvärdering och för en bredare publikundersökning men vanligen används mer kvantitativa metoder för de bredare, mer allmänna besökarundersökningarna. Besökarundersökningens fokus är att ta reda på mer om museets besökare och *icke-besökare*. Vilka är de, hur lever de sina liv, intressen, utbildning, vilka åldrar, kön, var bor de, har de familj, vilka förutfattade meningar har de om museum, inläringstyper, vilka marknadsföringskanaler väljer de, vad tjänar de och så vidare (Kelly, 2004:49). Data för besökarundersökning kan samlas in av museet självt, av externa företag, organisationer eller som en del av en statlig förvaltnings studie som exempelvis Statistiska Centralbyrån, ERGMUS, Danska kulturarvstyrelsen med flera.

Utvärderingsmetoderna kan beskrivas ännu mer detaljerat. De kan vara strukturerade, öppna intervjuer, informella samtal med besökare, spåra/följa besökarnas rörelse genom utställningen, frågeformulär som mäter kognitivt lärande, skalor för att mäta attityder, (osynlig) observation av stopp, tid som tillbringas, användning av utställningen, reaktioner till komponenter i pilot-utställningar, ljud-, och videoinspelning och fokusgrupper eller telefonintervjuer med såväl besökare som icke-besökare (Screven, 1990: 25). Ett av de tillfrågade museerna i kapitel 3 uppgav att de använde sig av *mystery shoppers*, det vill säga personer som anlitas via ett marknadsundersökningsföretag för att spela kund för att bedöma service och tillgänglighet, utbud och service. Alla dessa fungerar för olika syften och frågor och alla har de för-, och nackdelar.

Frågeformulär

Fördelar: Om enkäter är utvecklade och används på ett för syftet passande sätt, och kompletterar andra metoder, kan de vara nyttiga källor till information (Economou, 2004:35). Resultaten kan exempelvis visa på frågetecken så att man inleder djupare efterforskningar och ställer frågor man annars inte kunnat formulera. Det är i allmänhet kostnadseffektivt och enkelt att instruera människor att utföra dem. Det finns mycket erfarenhet bland kollegor på andra museer och turistattraktioner som man kan ta råd av, till och med utgå från andras formulär som man eventuellt kan modifiera (Binks & Uzzell, 1999: 299).

Nackdelar: Det finns många dåligt utformade formulär som ger dålig eller felaktig information (Binks & Uzzell, 1999: 299). Enkäter diskuteras också inom museiutvärdering. Hudson menar att enkäter förvisso kan vara en hjälp men bara om “they confine themselves to simple facts which can be processed and classified without too much distortion”, medan Loomis och andra har varnat för risken för en stereotyp indelning av publiken (Economou, 2004:35). Dessutom behöver man många enkäter i sitt urval, vilka dessutom kan behöva databehandlas. (Binks & Uzzell, 1999: 299).

Djupintervjuer (Intervjuer med öppna frågor)

Fördelar: Djupintervjuer ger detaljerad kvalitativ information, avslöjande och sann, möjliggör närmare utforskning av frågor och att följa upp det den tillfrågade tar upp. Intervjuer är användbart för att göra inledande efterforskningar före en mer utförlig undersökning, kräver inte avancerad tekniska hjälpmedel. **Nackdelar:** Vanligen bara praktiskt för mindre urval, kräver en duktig intervjuare, svårt tolka informationen, tidskrävande. (Binks & Uzzell, 1999: 299).

Strukturerade intervjuer (Intervjuer utifrån ett färdigt frågeformulär)

Fördel: Inte så svårt att utbilda intervjuare, ger de tillfrågade en möjlighet att utveckla sina svar, kan hantera större urval, kan använda både kvantitativa och kvalitativa data och också användbart i pilotstadiet av undersökning.

Nackdel: Mycket arbete vilket innebär att det är dyrt, det krävs stora mängder för att de ska kunna ses som representativa för en större befolkning, kräver vanligen datorer, statistisk och programmering, eller åtminstone en förståelse för detta även om man köper in ett färdigt datorprogram. (Binks & Uzzell, 1999: 299)

Beteendebeskrivning

Fördel: Direktmätning av publikens beteende, Vad folk gör och vad de säger att de gör är ofta olika saker. Användbart komplement till andra metoder, kan exempelvis kontrollera intervjuresultat med observation, lågteknologiskt.

Nackdel: Tidskrävande vilket begränsar möjliga observationer/dag, ger dig inte besökarens egen redogörelse för vad denne gör och varför utan detta måste tolkas och kan vara oklart, Stannade personen upp därför att han/hon var fascinerad eller inte förstod.? (Binks & Uzzell, 1999: 299)

Eftersom utvärderingsmetoder är lånade från en mängd discipliner ger Binks & Uzzell rådet att kan man utöver marknadsundersökningsföretag och konsulenter vänder sig till universitet och högskolor både för konsultation, bearbetning och utförande. Utöver turism, och museologiutbildningar kan man så att säga gå direkt till källan som utvärderingsforskning utifrån beteendevetare och statsvetare, områden som marknadsföring, sociologi, psykologi, statistisk, beteendevetenskap, informatik. Men man måste också vara medveten om att detta kan medföra brister i kvalitet och vinklingar som kanske inte passar för museer (Binks & Uzzell, 1999:299-300).

Till dessa grundläggande metoder utvecklas dagligen metoder för att uppmuntra museibesökarens interaktivitet och deltagande i utställningar (se exempelvis Nina Simons *Museum 2.0*). I kapitel 4 kommer det empiriska materialet reflekteras mot ett par andra utvärderingsförslag.

Brister i utvärderingsprocessen

Utvärderaren Knott och museichefen Noble skrev tillsammans en sammanfattning av de problem de upptäckte i och med en utvärdering på Nobles museum. Det här är en tydlig sammanställning av de problem som nämns i mycket av dagens utvärderingslitteratur och som till viss del återfinns i intervjuaren i kapitel 3. Problemen kan inordnas under tre områden: bristande förståelse för utvärderingens roll; brist på pengar; personalfrågor. (Knott & Noble, 1990:23). Några av de problem de uppmärksammade och hur de löst det på kommer i kapitel 4 reflekteras mot den här uppsatsens intervju-material.

Entusiasmera museiarbetaren

Utvärderarna Gammon och Graham på Visitor studies team på *Museum of Science* i London, har kommit till insikt om att en av anledningarna till varför personalen är ovillig eller ointresserad av utvärderingar, är att utvärderare ställer krav på personalen som de aldrig skulle begära av en museipublik. Ingen har gjort en utvärdering av huruvida utvärderare kommunicerar effektivt med sin publik, ”Curators are people too, you know”. (Gammon & Graham, 1998). Det är ironiskt, menar Gammon och Graham att vi kräver att de ska läsa och analysera och tillämpa mängder av text samtidigt som de arbetar med allt annat de behöver göra, när utvärderare annars predikar

interaktivitet, förstahandserferenhet, motivera publiken och var känslig för deras tid och energi och hur viktigt det är att ge mäktiga, minnesrika erfarenheter. Gammon och Graham har därför arbetat fram en metod för att lära ut utvärdering och utvärderingens betydelse genom övningar under samlingsnamnet *Inside the visitors head*. Dessa syftar INTE till att samla data:

Just as you do not expect someone to leave an exhibition with a university level of knowledge about a subject, so too we did not see this training programme as doing anything more than providing memorable experiences that would motivate the exhibition team to learn and think more about visitors.

Gammon & Graham, 1998

Övningarna ingår i Museum of Science arbetsschema och kommer att beskrivas lite kort i anslutning till analysen i kapitel 4.

Good vs Best Practices

Eva M. Reussner är en av många som påpekar att trots att användandet av besökarundersökningar och utvärderingar är relativt utbrett på dagens museum – eller åtminstone påtalat som ett viktigt område – så har ringa forskning gjorts kring effektiviteten i dessa metoder eller varför de inte implementeras i den grad som är önskvärt (Reussner, 2004). Det är en smula förvånande då just bristande implementering är allmänt omtalat (Knott & Noble 1990, Kelly 2004 och 2008, Economou 2004, Gammon & Graham 1998, Friedman 1993, Scott & Kelly 2007, Rubenstein, 1990, m.fl.). I hennes egen studie om detta fokuserade hon på ett antal av de mer framgångsrika museerna för att försöka hitta *best practices*, dvs. ”a technique or method that, through experience and/or research, has proven to lead reliably to a desired result” för att ta reda på, dels vad som gör besökarundersökning effektivt, dels när besökarundersökning kan sägas vara effektiv (Reussner, 2004:17). Dessa kriterier kan vara bra att ha med sig i läsningen av intervjusvaren som följer i kapitel 3.

I viss likhet med denna min egen studie valde Reussner museer med olika samlings-, och presentationsfokus, liksom olika ansvarsnivåer för besökarundersökning i organisationsstrukturen⁸. Vad det gäller vad som gör besökarundersökning effektiv fick hon fram 13 faktorer som i olika kombinationer bidrog till detta och med vilka forskningslitteraturen överensstämde till stor del: Forskningskvalitet; Acceptans eller stöd i hela organisationen; Resurser; Integrering i andra processer, t.ex. utställningsutveckling; Kommunikation och spridning av resultaten; Formellt ansvar för besökarundersökningen inom organisationen; Involvering av personalen; Besökarcentrering i hela organisationen; Undersökningsanvändbarhet (graden av riktat syfte, graden av användbara resultaten som är möjliga att agera utifrån och är tillgängliga för alla); Ledarskap (graden besökarundersökningen stöds och drivs av inflytelserika personer i ledningen); Förståelse hos personalen för behovet av och metoderna för besökarundersökning; Medvetenhet om besöksundersökningar i allmänhet och undersökningarna för institutionens verksamhet i synnerhet; och Beredskap att lära sig från och applicera resultat från besökarundersökningar (Reussner, 2004:20).

Av de museer som Reussner undersökte kunde hon utifrån i vilken grad personalen ansåg att effektivitetskriterierna hade gett resultat på deras område, göra en uppdelning och en jämförelse mellan *best practice*, och *good practice* -museum (Reussner, 2004:22). Fyra saker visade sig

⁸ Även Reussner utgick i sin forskning från samtal med de anställda snarare än besökare och andra stakeholders (Reussner, 2004:18). Men i motsats till den här studien valde hon dessa från de åtta ledande museerna i dessa bägge länder.

vara 30-40% bättre på ett best practice-museum: kommunikation, ansvar, användbarhet av undersökningen och involvering. Tre ytterligare faktorer var 20 % bättre: integrering, besökarcentrering och undersökningskvalitet (Reussner, 2004:23). Alla museerna graderade resurser till besökarundersökning lågt men på best practice-museerna kunde man kompensera det i det totala resultatet med höga betyg på de övriga faktorerna (Reussner, 2004:23). För att optimera sin användning av besökarundersökningar kan en institution fokusera på de faktorerna där best practice-, mest skiljer sig från good practice-museer. Reussners studie visar också att besökarundersökningar har en tydlig effekt på hela organisationen så man bör inte begränsa best practices till enbart undersökningsmetoder, utan även betänka institutionell kontext, organisationell kultur, liksom ledarskap/styrning och kommunikation (Reussner, 2004:21). Därför är faktorerna såsom involvering och ansvar av betydelse. Tilldela inte enbart ansvaret för undersökningarna till de som utför dem.

Utvärderingsstrategi

Ett par av de saker Reussner markerar som relevant är förankring i organisationen, förståelse för utvärdering och ett delat ansvar i hela organisationen. Som jag själv upplevde i planeringen för mitt eget utvärderingsarbete, råder ofta två motsatta attityder gentemot utvärderingsarbete inom en och samma institution, från styrelsen, från kollegorna eller från ledningen. Maria Economou menar att detta kan behandlas genom implementering av en utvärderingsstrategi, något som i hennes uppfattning är mycket sällsynt på museer. För att bidra med råd för att skapa och implementera en sådan strategi har hon dokumenterat sina egna erfarenheter vid Kelvingrove Museums (Economou, 2004). Med hjälp av Economou reflekterar vi intervjuvaren mot några av de problem hon härrör till avsaknad av utvärderingsstrategi.

Med denna uppsjö av betänkanter och metodalternativ, hur arbetar man med besökarundersökningar och utvärderingar på museerna? I följande kapitel tittar vi närmare på hur de tillfrågade svarat.

3 Intervjuer

Under våren 2011 skickade jag ut intervju mejl till slumpartat utvalda museer runt om i världen, i syfte att undersöka hur organisationernas utvärderingsarbete såg ut och personalens faktiska och upplevda kompetens. De tillfrågade har uppmuntrats att svara fritt för att ge en så nyanserad bild som möjligt och tyvärr finns inte utrymme i den här uppsatsen för att ta med alla de intressanta och utförliga svaren i sin helhet. Sammanlagt 30 svar ligger till grund för följande summering och citat som förhoppningsvis ger en liten uppfattning om svarens rikedom.⁹ I redovinsingen av svaren på vissa frågor har jag angett hur många som svarat på det ena eller andra sättet för att ge en grov uppfattning om fördelningen. I enlighet med svarens kvalitativa och resonerande natur är det dock inte alltid möjligt att göra strikta kategoriseringar av alla svaren (en del har dessutom svarat på flera frågor under en enda och så vidare). Det är alltså inte möjligt att addera svaren till exakt trettio under varje fråga.

Citaten är valda utifrån hur tydligt det uttrycker den allmänna meningen, det kan i somliga fall innebära flera citat från ett och samma land, museityp eller storlek men såvida det sammanhanget inte uttryckligen uppmärksammas är detta en slump och har ingen relevans för studien. I nästa kapitel görs en mer ingående analys av svaren i relation till metod-, och teorilitteratur.

I slutet av varje citat står en kod som står för landsbokstav och i vilken ordning svaret inkommit från det landet, museityp, storlek och grad av museifokus, exempelvis NO2 KH3a. Museityperna är KH = Kulturhistoriskt museum, NH= naturhistoriskt, K = konst, S = science (det engelska samlingsnamnet för allt från teknisk museum till vetenskapligt upplevelsecenter). Museernas storlek anges i personalstyrka: 1 = 50 personer och uppåt, 2= ca 20 och 3 = 1-10). Grad av ”museifokus” (se kapitel 1 och 2 för utveckling av detta), delas för detta syfte upp mellan a = museum, b = historiskt hus/park, friluftsmuseum, c = allmän samling föremål, mer turisticriktat. I vissa koder står det ytterligare en bokstav eller ord för att understryka att museet har ytterligare en viss särprägel som påverkar deras marknadsföring eller besökare. -T står exempelvis för turistanläggning med museiverksamhet och nån har fått tillägget Militär i koden.

3.1 Summering av intervjufrågorna

1. *I vilken utsträckning gör ni undersökningar/utvärderingar? Hur värderas detta i verksamheten?*

⁹. Observera att alla citat är klippta i sin helhet från svarsmejlerna så alla stavfel och formuleringar i citaten är *sic*.

Av de trettio svaren uppgav tretton att de sällan eller aldrig utför utvärderingar och besökarundersökningar. Den största delen av de som inte besvarat mitt mejl överhuvudtaget eller meddelat att man inte kan delta, kan även de antas ha detta som anledning, (om än inte den enda, se mer under Bortfall i Kapitel 1). Två museum utvärderar inte för närvarande men de i personalen som trots det valt att delta i min studie uttrycker en önskan om att börja. Främsta anledningen för dessa museer att inte utföra besökarundersökningar är en upplevd brist på pengar och tid. Somliga anser sig också kunna bedöma sina besökares behov och önskemål på egen hand.

Fem svarar att de regelbundet utför någon form av utvärdering även om det inte är ofta. Det vanligaste skälet till arbetet är redovisningsskyldighet gentemot styrelse och finansiärer/huvudmän, inför ändring av ett större program och i något fall enbart för den pedagogiska verksamheten. Överlag verkade detta arbete inte värderas särskilt högt och behandlas relativt särskilt övrig verksamhet.

[---] I would say a medium value is attached to such research, as the overwhelming emphasis is on programming. (IR1 K1a)

Tio svarar att de kontinuerligt utför utvärderingar och att detta arbete värderas som väsentligt eller börjar värderas allt högre. Syftena täcker de flesta delar av museiverksamheten från utställningsutvärdering, tillgänglighet och pedagogik, till redovisningsskyldighet och marknadsföring. Många av svaren nämner beslutsgrundande som huvudsakligt syfte. Det finns ingen tydlig uppdelning mellan vare sig nation, museityp eller storlek.

Mindre utvärderingsarbete pågår ständigt. Efter varje evenemang eller vid enskild aktivitet utvärderas resultaten av dessa noggrant. [---]Betyder mycket för framtida verksamhet. Vi bygger alla våra återkommande evenemang/aktiviteter med utgångspunkt vad som framkommit vid tidigare utvärderingsarbete. [---] Det är viktigt att utvärdera verksamheten regelbundet för att se att man är på rätt väg i sitt dagliga arbete. Följs de uppsatta målen, vad kan bli bättre och vad kan förstärkas. (SE5 N/KH2b-T)

Brugerundersøgelser bliver mere og mere betragtet som et værdifuldt redskab i hele organisationen. (DK3 K1a)

We consider it to be essential. We have used a range of evaluation techniques for many years and this analysis informs our exhibition programme and displays. (UK5 KH2b-T)

2. *För vilka syften gör ni undersökningar; program utveckling (exempelvis Pedagogik), utställningsutvärdering, marknadsundersökningar för finansiering, intern organisationsutvärdering, museets framtida utveckling som helhet, annat?*

Fem svarar att de främst utför utvärderingsarbetet för någon form av ekonomiskt syfte, enbart för rätt till bidrag eller för att utveckla verksamheten till ett mer kommersiellt gångbart, turistinriktat håll. Terminologin från marknadsundersökning är tydlig i dessa svar.

Strategisk utveckling, Målgruppsinventering, Förnyelse, Produktutveckling, Ekonomi, Kommunikation med ägarna (SE5 N/KH2b-T)

Marknadsundersökningar och varumärkesgenomlysningar görs för att följa och tydliggöra hur museet uppfattas av besökare och potentiella besökare, lojalitet, kännedom, upplevd kvalitet, samt hur väl vi lyckas i konkurrens med andra liknande verksamheter, vara relevanta för vår målgrupp. Det bidrar till

museets framtida utveckling, mao. (SE6 K1a - Marknadsavdelningen)

Questionnaires are needed for our current funders (local authority) but also provide invaluable information about our visitors and their visit to the Museum – i.e. their likes, what they would like to see changed etc. (UK1 KH2b)

Sex svarar att de främst utför utvärderingsarbete för förbättring och utveckling av program eller verksamheten i stort. Ett par nämner också hur de vill visa på sin nytta.

Xxx xx [...] is an educational charity. Our mission is to maximise the public benefit of archaeological research. We need to demonstrate annually that we take this seriously and our evaluation programme helps us to do this. We also think that listening to visitors' comments helps us to provide a more interesting visitor experience which in turn helps spread the word and bring us more visitors. (sic)(UK5 KH2b-T)

[...] Vi gör utvärderingar för att vi måste kommunicera science centers roll i samhället, visa den nytta vi gör och vilket komplement vi är till undervisningen i teknik, matematik och naturvetenskapliga ämnen. (SE3 S2a/b)

Tolv museer uppger att de gör utvärderingar och besökarundersökningar för allehanda syften, bland annat för att aktivt kommunicera med, och attrahera icke-besökare.

Vores undersøgelser har drejet sig om: Evaluering af særudstillinger; Evaluering af nyopstillinger af permanente samlinger; Fokusgruppeinterviews forud for nyopstillinger af permanente samlinger; Brede undersøgelser vedrørende faciliteter og service på museet; Undersøgelser vedrørende køn, alder, bopæl, uddannelse, brug af museer etc.; Imageundersøgelse blandt befolkningen (DK3 K1a)

[...] We conduct a visitor survey for most major exhibitions - to test level of visit satisfaction and to ask about which element work or do not work. Every exhibition has a visitor comment station. At the end of the run of the exhibition, we create a report summarising the main themes of comments received by visitors. We use market research to test prospective touring exhibition topics and this is a critical factor in the selection of an exhibition. We also evaluate every public school program with the visitors/users and also internally. (CAN1 KH1a)

[...] kan handla om att mäta attitydförändringar, insikter, ökad förståelse för en problematik. Det kan också handla om att utvärdera hur samarbeten med externa parter har gått och hur vi kan bli bättre på att involvera deltagare utifrån [...] (SE6 K1a - Utställningsavdelningen)

Front end to build a better product – summative to understand how people value offerings; museum exits to keep a check on how we're doing and to inform decisions (i.e. do we need to do everything in French and English? How many people have smart phones?) (CAN2 K1a)

3. I vilken utsträckning implementerar ni resultaten från utvärderingar/undersökningar?

Tre svarar att de sällan eller aldrig använder resultaten från utvärderingarna och besökarundersökningarna och att dessa helt enkelt inte gjordes för att implementeras (utan snarare för statistisk redovisning). Några uttrycker frustration över att en del resultat inte går att använda. Femton museer svarar att de försöker implementera resultaten så långt det går.

Alla resultat diskuteras och de åsikter/resultat som anses väsentliga för verksamheten påverkar utvecklingen. (SE3 S2a/b)

Så gott det går. (SE4 N1a)

Some 50% of the findings would be acted on, lack of finance and manpower would probably prevent the rest being implemented (IR1 K1a)

Dictated by budget and staffing. (US3 Science/KH 1a)

We try and consider all constructive feedback regarding improving the visitor experience. There are, however, fiscal and other restrictions to implementing changes, i.e. a popular comment is that visitors wish the Museum was bigger! (UK1 KH2b)

Nio svarar att de implementerar resultaten i hög grad. Av dessa uttrycker några hur detta är en förändring från tidigare, att man på grund av positiva resultat börjat värdera och implementera resultaten. Svaren beskriver ett långvarigt arbete för att nå den här punkten och att det nu börjat betala sig genom att ge information de inte kunnat utröna på egen hand. Och data kan i en del fall ha fått användning först långt efter att de samlats in.

I stor utsträckning. [---] Allt utvecklingsarbete kräver ständig utvärdering. (SE5 N/KH2b-T)

It is impossible to say that every comment is responded to immediately. However, when we decided to undertake a major refit which opened in 2001, the new design was influenced by two factors. First we had repeatedly heard from visitors that they enjoyed the full scale reproduction part of Xxxxx 1 more than the full size reconstruction of the excavation site. As a result we decided to increase the area of 10th C reconstruction and reduce the area describing excavation. The second factor was that academic research showed that some of our original interpretations needed alteration. Visitor surveys also encouraged us to place more costumed interpreters in the displays. (UK5 KH2b-T)

I'd say that we take the findings of our evaluations very seriously. From virtually every evaluation, we take tangible action to improve future programs and exhibitions (CAN1 KH1a)

4. *Hur känner ni inför ert utvärderingsarbete? (Exempelvis: osäkerhet, frustration, positiv, det är ett nödvändigt ont, det är ett nytt och spännande arbete, det är lekfullt, roligt, kreativt arbete, jag känner mig kompetent att utföra det, jag känner mig inte kompetent att utföra delar av eller någon utvärdering, det är ett bra sätt att kommunicera museets roll i samhället, det tar för mycket tid från den dagliga verksamheten, ledningen eller omgivande samhälle (politiker, finansärer) lägger för stor vikt vid det, annat?)*

Fyra svarar att de ser utvärdering och besökarundersökning som enbart ett nödvändigt ont och många har blandade känslor vilket verkar ha sin grund i upplevd tids-, och resursbrist och prioritering inom organisationen. Vissa känner att de saknar kompetens. Ett flertal svar uttryckte att det fanns en mer eller mindre tydlig åsiktsskillnad inom organisationen.

Jeg tror slike evalueringer kunne være nyttige for utviklingen av publikumstilbud på Xxxxmuseet. Mine kollegaer mener derimot at dette er unødvendig merarbeid, og at vi ikke har økonomi til å ta tak i eller videreutvikle det resultatene av en slik undersøkelse ville vise. De blir derfor sett på som ubetydelige – “hva skulle vi bruke dem til”? Vi mangler også kompetanse på området. (NO1 KH2b)

Jag tycker att det är viktigt, men jag tycker att det är svårt och tar mycket tid från en redan pressad verksamhet. Jag tycker att det är svårt att stå'lla rätt frågor så jag får svaren vi söker. Det är alldeles för lätt att hamna i att det blir en “nöjd-kund-undersökning” och inte något djupare. (SE1, Science 3a)

It is a necessary evil and does take time to conduct and then collate etc however we do see it as important for the future of the museum [---] (NZ 1 KH 2a/Militär)

Många verkar dock anse att arbetet förvisso svårt men nödvändigt och till och med en smula utmanande. Flera svarade att det blev lättare ju mer de utförde undersökningarna och att det var en läroprocess.

It can be very interesting and useful but you need to ensure you are asking the right questions and building several years' worth of data to track trends. I've used segmentation to dig deeper into visitor profiles, which I've found very helpful (and can be more fun!) and also helps non-marketing colleagues understand this data. It's definitely necessary in order to measure success and inform strategy. (UK6 KH/K1a)

Spännande, utforskande, intressant, nödvändigt, konstruktivt arbete. Jag känner mig kompetent att beställa större undersökningar av konsulter, genomföra mindre själv, samt på grundläggande sätt analysera resultaten. Dock önskar jag en än mer långtgående analys från undersökningsföretagen, gärna som kan koppla ihop resultaten med verksamheten i stort, för att få en mer träffsäker och långsiktig analys. Det är svårt att hinna med men jag anser inte att det går att prioritera bort. (SE6 K1a - marknadsföringsenheten)

Det är bra, viktigt och spännande – ofta avgörande för att bli bättre. Frustration har funnits för att det inte alltid finns tid och struktur kring implementering. Viktigt också att dra rätt slutsatser av sådana resultat. [---] (SE6 K1a - utställningsenheten)

Personally I feel very positive about it. It is not easy, but very worthwhile. [---] (UK3 KHSpecial2b)

It's much easier to do once you get into the habit of doing it. It's very easy to implement. Not everything needs an expensive, extensive survey. Sometimes, we do it informally collecting comments and seeing where there are themes emerging. We also use Survey Monkey a lot. It's so easy to implement an on-line survey. We survey our staff internally about all kinds of things. We also survey our members regularly on what they might be interested for future exhibitions and events. (CAN1 KH1a)¹⁰

I do believe that we (in the museum field) do need to find ways despite budget, staff and time concerns to find ways to connect with and expand our public, sometimes that involves going outside the “box” of conventional approaches. (US2 KH2b/c-T)

En del av svaren tog upp vikten av diskussioner om detta arbete med kollegor, internt eller externt.

Currently we are conducting informal “brown bag lunches” to discuss fellow staff members museum experiences. (memorable, both from in our intuition and visiting other museums—what made the experiences memorable and so forth). [---] (US2 KH2b/c-T)

[---] I have discussed evaluation with colleagues both in this organization and others and it is almost always productive – especially when you can discuss areas where evaluation can help you provide the service better or to more people. [---] (UK2 KH2b)

[---] Yes we try to discuss it with colleagues, the last lot of focus group we did almost half the museum's staff were trained to run the sessions, and it gave them a great insight how we gather information and what we do with it, as well as giving them much greater buy-in in implementing the results. (UK3 KHSpecial2b)

¹⁰ Survey Monkey är ett gratis internetbaserat utvärderingsprogram <http://www.surveymonkey.com/>

5. *Utför ni själva era undersökningar eller anlitar ni extern hjälp?*

Många svarar att de utför allt arbete själva på grund av kostnaderna för att anlita extern hjälp eller för att man hade nytta av att känna sin egen verksamhet. Ett par andra svarar tvärtom att de vill kunna ta extern hjälp mer än nu för att se sin egen verksamhet med nya ögon.

Vi utför det i den egna organisationen löpande. Önskvärt vore att lägga ut detta externt oftare än vi hittills har haft möjlighet till. detta för att undvika ”hemmablindhet”. (SE5 N/KH2b-T)

Yes, but only rarely, as its expensive and we prefer to do it in house as we find we understand the nuances better and it is easier for us to them implement the results (UK3 KHSpecial2b)

a. *Om internt; arbetar ni alla med detta eller har ni specifikt tilldelad personal och har de speciell utbildning för detta?*

Tretton har tilldelat arbetet med utvärdering och besökarundersökningsarbetet på specifika personer, vanligen på marknadsavdelningen, en chef och en curator, en handfull pedagoger och i somliga fall utställningsenheter. I resten av svaren uppger att man hjälps åt med arbetet och använder volontärer för att dela ut formulär och samla in uppgifter.

Front of house volunteers responsible for ensuring evaluation is completed by visitors. Curator compiles statistics etc. (UK1 KH2b)

The process of conducting evaluations is normally managed by our Marketing Manager however our ‘front-of-house’ (Custodial) staff usually assists. (NZ 1 KH 2a/Militär)

Traditionally its been me, but the new Head of Visitor Services is also keen on doing research and is now jointly responsible (UK3 KHSpecial2b) (*Sagt av marknadsansvarige*)

b. *Är de i så fall utbildade inom såväl museikunskap av något slag som utvärderingsarbete, kanske till och med en specifik museiutvärdering? Eller är den personalen utbildad inom utvärdering i första hand eller museikunskap i första hand?*

Enbart en av de tillfrågade är specifikt utbildad för utvärderingsarbete på museum. Däremot svarar fyra att man gått kortare kurser i ämnet. En del svarar att man inte behöver specifikt utbildad personal för sin typ av verksamhet (eftersom de antingen inte är ett traditionellt museum eller har ett behov av utvärdering) och andra svarar att de är för små för att ha specialiserad personal. Utvärderingsarbetet på minst en tredjedel av de tillfrågade museerna utförs således av personal som inte har någon utbildning i vare sig museikunskap/museologi, utvärdering specifikt för kultursektorn eller ens marknadsföring/turism.

Det finns ingen på museet som har speciell utbildning för detta. Utvärderingar görs av dem som har arbetat i projektet. Vanligtvis samlar de sin projektgrupp för att diskutera vad som var bra/dåligt och gör en sammanställning. [---] (SE8 S/N/KH1a)

Opgaven er lagt i hænderne på en enkelt person på museet, som ikke selv har den fornødne tid og ekspertise til at gennemføre undersøgelser. Derfor anvender vi eksternt bureau. (DK3 K1a)

No, none of us have special training although I have attending research seminars and questionnaire writing training. (UK6 KH/K1a)

Nio museer använder personal utbildad i någon form av utvärderingsarbete inom marknad och/eller turism snarare än specifikt för kultursektorn eller museum.

Denna personal är utbildade inom marknadsföring och turism på högskolenivå. Angående museikunskap så vore den inriktningen inte rätt i vår verksamhet då vi inte arbetar med denna specifika typ av verksamhet. (Vi äger inga samlingar och arbetar inte med att dokumentera m.m.) (SE5 N/KH2b-T)

Both my colleague and I have been on an audience development training course which covered evaluation. I also have some experience of market research (I studied marketing at university and at other jobs have devised evaluation methods) (UK2 KH2b)

På några museer samarbetar man med sakkunniga utifrån eller uppmuntrar personal till någon form av vidareutbildning.

[...] det beror på utvärderingens syfte. Om vi vill mäta attitydförändringar vad gäller rasism, trafficking etc anlitas tex forskare från sociologi, medieforskning. Praktiserande museologer har deltagit i undersökningar om användarvänlighet, men också publikens syn på innehåll och budskap. (SE6 K1a - utställningsenheten)

Yes I have had special training – the Museums Libraries and Archives service in England organized 10 days of training sessions that I attended a five years ago, and had follow up training two/three years ago. (UK3 KHSpecial2b)

Our marketing team is led by a professional (degree level) marketer and other staff are encouraged to take professional qualifications in the subject. Several of our senior staff have experience of museum science. (UK5 KH2b-T)

i. Har ni egna strategier eller utvecklar ni internt vartefter?

Sex museer saknar helt egna strategier och säger sig utforma vartefter. Fyra säger sig ha någon form av strategi. Här fanns det ingen skillnad mellan typer av eller storlek på museer.

No overall policy for evaluation but the aim is that it will feed into the audience development plan. (UK2 KH2b)

Om du avser särskilda strategier för undersökningar/utvärderingar så finns inga sådana utan anpassas efter uppdraget. (SE9 K/KH 1a)

Vi har egna ganska klent utformade strategier (SE2 S3c)

Fem svarar att de har flexibla strategier som framförallt varierar med vad som ska utvärderas.

Lite både och, skulle jag säga. Delvis utvecklade i form av kontinuitet, metoder, viss jämförbarhet över tid, undersökningsbehov etc. Kan definitivt bli mer specifikt. (SE6 K1a - marknadsföringsavdelningen)

Vi har under de senaste åren arbetat fram strategier för olika delar av verksamheten. Dessa strategier

är levande och vi arbetar efter dem. De strategier som har arbetats fram är följande: utställningsstrategi, kommunikationsstrategi samt pedagogisk strategi. Under innevarande år skall vi arbeta fram en strategi för arbetet med museets samlingar. (SE8 S/N/KH 1a)

Fyra uppger att de har väl utarbetade strategier men svaren visar att det finns stora skillnader i vad det innebär. För ett museum var strategin utformad enbart för det pedagogiska programmet och för ett annat enbart för kommersiella möjligheter. Ett museum delade med sig av sitt policydokument och den senaste utvärderingen som är väl formulerade för det museologiska syftet men samme respondent uttrycker i andra svar hur utvärderingsarbetet generellt sett har låg prioritet inom organisationen och i princip enbart ligger på hennes ansvar att utföra. Två museer kan utifrån deras övriga svar tolkas som ha väl utvecklade strategier men det är oklart hur de är formulerade (exempelvis om fokus är mer på det museologiska eller marknadsföring).

c. Om externt; anlitar ni firmor specialiserade på i första hand utvärderingar/marknadsundersökningar eller specialiserade på utvärderingsarbete just för museer och/eller kulturinstitutioner?

Enbart tre museer uppger att de använder externa företag mer inriktade på museer eller åtminstone kultur och turism. Fyra uppger att de använder företag som har viss specialisering i musei-, och/eller kultursektorn (men inget arbetar enbart inom den sektorn). De flesta använder istället företag specialiserade på marknadsundersökningar. Ett museum svarar att företaget de använder är specialiserat på deras region vilket kan vara en värdefull specialkompetens. Fem uppger att alltid använder samma företag och uppdaterar dem om sina aktuella behov och på så vis lära företaget om museets verksamhet och behov, samtidigt som museipersonalen genom samarbetet kan lära sig mer om utvärderingsarbete.

They are not only interested in culture and arts specialists, but include aquaria and other tourist attractions. (UK5 KH2b-T)

Firmor som i första hand utvärderingar/marknadsundersökningar men som också väl känner till museer. (SE9 K/KH 1a)

An agency does our main tracker research on our behalf. They also do our exhibition research. The agency we use are tailored towards the arts and culture sector and they conduct the research for most of the national museums and galleries. (UK6 KH/K1a)

For non visitor research we hire marketing research firms very experienced in museum and cultural work. (CAN2 K1a)

i. Är ni nöjda med den här lösningen?

Överlag verkar de som använder externa firmor relativt nöjda. Företagen väljs ut genom referenser, resultat av tidigare arbete och vilken metodik som används. En positiv effekt som nämns är att man snabbt får in stora mängder data och då även från icke-besökare. Ett av museerna ser det som positivt att deras externa företag inkluderar en överenskommelse där alla deras musei-, och turistmålsklienter delar med sig av sina data till varandra. Ett annat säger att det här är den enda form av utvärdering de gör.

De mer negativa kommentarerna har mest att göra med att det är dyrt och svårt med ett externt företag överhuvudtaget att bygga upp den för museernas syfte, långsiktiga datainsamlingen.

Ja. Önskar bara att det kunde ske oftare och lite mer systematiserat mellan de olika undersökningarna. (Marknadsföringsenheten). [...] instämmer – jobbar mot en mer konsekvent struktur så vi får jämförbarhet över tid. (Utställningsenheten) (SE6 K1a)

3.2 Summering utifrån uppsatsfrågorna

Med hjälp av uppsatsen huvudfrågor kan man sammanställa intervju svaren som följande:

Vilka typer av undersökningar och utvärderingar görs?

Alla typer nämns genomgående även om många kan karaktäriseras, som en av de tillfrågade uttryckte det, som en ”nöjd kund”-undersökning. Vissa ger specifika redogörelser för allehanda formativa och summativa utvärderingar av såväl tillgänglighet som pedagogik och måluppfyllelse för större program. Andra är mer vaga i sina beskrivningar vilket kan antyda å ena sidan att de tar svaren för givet, å andra sidan att de inte arbetar så grundligt, heltäckande och/eller genomtänkt med sitt utvärderingsarbete. En grundläggande typ av undersökning är den som görs för ekonomiska syften, redovisningsskyldighet, bidragsansökningar och bevis på sin betydelse som turistmål på orten.

En viss skillnad kan ses mellan typ av museer och vilken typ av undersökning man lyfter fram: av de som svarat på intervjufrågorna har de kulturhistoriska museerna nämnt attitydmätningar; de museer som fått samlings titeln Science här, arbetar tydligt med att mäta effektiviteten i deras lärande; medan många museer som har en mer generell prägel oftare lyfter fram en generell besökarupplevelse som inte alltid specificeras.

I intervju svaren märks få exempel på den typen av kreativa experiment som behandlas i samtida metodlitteratur och forumdiskussion. Men det verkar sammanfalla med den generella attityden gentemot utvärdering och besökarundersökning (se även kapitel 2.3.1 för Kellys definitionsskillnad mellan kreativa metoder inom forskning, respektive rigida metoder inom utvärderingar). På de museer där man talar om utvärderingsarbetet som mer av en självklarhet märker man också ett större utbud av metoder och syften. Även på de museer där man ställer sig positiv och ser utvärderingar som viktigt men inte utför det i hög grad ännu, visar svaren att de gör vad de kan och i det ingår kreativa lösningar.

I vilken utsträckning följer man upp undersökningar och utvärderingar?

En stor andel av de tillfrågade uppgav att man inte alls eller relativt lite implementerade resultat från utvärderingar och undersökningar. På många museer implementerades enbart några av de utvärderingar och besökarundersökningar de utfört.

I vilken utsträckning har museer undersöknings-, och utvärderingsutbildad personal?

Endast en person var utbildad specifikt för utvärdering på museer och ytterligare fyra hade gått någon sorts kurs. En tredjedel av de tillfrågade använde främst personal utbildad inom marknadsföring. Majoriteten av museerna arbetade alltså med utvärderingsarbete utan specifik utbildning. Intressant var också att detta inte hade med museets storlek att göra. Flera stora museer svarade att man inte hade någon specifik utbildad personal för detta arbete (inte ens inom marknadsföring).

I vilken utsträckning använder man externa undersöknings-, utvärderingskonsulter eller firmor och är de museispecialiserade?

Det svåra för många är att nå icke-besökare och göra de större besökarundersökningarna som krävs för att se långsiktiga trender. Till detta behöver man välja ut externa, dyra företag. Några efterlyser bättre externa hjälpresurser för att utföra det här arbetet (som nämnts i kapitel 1 finns det till viss del i Australien och USA men det är än så länge mer sällsynt på andra håll om man inte räknar in statistikinsamlingar som EU-projektet ERGMUS). En del samarbetar dock, antingen inom ideella sektorn eller via ett nationellt, regionalt eller lokalt myndighetsinitiativ, (detta nämns speciellt i svar från Storbritannien och även svenska Region Väst framställs i ett par-tre intervjuvar som relativt aktiva i kultursamarbete).

De flesta anlitar en extern firma för besökarundersökningar av något slag, vid enstaka tillfällen eller regelbundet. Vissa deltar i studier automatiskt såsom del av offentliga sektorn, andra väljer att anlita företag som var specialiserade på marknadsundersökningar. Tre av företagen som används är relativt insatta i undersökningar specifikt för kultursektorn och ett specialiserat på museer.

4 Intervjuerna – analys

Så vad säger dessa svar om hur praktiken ser ut på museerna? Till att börja med behöver vi fastställa att det inte syns någon nationell skillnad utifrån de inkomna svaren. En av de tillfrågade, uttryckte sig dock så här:

Art museums, in particular, need to do more. [---] I've taught museums studies in Colorado, DC and Toronto. Canada is way behind the leaders: us, Australia and UK. Art museums are WAY WAY behind other types of museums. (CAN2 K1a)

Hon kan mycket väl ha rätt i detta men tyvärr är urvalet för den här studien inte uppbyggd så att en sådan skillnad kan stödjas. Förvisso har jag fått in förhållandevis få svar från Kanada jämfört med antalet utskick men detsamma gäller också för både USA och Australien. Av de konstmuseer jag fått in svar från, kan man säga att deras arbete sträcker sig från den ena sidan skalan till den andra trots att de alla är stora museer: ett utför knappt utvärdering medan ett annat inte bara har en egen strategi utan ingår aktivt i en nationell arbetsgrupp för utvärdeingsarbete på museer. En viss skillnad kan ses i andelen besvarade mejl från olika länder men eftersom utskicken inte gjorts enligt en mall med exakt samma antal utskick till jämförbara typer och storlekar av museer, har detta inte vetenskaplig relevans i den här studien.

Det finns dock ett par undantag som på grund av vilka museityper som ingick i urvalet, i kombination med det nästan 100%-igt bortfallet, kan vara av visst intresse i sammanhanget. Tio mejl skickades till Finland, i första hand till större och mer kända museer och enbart ett svarade. Desto mer uppseendeväckande då att det finska museum som faktiskt svarade, National Galleriet, dels var ett konstmuseum, dels visar sig vara mycket aktiv i forskning kring utvärdering på museer.

Till Norge skickades 21 mejl, även där var mer än hälften adresserade till större stads-, konst-, och kända kulturhistoriska museer men där inkom enbart två svar. I det norska fallet hade de som svarade själva tagit initiativet till att diskutera dessa frågor med mig trots att deras institutioner inte arbetade med utvärdering och besökarundersökningar överhuvudtaget. Informationen de på varsitt håll gav mig kan förklara det stora bortfallet norska svar:

Det har de siste årene vært et tilbakevendende tema i Norske museer å bli mer profesjonelle på evaluering og publikumsundersøkelser. Jeg vet av erfaring at dette er ressurskrevende og vanskelig å gjennomføre på en god kvalitativ måte. Jeg har diskutert saken flere ganger med mine museumleder kolleger og det er få som har gode eksempler på hvordan man kan gjøre dette. De mest profesjonelle har nok kjøpt denne kompetansen av eksterne firma. Det er imidlertid på gang noen nye prosjekter innen publikumsundersøkelse og det er nok et nasjonalt satsningsområde i museene i årene som kommer. (NO2 KH2a/b)

Man skulle kanske kunna göra en annan nationsjämförelse – den mellan metod-, och forskningslitteratur i jämförelse med museernas praktik. England är framstående inom museologi

och Australien och USA nämns ofta vad gäller metodutveckling, diskussion och forskning kring utvärdering och besökarundersökningar för museer. Detta märks dock inte i inkomna svar. Från Australien och USA har andelen inkomna svar varit låg jämfört med antalet utskick. Andelen engelska museer som valt att delta i min studie jämfört med utskick, har varit förhållandevis hög. Däremot ser man inte tecken på den engelska museologin i deras svar, och nivån på utvärderingsarbete skiljer sig inte i nämnvärd grad jämfört med övriga. Vidare antog jag nog att Sverige skulle ligga förhållandevis långt framme på grund av den ordnade och till synes starkt informationsbaserade samhällskulturen i övrigt. I likhet med Danmark verkar dock utvärdering i Sverige inte ha en självklart framskjuten position i museiarbetet – oavsett storlek och typ av museum. Det finns skillnader i de svenska svaren men dessa verkar ha mer att göra med skillnader i lokalt samarbete eller organisationsstruktur och verksamhetsinriktning på respektive museum. Däremot har andelen svar från Sverige varit relativt hög jämfört med övriga nordiska länder. Det kan dock ha att göra med hur de olika ländernas museer kontakt med omvärlden skiljer sig, arbetsbörda, hur de tänker kring utvärdering eller helt enkelt på mig som frågat (språkskillnad borde dock inte haft relevans då jag skickade den engelska versionen av mejlen men lade till att det gick bra att svara på sitt eget språk).

Kort sagt kan man inte göra nationella jämförelser i den här studien eftersom grundurvalet varierat och det beror främst på att syftet med undersökningen är att få en bred, överblick över hur det ser ut ute på museerna. Jämförelserna nämnda här ovan är inte kvantitativt jämförbara utan nämns mest som en möjlig studie för framtiden.

Det som är av intresse med de här intervjuerna är snarare att det inte syns några mönster i hur man arbetar med utvärdering i relation till vare sig land, typ eller storlek på museum. Så vad beror skillnaderna i hur man tycker och tänker och arbetar med utvärdering och besökarundersökning på? I nästa delkapitel kan vi gå i genom de olika orsakerna och kommentera dessa med hjälp av metod-, och teorilitteraturen för att sedan vidga perspektivet till att se på varför utvärdering är viktigt.

4.1 Orsaker till bristande utvärdering och besökarundersökning

Sammanfattningsvis måste man nog sluta sig till att den formella kompetensen kring utvärderingsarbete specifikt för museer, är generellt låg. Orsakerna som uppges i intervjuerna är många och skilda: brist på pengar, tid och personal; bristande kunskaper; bristande rutiner och meningsskillnad inom organisationen.

4.1.1 Pengar, personal och tid

Resursbrister är de vanligaste nämnda anledningarna till att man inte utför utvärderingar och besökarundersökningar i den utsträckning som kan vara önskvärd.

Vi hinner inte med att utvärdera i den utsträckning och omfattning som är önskvärd. Vår organisation är tyvärr för liten och utvärderingsarbete tar kraft. Men...det är jätteviktigt, kompetensen finns till stor del i organisationen, det är intressant och roligt om resurser finns (tid, pengar) Avgörande för rätt kommunikation, avgörande för upplägg av det strategiska arbetet. (SE5 N/KH2b-T)

All uppföljning och utvärdering tar mycket tid från egna personalen eller kostar enormt mycket när en extern firma genomför. Dock är det en viktig del, men självklart slits man mellan vad som bör

prioriteras. [...] svårt att prioritera när allt är lika viktigt. [---] (SE3 S2a/b)

Ett par museum menar att utvärderingsarbete prioriteras lägre än museets 'egentliga' verksamhet:

Due to financial and manpower constraints, IMMA only conducts audience research on a sporadic basis. [---]. I would say a medium value is attached to such research, as the overwhelming emphasis is on programming. (IR1 K1a)

Det måste göras men vardagen tar överhand och prioriterar bort utvärderingsarbete. större museum är säkert bättre på detta. speciellt statliga och kommunala museer som har stor personalstyrka och inte behöver producera en intäkt för överlevnaden. (SE2 S3c)

Ovanstående svar kan jämföras med just ett stort statligt museum som istället såg det som en anledning till en mer negativ attityd gentemot utvärderingar:

It is feeling like a necessary evil at the time. Primarily because we are forced to do the survey because we are a state-sponsored museum. But as I just mentioned, it is not really possible for us to implement the survey's recommendations, so it seems a bit redundant. (DK1 S/KH 1a)

Och ett annat mindre museum såg dess ringa storlek som en fördel snarare än nackdel:

Då vi arbetar med en liten organisation är det självklart och enkelt. (SE5 N/KH2b-T)

I intervjuvaren verkar således museets storlek inte med automatik innebära att man arbetar mer eller mindre med utvärderingar. Ett av de största och det minsta svarade så här:

I am sorry but our small museum does not conduct formal visitor evaluations. We are small enough for our two person staff to get a feel of how our visitors react to to our exhibits and can ask questions if it seems appropriate. (CAN4 KHSpecial3b)

Den typen av omfattande utvärderingar som dina frågor syftar till är närmast utopiska i den praktiska verkligheten. Det saknas både tid och resurser för det. (SE7 KH1a)

Det mindre museet har en poäng såtillvida att ett större museum inte alltid kan ha en lika naturligt, nära kontakt med sin publik som ett mindre museum kan. Risken med resonemanget kan vara att man får en friserad version eller tolkar besökarnas kommentarer utifrån det man vill höra (Knott & Noble, 1990:28).

Som Harrison, Jerkedal och Kelly m.fl. (se kapitel 2), påpekar så är utvärderingar och undersökningar ett sätt att bli mer kostnadseffektiva eller till och med tjäna pengar och tid. Ett av intervjuvaren sätter ord på det:

As we receive no state funding, we are an independent charity, we see evaluation as a fundamental part of working with the public. Nearly all staff are involved in one way or another. (UK5 KH2b-T)

Som Knott & Noble påtalar kommer det aldrig finnas ekonomiska medel och personaltid till utvärderingsarbetet om man inte lägger in det i planeringsarbetet och budgeten (Knott & Noble, 1990:28, se även Friedman, 1999: 1ff). Knott & Noble tar upp ett par saker angående utvärderingsproblemet *Pengar* som kan vara värt att tänka på: 1) Genom att inte fördela medlen effektivt riskerar man också att ineffektiva program eller utställningar växer eller förlängs, 2) Att skjuta upp utvärdering till *after the facts* eller när budgeten tillåter får ringa nytta för

beslutsfattande. Lösningen enligt dem är: a) När kostnaderna räknas in för alla experter under en planering måste utvärdering räknas in, b) utvärderingsresultaten måste *de facto* användas just för bättre planering och redovisning av allmänna medel och/eller för insamling och underhåll av information för bidragsutveckling (Knott & Noble, 1990:28). Dessa aspekter är grunden till den övriga museiverksamheten och måste ses som en självklar del av helheten. Även här kan man påminna om Weils' kritik att: "good collection management [---] can no more make a museum excellent than good bookkeeping can make a business flourish" (Weil, 1990:56, i Harrison, 1993:161).

Ett skäl som vissa museer uppger för att de inte gör utvärderingar och besökarundersökningar är bristen på resurser. Andra ser just bristen på ekonomiska resurser som ett av de främsta skälen till att utföra utvärderingsarbetet, för att utvärdera framgång och effektivitet i alla nya insatser, framförallt om man söker bidrag för dem. Museer behöver alltmer använda olika former av undersökningar för att mäta sin framgång och redovisa sin verksamhet i enlighet med standardiserade metoder för politiker och finansierer. Framförallt små museer. (Economou, 2004:30).

4.1.2 Marknad, kontra uppdrag

Som nämdes i kapitel 2 har det funnits utvärderingar och besökarundersökning inom museum tidigt men en tid in på 1900-talet verkar man ha utnyttjat den kraftiga utveckling som skedde på området för marknadsintressen och tagit både idéer, metoder och terminologi därifrån. Framförallt runt ca 1980-talet när man som kulturverksamhet blev tvungen att försvara sin rätt till finansiering genom att redovisa verksamheten på samma vis som kommersiell verksamhet. Eftersom språkbruket från den mer marknadsinriktade verksamheten slagit igenom på de flesta håll var det ibland svårt att analysera intervjuvarna. Att man uttrycker sig på ett visst sätt innebär inte att man själv tänker i dessa banor och utför arbetet av samma syften som i ursprunget till terminologin. Men som Lynda Kelly med flera understryker, är balansen mellan marknad och uppdrag en reell verklighet för museum vilket också märks i vissa intervjuvar. Några uppfattade utvärdering och besökarundersökningar i termer av marknadsundersökningar, kommersiella mål och upplevde det som ett dilemma mellan marknad, kontra uppdrag

Vi är ju en politiskt styrd organisation. Det gör att marknadsundersökningar kan komma på kollision med politiken. De företräder ju medborgarna. Vårt samhällsuppdrag är icke kommersiellt vilket inte enkelt kan sättas in i marknadstänkande. Utvärderingar av organisation etc är något som omfattas av regler för medbestämmande och har sin struktur genom facket. När det gäller den explicita verksamheten sker en daglig utvärdering via möten med publik etc. När det specifikt gäller pedagogiken har vi nyligen genomfört ett projekt med detta syfte inom ramen för en större verksamhetsutveckling. (SE7 KH1a)

Just att se utvärdering som synonymt med marknadsundersökning är enligt Knott & Noble mycket vanligt. Som hjälp föreslår de att vi ska ha i åtanke hur en marknadsundersökning vanligen används för att ta reda på hur man kan maximera effektiviteten i en vara för att möta konsumentbehov. Undersökningar på museer däremot, behöver vanligen besvara flera frågor, undersöka hur man kan möta behovet hos flera olika besökargrupper etc. (Knott & Noble, 1990:24)

4.1.3 Bristande kunskap

Vissa intervju svar kan tolkas som om man känner att den nödvändiga kunskapen om utvärdering redan finns i organisationen. Knott & Noble varnar för vad de ser som en naiv” attityd till vad som krävs för att utföra arbetet. Ett felaktigt antagande att man har vad som krävs inom organisationen kan däremot ge dåliga resultat om man inte är kritisk och ifrågasättande. Några av de problem de ser har att göra med bristande kunskap om utvärdering – och framförallt hur man förhåller sig till det.

Till att börja med menar Knott & Noble att ämnesexperterna på museer ofta anser att hans/hennes kunskap är den mest viktiga och bör understrykas, vilket leder till besökarna ofta ignoreras under utställningsutvecklingen (Knott & Noble, 1990:24). Använd utvärdering som en metod för att bestämma och nå konsensus hos personalen om planerade resultat för planerade utställningar, program och events (Knott & Noble, 1990:24). Andra, menar de, ser utvärdering som slöseri med tid eller att ‘det har ju funkade hittills’, vilket motverkar framåtutveckling. Om man inte tar hänsyn till behov och önskemål hos en framtida publik hotas museets hållbarhet och förhindrar att museet kan konkurrera som ett fritidsalternativ. Om museidirektören förstår museets roll i framtiden och har en tro på att museet är till för besökarna såväl som samlingarna resulterar det ofta i ett aktivt stöd för besökarundersökningar och utvärderingar i planeringsstadiet (Knott & Noble, 1990:24).

Knott & Noble menar vidare att det ofta finns ett felaktigt antagande hos personalen att de vet eller kan lista ut vad besökarna borde veta (Knott & Noble, 1990:24). Var och en har sitt eget specialintresse och uppfattning om vad som är viktigt och tron att att det som de vet enkelt kan förstås av besökare. En bättre förståelse för hur en besökare verkligen uppfattar saker kan nås genom att involvera personalen i en inledande besökarundersökning i vilken besökarförståelse av ett speciellt, gärna enkelt ämne, faktiskt utröns och inte listas ut (Knott & Noble, 1990:24).

Andra problem med bristande kunskap kring utvärdering påpekar Knott & Noble är att det kan leda till naivt och opassande användning av utvärderingsverktyg (Knott & Noble, 1990:24). Missuppfattningen att frågeformulär eller undersökningsutveckling är enkelt ger felaktig eller oviktiga resultat. Som beskrevs i kapitel 2 kan ett frågeformulär som lånats från ett annat museum och används för något det inte formgivits, oftast samla in fel information. Ta fram professionella formulär om möjligt och låt personalen regelbundet uppdatera och fälttesta dessa för att se till att de administreras rätt, har rätt rapportformat och att analysen kommer ge användbar information. (Knott & Noble, 1990:24).

Personalen är en känslig länk i helheten. Knott & Noble har delat in personalproblem i tre punkter:

- 1) Personalen är överbelastad av andra ansvar vilket kanske medför en attityd att ‘det inte är mitt jobb’ eller än tydligare i just relation till utvärdering: ‘jag har fullt upp med att Göra så ingen tid att *Utvärdera effektiviteten* av det arbetet’. Knott & Noble föreslår fyra olika lösningar på detta: a) anlita extern utvärderingshjälp; b) utse någon i personalen som är intresserad och som kan delta i workshops, konferenser, bevaka publikationer och annan litteratur – och tilldela tid för denne att göra detta; c) tilldela marknads-, eller pr-avdelningen utvärderingsfunktionen för att etablera en snabb och synlig återbering av informationen; d) använd utbildade volontärer för att praktiskt utföra utvärderingen. (Knott & Noble, 1990:29)

- 2) Personalen har egna områden att skydda och vill inte exponera sig för kritik. Eftersom ingen vill utvärderas uppstår konsensus i personalen att ingen utvärdering ska genomföras. Lös detta genom att visa på användbarheten i utvärderingar i ett mindre projekt där det ses som minst hotfullt gentemot en enskild person, t.ex. att orinterera sig på museet. (Knott & Noble, 1990:29)
- 3) Personalen har ringa utvärderingsexpertis, dåligt utformade formulär etc, vilket ger dålig implementering, bidrar med oriktig eller icke kompletta resultat, studierna är ojämna och beslut kan ha fattats på inkorrekt info. Utvärderaren måste vara på plats och utbilda personalen. (Knott & Noble, 1990:30)

Det är värt att påpeka dock att utifrån en relativt enkel grund (som vi kommer in på längre fram) behöver inte utvärdering vara fullt så svårt som en vissa förutsätter. Några av intervjuvaren vittnar om en känsla av otillräcklighet som kanske har mer att göra med en idé om hur svårt och komplicerat det är att utföra utvärdering och undersökning, än med en korrekt bedömning av sin egen kompetens. Många svar nedvärderar nästan sin insats eller lägger väldigt höga krav på sitt utvärderingsarbete. Dessa är tydligt subjektiva svar som inte ger ett svar på museets faktiska kompetens.

Ideally we would do it for all of the above, but in reality we can only do it for programme development, audience access and future developments of the museum, as well as the initial stages of an exhibition. (UK3 KHSpecial2b)

[...] observing public interactions, and feedback from the public, school groups, tour guides and security (sometimes other staff)—all more or less from a personal interest at improving the visitor experience. We have done “formal” exhibit “walk throughs” but more as what should have done than evaluating the visitor experience. (US2 KH2b/c-T)

4.1.4 Ond cirkel

Många har en negativ känsla gentemot utvärdering och besökarundersökning eftersom arbetet tvingas på dem utifrån och av andra syften än vad de själva önskar vilket också är en stor anledning till varför de inte kan implementera resultaten. Och bristande implementering av resultaten efter allt hårt arbete leder också till att man förknippar utvärdering och besökarundersökning med något negativt i en ond cirkel. I intervjuvaren kunde vi se hur en del inte använde resultaten eftersom de helt enkelt inte gjordes för att implementeras. Ett par museer uttryckte viss frustration över att många utvärderingsresultat svar inte gick att använda. Många museer väljer att ta hänsyn till de svar som de själva är intresserade av och ignorerar det som de antingen inte kan eller vill genomföra.

Alla resultat diskuteras och de åsikter/resultat som anses väsentliga för verksamheten påverkar utvecklingen. (SE3 Science 2a)

Dictated by budget and staffing. (US3 Science/KH 1a)

We rarely use it. First of all because we don't really have the resources to evaluate or implement the results. Many of the results of the survey are impossible for us to implement, as they suggest that we expand the museum, build extra parking lots, or establish a café (these are all initiatives we would love to implement, it is just not fiscally possible). (DK1 S/KH 1a)

We try and consider all constructive feedback regarding improving the visitor experience. There are, however, fiscal and other restrictions to implementing changes, i.e. a popular comment is that

visitors wish the Museum was bigger! (UK1 KH2b)

Depends on why the evaluation was carried out and how the results were for. Those results from evaluations that people internally agree with we try to action asap. The others, it all depends... (UK3 KHSpecial2b)

Naturligtvis kan man inte genomföra allt som besökarna önskar. Men som Jerkedal och andra sagt; en utvärdering vars resultat inte används skulle aldrig ha gjorts. Det är inte effektivt att tära på personalen i onödan att utföra det ansträngande, tidskrävande jobbet om de inte får nåt tillbaka så man behöver vara noggrann med vad man skapar i förväg för att få de svar man behöver, exempelvis genom att inte i onödan bjuda in till svar man inte kan göra något åt. Syftet bestämmer metoder och frågor.

Därefter har tolkningen av svaren betydelse. Behöver man ta utvärderingssvaren bokstavligt eller är det kanske en del av utmaningen i ens arbete att tolka svaren och finna museiala lösningar på dem? För att jämföra med några av intervju svaren så nämnde de hur besökare önskat ett större museum. Större konstruktionsförändringar är naturligtvis dyra men något av det bästa karaktärsdragen med just museer är att allt är möjligt. Med hjälp av rekvisita, scenografi och ljussättning kan man åstadkomma samma magi som på en teaterscen. Ett till ytan litet museum kan uppfattas som stort medan ett stort museum kan uppfattas som fattigt på innehåll och upplevelse, enbart på grund av hur man använder utrymmet.

Besökarundersökningar och utvärderingar kan också resultera i data som har mer karaktären av forskning och ligga till grund för en framtida implementeringen vänta (se kapitel 2 i denna uppsats). I några av intervju svaren beskrivs hur museernas beslutsfattande har utgått från besökarkommentarer insamlade under många år.

I think evaluation is essential. It is very easy to do simple evaluation, but there is also a need to do long term detailed trend analysis. Visitor numbers (and income) are useful. Complaints and most informative. We find mystery shoppers invaluable and standard proforma surveys (now completed electronically) are very helpful. [---] (UK5 KH2b-T)

It can be very interesting and useful but you need to ensure you are asking the right questions and building several years' worth of data to track trends. I've used segmentation to dig deeper into visitor profiles, which I've found very helpful (and can be more fun!) and also helps non-marketing colleagues understand this data. It's definitely necessary in order to measure success and inform strategy. (UK6 KH/K1a)

Ett mer turisminriktat kultur-, och naturhistoriskt museum/friluftscen, ser utvärdering och besökarundersökning som väsentligt och föreslår att deras inställning kan bero på att de har byggt upp hela verksamheten utifrån ett mål och syfte som relaterar till den typen av verksamhetsanalys:

I stor utsträckning. Detta är naturligt med den typ av produkt som vi levererar. Detta kanske inte lika viktigt om man arbetar inom traditionell museiverksamhet vilken kan vara begränsad i sin inriktning. (kanske ett felaktigt antagande som bygger på min okunnighet om traditionell museiverksamhet?)[---] (SE5 N/KH2b-T)

4.2 Lösningar på problemen?

Av alla de enskilda förklaringarna kan en gemensam orsaksförklaring utrönas i sammanfattningen av svaren: utvärdering och besökarundersökning prioriteras lågt. Knott & Noble ger ett par grundläggande råd för att göra arbetet lättare och mer effektivt.

1. Att göra sporadiska utvärderingar som används för lång tid och till allehanda syften missar trender och ignorerar att besökare och samhälle ändras. Gå i genom mission statements, datainsamlingsstrategier och organisationsmål etc, ta bort det som är inaktuellt och ändra det som behövs regelbundet. (Knott & Noble, 1990:24)
2. Utvärdering räknas sällan in i planeringen vilket medför att misstag som kan undvikas görs i program och utställningsplaneringen. Utbilda personalen i den roll utvärdering måste ha i planeringen, ledningen måste budgetera för det. (Knott & Noble, 1990:24)

4.2.1 God cirkel

Av de som svarade att de kontinuerligt utförde undersökningar och utvärderingar framkom att de såg möjligheter till utvärderingar i många olika former, inte enbart genom sin egen organisation. Många deltog i någon form av större samling, antingen genom regionala myndigheter eller genom museisammanslutningar eller samarbete med andra företag och verksamheter i närområdet som har geografiska platsen gemensamt även om verksamheterna skiljer sig åt. Dessa samarbeten kan ge museer möjligheter de annars inte har. De flesta större samarbetsprojekt avslutas vanligen med en summativ utvärdering som respektive deltagande organisation kan lägga till sin samling av grundforskning. Utvärderingsarbete är en läroprocess och viktigt att regelbundet utföra och lära för att se resultat. Kontinuerliga och många olika former av utvärderingar hjälper museerna att få en fullständig bild:

As with all surveys, the method used could be quite specific in terms of questions asked and therefore be perceived as 'contrived' however it's how you use the information collected that's important and if the information does lead to a better 'product' then that can only be beneficial for the institution. (NZ 1 KH 2a/Militär)

[---] Det tar tid men går att strukturera så att det går enkelt vilket är av stor vikt. (SE4 N1a)

Det är en viktig del av en lärande organisation. (SE9 K/KH 1a)

Personally, I think visitor research and evaluation is very important. I think that a lot of museums do not understand how they can use the results and this puts them off doing it. I also think that many museums do research because they feel it is necessary but choose not to use the results to inform future decision making. I think that evaluation is as hard as you make it – it is often seen as complicated but as long as you are clear at the outset what you are trying to achieve from the research then it makes it easier. More easily accessible support would be useful though. (UK2 KH2b)

Beroende av museets typ kan det finnas potentiella besökare som de genom besökarundersökningar kan nå, alternativt att de kan få en uppfattning om sina egna reuser och styrkor genom andra former av undersökningar.

Leklusta

Många svarade positivt och kom med förslag som visar att utvärdering inte alltid behöver kosta tid och pengar. Diskussion med kollegor kan både underlätta arbetet och till och med visa sig

vara fullt tillräckligt för att arbeta med utvärderingar, det finns ofta dolda talanger och rika resurser i den egna organisationen som ditintills inte dragits nytta av.

[---] We do discuss results with colleagues and the wider museum sector (in New Zealand) who also view research and evaluation as important to the future of the heritage sector. (NZ 1 KH 2a/Militär)

Our exhibit team outreach member and I did attend a one day workshop on Formative Evaluation, though have not had the time to really “play” with the process. I think that is why we started doing the informal lunch discussions—to stimulate the idea process and come to gain a better understanding of what works and why. Our museum has a small budget, but very talented staff, and we usually can find ways to make something work if we can understand the whats, whys, and hows. (US2 KH2b/cT)

Utvärderarna Gammon & Graham har på sitt museum infört personalaktiviteter på schemat för att öka förståelsen för besökarna. Ett av inslagen är **“Weekly morning coffee morning”**: informella veckomöten där personalen diskuterar olika utvärderingsämnen (exempelvis hur de upplevt de andra övningarna). Man kan också ge olika specialister en möjlighet att presentera sitt ämne för de andra. Det är ofta första gången de talar om sitt ämne med folk som inte vet något om det, vilket kan ge dem en inblick i vad som kanske krävs av en utställning som ska kommunicera detta till en okunnig publik. Andra personalaktiviteter Gammon & Graham har infört är:

- **“A day at the museum”**: följa med en grupp människor och utan att leda dem, delta i deras besök, inklusive svara på frågor från barn, gå till kafeterian, stå i kö, försöka orientera sig, diskutera vad man ser etc.
- **“Have a bad day”**: försätta sig i situationen av att vara en extremt ogillande besökare. Man väljer ut en vän eller familj som har ett intresse man verkligen inte gillar och följer med dem på deras museum eller utställning. Innan besöket skriver man ner vad man befärdar och hoppas på och efter besöket hur man upplevde det. Eftersom vi alla har en benägenhet att alltid gå till ställen vi själva gillar, så glömmar vi hur det känns att motvilligt släppas runt.
- **“Insect visitors”**: I vanliga fall springer personalen bara genom gallerierna på väg någon annanstans. För att uppmuntra dem att studera besökare lite mer noggrant ber Gammon & Graham dem tillbringa 45 minuter i fyra olika delar av museet under en dag och notera vad besökare såg och hur de betedde sig. Platserna väljs utifrån de där olika beteendemönster sannolikt uppstår, som att orientera sig, använda interaktiva hjälpmedel, där man förflyttar sig mellan olika områden, läser utställningstexter och dylikt. Även tidpunkterna väljs så att man kan se hur antal och typ av besökare växlar under dan. För att bli mer uppmärksamma ombeds de klassificera olika besökare som olika typer av insekter. Är de gräshoppor som snabbt hoppar från objekt till objekt, vandringsmyror (“army ants”), som rör sig i kompanier och förstör allt i sin väg, bin som rör sig metodiskt och målmedvetet eller är de stickande insekter som du knappt hinner se.

4.2.2 Utvärderingsstrategi

Från svarsunderlaget för den här studien framstår det som om låg prioritering av utvärderingsarbete är den främsta orsaken till att det inte utförs, liksom att den formella kompetensen är relativt låg. Svaren visar också att det skiljer sig mellan sig mellan olika museer om den låga prioriteringen görs av styrelse, ledning, eller personalen. Många av de problem som tas upp i intervju svaren skulle kunna avhjälpas med en utvärderingsstrategi. Även om få

intervjusvar uppgav att de hade en fastställd utvärderingsstrategi, fanns det tecken på ett sådant handlande på vissa museer.

I conduct evaluation continuously and use the last lot of information to inform decisions on how future provision is delivered, which is again evaluated. It is a cycle process to put the visitors and their needs first. The evaluation and consultation from 2010 has informed me of how to plan the Audience Development plan for the Xxxx Museums Service going forward. [---] (UK4 KH/K 1a)

Until previously evaluation was done but not acted on, however we are now at a point where the information has been that useful in increasing our visitor figures that its importance has been seen and acted upon as it is the basis of where and how the Service can progress in these harsh economic times. (UK4 KH/K 1a)

I Reussners redogörelse för best practices kring utvärdering på museer (se kapitel 2), nämns framförallt kommunikation, ansvar, undersökningsanvändbarhet och involvering (Reussner, 2004:22). Därtill att besökarundersökningar har effekt på hela organisationen så best practices bör inte begränsas till enbart undersökningsmetoder, utan att man även bör betänka institutionell kontext, organisationell kultur, ledarskap/styrning och kommunikation (Reussner, 2004:21). Därför är faktorerna såsom involvering och fördelning av ansvaret för utvärderingen till fler än de som utför den (något som var fallet i flera av intervjusvaren), så viktiga. Economou säger detsamma:

Evaluation should be an integral part of exhibition development in order to be effective. Familiarity with evaluation procedures and results should not be limited only to one or two members of staff, but should be extended to all staff who deal with the public, as well as decision-makers.

Economou, 2004:40

Liksom Jerkedal och Knott & Noble, föreslår Economou att man skriver in i sin utvärderingsstrategi att all personal som arbetar med utställningsutveckling och besökare ska genomgå metodologisk utbildning eftersom det hjälper såväl med det egna utförandet som i samarbetet med externa utvärderare. Ett sätt att hålla sig *a jour* är genom den publicering, de konferenser och de internetforum som finns i ämnet men det är inte lätt att vara uppdaterad och att sålla i allt detta. Det underlättar om man räknar in det i sitt arbete, som en del i museets utvärderingsstrategi så att man delar på informationsinhämtningen och delar med sig till varandra, att ledningen ger utrymme för informella samtal som inkluderar så många ur personalen som möjligt (samma råd gav Knott & Noble här ovan). Ännu en fördel med det är att:

”Staff in cultural organizations come from diverse backgrounds and have different perspectives which can be brought together in a creative way in discussions of this kind, helping to place their everyday work in a wider context and dialogue”

Economou, 2004:40ff

4.2.3 Förankring

Förankring är den gemensamma nämnaren mellan såväl Kelly, Jerkedal, Knott & Noble, Gammon & Graham, Economou och Reussner. Just förankring i hela organisationen är också vad som lyfts fram som önskvärt och en anledning till låg prioritering i intervjusvaren. Flera svarade att de uppskattade riktlinjer om utvärderingar och besökarundersökningar från antingen styrelsen, politiker, finansiärer, för att kunna använda detta mot negativt inställd övrig personal, alternativt, ledning, alternativt styrelse.

[---] I think evaluation could be more central to future planning here but not all of the board recognize it's importance. [---] (UK2 KH2b)

[---] Svagheten är dock att en del av undersökningsresultaten binds till oss som arbetar på marknadsenheten, eftersom det oftast är vi som beställer undersökningarna. Som verksamhet hade vi behövt tydligare nyckelparametrar (både rörande mafföområdet men även enkla kvantitativa data som ex sålda biljetter till en viss utställning, antal besökare som går in i utställningarna i förhållande till som besöker program eller huset i stort etc) vi kontinuerligt följde upp på, i ledningsgrupp och även i hela personalen, för att skapa ökad medvetenhet, kompetens och anpassningsbarhet av verksamheten i förhållande till omvärlden. (SE6 K1a)

Vissa tycker det är viktigt och relevant andra inte. [---] (SE4 N1a)

Jeg tror slike evalueringer kunne være nyttige for utviklingen av publikumstilbud på Xxxxmuseet. Mine kollegaer mener derimot at dette er unødvendig merarbeid, og at vi ikke har økonomi til å ta tak i eller videreutvikle det resultatene av en slik undersøkelse ville vise. De blir derfor sett på som ubetydelige – “hva skulle vi bruke dem til”? Vi mangler også kompetanse på området. (NO1 KH2b)

[...] and it is usually driven by internal management rather than the Board. We feel confident in our 'product' that the information we receive via evaluations will mean 'fine tuning' as opposed to wholesale changes. [---] (NZ 1 KH 2a/Militär)

[...] I wish the board put more emphasis on it, but from my point of view its great that funders do value it, as it means that I can ensure that the museum has to carry it out, even when other fell there are more pressing matters for us to deal with. [---] (UK3 KHSpecial2b)

I nedanstående svar uttrycker den entusiastiska utvärderaren hur hon uppskattar riktlinjerna och stödet från finansierarna för att kunna arbeta med detta i en miljö där hennes kollegor och styrelsen var mindre entusiastiska.

Personally I feel very positive about it. It is not easy, but very worthwhile. I wish the board put more emphasis on it, but from my point of view its great that funders do value it, as it means that I can ensure that the museum has to carry it out, even when other fell there are more pressing matters for us to deal with. [...] (UK3 KHSpecial2b)

Av de som redan uppnått bred förankring anses det vara väsentligt för att göra utvärdering och implementering effektivt.

I make sure that all evaluation and consultation I do is filtered to the entire Museum Service team, from Curatorial to Front of House, I believe this is important because this is why we all come to work, it's all about the visitors! I think it is a very easy thing to do, but without having the support of colleagues it is almost impossible. If you can show your colleagues its importance and value, I believe the hardest bit of evaluation is done. When Council priorities change, I change the evaluation to suit and find out information that relates to the new needs of the Council. If colleagues have something they want to know and we don't currently know, we can also adapt to include questions that relate to their needs too. (UK4 KH/K 1a)

[---] The benefit has been seen across the Service and now we are at a point where the entire team from Curators to Education members of staff know why we do what we do. (UK4 KH/K 1a)

[---] I would not want to have one person who's only responsibility was evaluation as we are a small museum and this would not be a good use of resources. [---] (UK2 KH2b)

4.3 För-, nackdelar med extern hjälp

Överlag verkar de tillfrågade som använder externa firmor vara nöjda. Detta subjektiva svar behöver ses i relation till de tillfrågades förkunskap om utvärdering och besökarundersökning, såväl som hur respektive organisation använder och värderar detsamma. Intressant är dock att en hel del museer såg anlita ett externt företag som bra för att se verksamheten med nya ögon, andra för att man i samarbetet samtidigt kan få ta del av kunskap och lära sig mer om metoder.

Våra interna utvärderingar är något som vi absolut skulle kunna bli bättre på. Vi saknar verktyg för att genomföra professionella utvärderingar. När det gäller ombyggnaden av museets översta våningsplan så kommer vi att ta in en extern person som genomför utvärderingen. Tanken är att resultatet sedan skall ligga till grund utbildning i projektarbete/utställningsprojekt/ansvarsroller mm. (SE8 S/N/KH 1a)

Our research would be carried out by a professional market research company. It is quite interesting to be involved in helping them shape the questionnaire and to be involved in a response to the findings. (IR1 K1a)

They are experienced in the general market research field. We do tend to hire the same consultants... as they know us well and can frame questions that can be compared to previous surveys. This allows us to see trends emerging (CAN1 KH1a)

Vi utför det i den egna organisationen löpande. Önskvärt vore att lägga ut detta externt oftare än vi hittills har haft möjlighet till. detta för att undvika ”hemmablindhet”. (SE5 N/KH2b-T)

Jag har den uppfattningen att de är duktiga på att bevaka de specifika förhållanden som bör observeras inom näringen. [...] Jag önskar detta kunde nyttjas mera – (pengar styr) Vid mindre arbeten skulle jag kunna tänka mig att anlita firma som jobbar med allmänna utvärderingar/marknadsundersökningar. En viktig orsak till att anlita externt är delvis att man då ser verksamheten utifrån på ett annat sätt. (SE5 N/KH2b-T)

It worked at that time, was an ‘unbiased’ perspective, but does cost whereas ‘in-house’ evaluations cost less to conduct. (NZ 1 KH 2a/Militär)

Andra menade istället att det varit bättre att använda interna resurser som bättre kunde anpassa utvärderingen eller besökarundersökningen till deras egna specifika syften.

[...]I think that if it is done by people within the organization it can be used more effectively. (UK2 KH2b)

Yes, but only rarely, as its expensive and we prefer to do it in house as we find we understand the nuances better and it is easier for us to them implement the results (UK3 KHSpecial2b)

Ganska nöjda med lösningen, men det är alldeles för dyrt och blir bara ett nedslag i verksamheten. Kontinuitet krävs och det går inte med extern firma. (SE3 S2a/b)

[...] If we did not use TNS-Gallup we wouldn't be doing surveys at all. I can't say we're happy with the solution because, as I have mentioned several times, we don't rely use the results, but they seem to be doing a great work for the Danish museums. (DK1 S/KH 1a)

We are reasonably (sic) happy with these methods of evaluation. (I have been influenced by the work of George Hien and Michael Spock (Field Museum, Chicago) in this matter). A variety of evaluation methods need to be used. (UK5 KH2b-T)

En extern firma kan lära ut samtidigt som de utför uppdraget men då är det kanhända än viktigare att välja ut de som passar just museer. Att ta in en extern utvärderare som konsult kan också innebära såväl intern utbildning, som hjälp med att välja externa företag för större besökarundersökningar. En utvärderare kan skräddarsy den information som ett specifikt museum behöver för ett specifikt syfte och för de olika i personalen behöver för just sitt område. (Knott & Noble 1990:23) Som Jerkedal säger är en bra utvärderares uppdrag också att lära ut.

Ett potentiellt problem med extern hjälp, framförallt om man tar in en extern utvärderare till organisationen, kan vara att detta upplevs som ett hot av övrig personal. För att undvika det behöver man involvera all nyckelpersonal i förberedelserna, involvera personal i framtagandet av formulär och dylikt, visa på bästa sätt att använda information för förbättring, se till att ta upp de frågor som alla de olika i personalen behöver få svar på, sprid resultaten till personalen kontinuerligt genom att skapa tydliga återkopplingsrutiner som demonstrerar betydelsen av personalens involvering. (Knott & Noble, 1990:24).

4.4 Varför ska man utvärdera och göra besökarundersökningar?

I takt med att samhället och medborgarna förändras, behöver våra museum förändras. För att en förändringsprocess ska bli effektiv behöver man veta något om sin utgångspunkt, sin dåtid, nutid och framtid. Man behöver veta mer om sina besökare, finansiärers och sina egna behov och önskemål. (McManus i Kelly, 2005:49). Även en förening som driver ett litet historiskt hus, som kanske inte kan eller vill förändra sin samling, kan förändra sitt sätt att kommunicera med sina nuvarande och potentiella besökare.

Kvalitet och effekt av utställningar

Som Knott & Noble påpekar är det inte optimalt att bedöma en utställning, eller museums framgång genom att räkna antal besökare. Det säger inget om huruvida man uppnått sina syften med en utställning, exempelvis att lära ut eller inspirera en besökare. Att mäta effektivitet i antal besökare är att blanda ihop effektivitet att uppnå målen med popularitet och i den tävlingen vinner nöjesparker (Knott & Noble, 1990:23). En effektiv utställning eller ett effektivt museum leder också till de viktiga återbesöken. Museichefen Friedman säger sig nu vara övertygad om att även om en formativ utvärdering inte är det billigaste sättet att bygga utställningar så är det billigaste sättet att bygga effektiva utställningar (Friedman, 1993: 1). Under tjugo års erfarenhet av att arbeta med utvärdering:

I have learned to give priority to projects which make use of formative evaluation, even if the cost must be paid for by making the exhibition smaller, or reducing other aspects of its budget.

Friedman, 1993: 1

För att nå ny publik

I ett par av den här studiens intervju svar berättas hur de respektive museerna under en tid arbetat för att förnya sig och aktivt nå nya grupper och ta reda på vilka av museets befintliga historier som är relevanta i dagens samhälle. Att ägna tid och pengar åt detta anses vara nödvändigt för framtida utveckling. Utvärdering och besökarundersökningar har i det arbetet varit fundamentalt. Det har varit ett långt och arbetsamt projekt men det ger dem en solid grund att bygga vidare på.

All Exhibitions, activities and events are now evaluated, as are the Education sessions delivered by

the Education team. It has assisted in seeing where our priorities lie going forward and helped in securing external funding, for the short term. It allows us to see opportunities for development, especially ways in which I can work with new audiences and increase accessibility of our Collections. (UK4 KH/K 1a)

Ett sen länge etablerat museum vill vara mer relevanta för dagens publik och samhälle och har därför byggt upp en solid grund av information att bygga på vartefter genom:

- omvärldsanalys bestående av ett hundratal djupintervjuer med representanter för sjöfartsnäringen, forsknings- och utbildningssektorn, besökare, personal, beslutsfattare, andra kulturaktörer mfl. Syftet var att undersöka hur de såg på museet idag, hur de ville se det i framtiden samt hur de kunde bidra till att deras tankar förverkligades.
- Samarbete med tre skolor – en förortsskola, en centrumskola samt en skola från öarna. Barn i åldrarna 12-18 år guidades runt på museet, varefter en arkitekturkonsulent arbetade vidare med barnen på deras respektive skolor. Syftet var att få fram barnens tankar om ett framtida sjöfartsmuseum.
- En behovs- och funktionsanalys av verksamheten som utgick från Design med omtankes metodik. Utifrån ett tillgänglighets- och hållbarhetsperspektiv analyserar man brukarnas behov och hur väl verksamheten tillgodoser dessa. Syftet var att titta på verksamheten utifrån ett brukarperspektiv.[...] Allt framarbetat i nära samarbete med museets brukare. (SE8 S/N/KH 1a)

En utvärderingsstrategi kan se till att man får en överblick och gemensam metod för alla individuella project så dessa, trots olika syften kan komplettera varandra för det gemensamma målet. I Economou mening är detta inte minst viktigt för dagens museum: ”They can also ensure that evaluation activities are placed in a wider institutional, regional, national and even international context and not carried out in isolation.” (Economou, 2004:31).

Social inkludering

Två museer beskrev uttryckligen utvärdering för vad som kan räknas till social inkludering, det vill säga mera aktiva metoder för att nå en specifik publik (ur mer socialt utsatta grupper), snarare än det mer generella att ”nå ny publik”. Eftersom de aktuella museerna är etnografiska/kulturhistoriska så finns det kanhända en viss förklaring till det. Men sättet de beskriver denna och liknande typer av utvärderingar och besökarundersökningar är intressant eftersom det är något som visar på en vinst för museet uppdrag, snarare än som tidigare tolkat, en mer marknadsanpassade utvärdering.

Vi har ibland formulerat mål med utställningsprojekten som behöver mätas - av internt behov (produktutveckling), eller utifrån ett krav från tex. bidragsgivare/uppdragsgivare. Det kan handla om att mäta attitydförändringar, insikter, ökad förståelse för en problematik. Det kan också handla om att utvärdera hur samarbeten med externa parter har gått och hur vi kan bli bättre på att involvera deltagare utifrån – sådana undersökningar görs som regel i speciella fokusprojekt. Ett sådant har varit det vi kalla outreachprojektet som skulle undersöka hur museet kan bli bättre på att bibehålla kontakter med externa grupper som vi samverkar med i olika former. (SE6 K1a - Utställningsavdelningen)

Visa sin betydelse

Andra uppfattade utvärderingar som en möjlighet till att undervisa omvärlden om sin betydelse som komplement till skola och annat.

Vi gör det för programmens utveckling. Vi vill försöka att mäta de behov som lärare och elever har. (SE1, Science 3a)

[---] Vi gör utvärderingar för att vi måste kommunicera science centers roll i samhället, visa den nytta vi gör och vilket komplement vi är till undervisningen i teknik, matematik och naturvetenskapliga ämnen. (SE3 S2a/b)

Utvärdering och besökarundersökning är viktigt för att uppfatta sin omvärld och kunna agera därefter. Men Esmel-Pamies kritiska artikel visade också på hur utvärdering i sig kan användas till motsatta syften. Boman (2003) och Gustavsson (2002) är ett par av de som propagerar för museernas ansvar att informera sin omvärld om sitt syfte och samhällsroll för att inte bli ett välgörenhetsfall och beroende av välviljan hos politiker och andra finansiärer. Nancy Fraser visar på hur samhällsfrågor behovstolkas på olika villkor beroende på dess status i den aktuella diskursen. Museer sågs en gång som vetenskapliga högborgar och en självklar del av samhällets fostran av medborgarna, idag är museet inte längre lika självklart. Museets behovskrav kan ha gått från ett etablerat, samhällspolitiskt till att ses som ett krav från en intressegrupp. För att politisera det igen krävs rätt argument och rätt underlag.

Utvärderingar och besökarundersökningar är således användbara verktyg men felaktigt använda kan de få dåliga konsekvenser. Kanhända är det därför så många av dagens museianställda är en smula tveksamma i sin användning av dem. Utan stöd genom hela organisationen, förståelse för dess fördelar och kunskap i dess användning kommer utvärderingar inte leva upp till sin potential. Men ansvaret kan inte enbart ligga på ett fåtal entusiaster, eller enbart styrelsen. Och det måste finnas sätt att göra utvärderingsarbetet till ett positivt och kreativt verktyg, så som Gammon och Graham försöker modifiera det.

Av dessa skäl propagerar Kelly för att besökarforskning för museum i framtiden behöver behandlas i ett nätverksamfund av lärande för museum (Kelly, 2005:66). Det innebär att forskning ska vara:

[...] theoretically based; undertaken across a range of institutions; collaborative, both within the industry and the wider research community (especially universities); longitudinal; creative and innovative with wide ranging methods; and related to other learning experiences, showing connections and relationships.

Kelly, 2005:67

Maria Economou är inne på samma linje:

Evaluation research is developing in university departments, research institutes, and tourism and heritage centres. [...] complemented by literature on evaluation studies conducted in other fields which can offer some useful comparisons, building up a body of knowledge about museum visitors (which can help to combat the continuing lack of evaluation strategies and similar overall plans integrated in a systematic way in cultural organizations, as was mentioned in the introduction). All this activity is resulting in a number of publications, reports, conferences, and professional activities.

Economou, 2004:40, 42

5 Avslutning

Efter en långvarig och mycket komplicerad sökning i all metodlitteratur jag kunde hitta, kan jag nu se att trots våra goda föresatser och en viss insikt i vad som krävs, begick jag och min intendent nästan alla fel som kan tänkas i en utvärdering. Vi förringade betydelsen av det övergripande syftet och svårigheten med att formulera rätt frågor. Vi startade med arbetet ett par månader innan det skulle sjösättas vilket tvingade oss till genvägar. Vi insåg inte fullt ut motståndet och den skeptiska inställningen gentemot utvärderingar hos kollegorna – som egentligen enbart var av principiella skäl. Jag insåg också först under arbetet bristerna i kommunikationen på museet och hur mycket personalen tog för givet och som aldrig diskuterades (exempelvis att de inkluderade sina volontärer i mer än att ”bara ta emot besökarna”).

Det var med hög grad av igenkänning jag läste i genom svaren från museiarbetare runt om i världen. Få hade utbildning, många ville arbeta mer med utvärdering och såg det som viktigt men hade ingen aning om hur de skulle få in det i övrig verksamhet eller saknade stöd från kollegor, ledning eller styrelse. Få använde externa utvärderare som var specialiserade på museum och enbart två hade någon form av utvärderingsstrategi. Utvärderingarna som gjordes handlade ofta enbart om pengar eller pedagogikutveckling.

Men det fanns också ljusglimtar. Många talade om sin motivation att fokusera på, och propagera mer för utvärderingsarbetet. En del hade redan börjat när de genomgick välbehövliga förändringsprocesser på sina museer för att bättre möta sin publik. Flera vittnade om att det inte behövde vara så svårt om man bara kom igång, det fanns enkla och billiga lösningar och det kunde till och med vara kul och spännande.

En viktig del av samhället, och hur vi uppfattar vår historia, nutid och framtid, är just museet. Museer har medverkat till att skapa samhället vi lever i idag och kan skapa morgondagens genom de berättelser de förmedlar. Från museers sida betraktar man sig kanske idag mest som en förmedlare av tillgänglig vetenskap, medan utomstående fortfarande till viss del betraktar museer som aktiva i vetenskapliga studier och därmed att deras budskap är sanning. Innehållet i museets berättelser och hur de berättas, kan ses som en illustration av normen, medan det egentligen kan vara en del i skapandet. Det är en ansvarsfull roll som kräver att man medvetet överväger vilka berättelser som förmedlas och till vilken publik man vänder sig och vilka som känner sig exkluderade. Att aktivt arbeta för social inkludering och delta i samhällsdebatten är ett ansvar som kan vara överväldigande och svårt att leva upp till på egen hand men genom att vara uppmärksam på vardagshandlande (och tänkande) kan museum åtminstone undvika att förlänga negativa doxa.

Till stor del har det pågått en besökarforskning inom museivärlden i minst 100 år, ibland med metoder utvecklade inom museet, ibland med metoder lånade från andra samhällssektorer. Under en tid verkade den egna utvärderings-, och besökarforskningen stannat inom det akademiska eller det metodologiska. Det är förståeligt att det uppstår vattentäta skott mellan museiavdelningar, mellan skilda typer av museer, och mellan museum, marknad och samhällsuppdrag. Eftersom museet är en del av sin samtid och sitt samhälle spiller samtidens snabba och lite oklara förändringsprocess över och intensifierar risken för förvirring. I sådana skeden är det lätt att dra sig tillbaka in i det välbekanta och strikt funktionella eller dras med och bli något som tappar all sin säregenhet. Utvärderingsarbetet är ännu viktigare under denna förändringsprocess för att förstå sin omvärld, våga pröva möta nya människor och berätta nya historier, kommentera sin samtid och definiera sin egen roll.

Även samhället behöver museet som en källa till förståelse för varför världen ser ut som den gör idag, att ge mer djupa och eftertänksamma funderingar på vår historia, samtid och framtid. Museet har bidragit till att skapa den doxa vi har idag och måste delta i att ifrågasätta den och skapa nya sanningar, för nya grupper. Utvärderingsarbete och besökarundersökningar behöver vara självklara på museerna om de ska klara av detta.

Men det är förståeligt och en smula hjärtskärande att se förvirringen och tvivlen som finns hos många museiarbetare om hur de ska klara av detta. Det behövs mycket stöd och hjälp, både internt och med kollegor utanför, liksom förankring och förståelse för detta viktiga arbete i såväl ledning som styrelse. Inte minst behövs stöd i form av lämplig metod-, och forskningslitteratur. Utvärderingsentusiasterna på museer och universitet behöver sålla ut vad som är bra och sprida sina upptäckter och förslag i en levande diskussion. Den gemensamma problemlösningen i det nätverkssamfund av lärande (*Kellys learning community*) som på allvar börjat växa fram, kan vara räddningen för att hitta sätt att arbeta med utvärdering specifikt på museer – ett samfund där man har förståelse för det unika i museet och skillnaderna mellan olika museer, balansen mellan strikta budgetar, att attrahera besökare och att ge ett mänskligt värde. Ett samfund där man kan vara både generell och specifik, vetenskaplig och lekfull.

Litteraturlista

Awoniyi, Stephen, *The Contemporary Museum and Leisure: Recreation As a Museum Function*, *Museum Management and Curatorship*, 19:3, 297-308, 2001).

Appadurai, Arjun (1996), *Modernity at large. Cultural dimensions of globalization*, University of Minnesota Press

Badman, Tim (1999), Small-scale evaluation I Hooper-Greenhill, Eilean (red) *The educational role of the museum*, London: Routledge

Binks, G. and Uzzel, D. (1999), Monitoring and evaluation: the techniques. I Hooper-Greenhill, Eilean (red) *The educational role of the museum*, London: Routledge

Bitgood, S., Classification of Exhibit Evaluation: How Deep Should Occam's Razor Cut? I *Visitor Behaviour*, Fall 1993, vol, IX, no 3, page 8-9)

Bull, Phil (1999) A beginner's guide to evaluation I Hooper-Greenhill, Eilean (red) *The educational role of the museum*, London: Routledge

Bohman, Stefan (2003) Vad är museivetenskap, och vad är kulturarv? I Bohman, Stefan & Palmqvist, Lennart (red.) *Museer och kulturarv: en museivetenskaplig antologi*. Stockholm: Carlsson

Bourdieu, Pierre & Darbel, Alain (1969) *Museerna och deras publik* i Sandström, Sven (1970), CWK Gleerups, Lund

Bourdieu, Pierre (1999) *Manlig dominans* Göteborg: Daidolos

Brinkmann, Svend och Kvale, Steinar (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur

Brattmyhr, Johan (2007) *Friluftsmuseet och besöksnäringen* I Eivergård, Mikael (red) *Friluftsmuseer, kulturarv och lärande*, Fornvårdaren nr 29, Östersund: Jamtli förlag

Carr, E.H. (1990) *What is history?* (new ed), London: Penguin Books Ltd

Castells, Manuel (1996) *The Rise of the Network Society. Information Age vol 1* Oxford: Blackwell Publishers Ltd

Davidson, Basil (1993), *The Black Man's Burden*, New York: Three Rivers Press

Draft Joint Report on Social Protection and Social Inclusion 2010
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=750&langId=en> 2011-06-09

- Economou, Maria (2004) *Evaluation strategies in the cultural sector: the case of the Kelvingrove Museum and Art Gallery in Glasgow* i *Museum and society*, Mar 2004 2 (1) 30-46
<http://www.le.ac.uk/ms/m&s/issue%204/economou.pdf> 2011-03-28
- Esmel-Pamies, Cinta (2009), *Into the politics of museum audience research*. Edition 5: Tate Encounters <http://www.tate.org.uk/research/tateresearch/majorprojects/tate-encounters/edition-5/Cinta-Esmel-Pamies-Into-the-Politics-of-Museum-Research.pdf> 2010-08-06
- Fraser, Nancy (1989) *Unruly practices: Power, discourse and gender in contemporary social theory*. Polity press, Cambridge
- Friedman, Alan J. (1993) *Visitor studies: convincing the director* in *Museum Visitors Studies in the 90s*, eds. Bricknell, S. and Farmelo, G. *Visitors Studies*
http://informal.science.org/researches/VSA-a0a4r2-a_5730.pdf 2011-03-28
- Gammon, Ben och Graham, Jo (1998) *Putting value back into evaluation* i *Visitor Studies Today* 1(1), 6-8 http://historicalvoices.org/pbuilder/pbfiles/Project38/Scheme325/VSA-a0a0t7-a_5730.pdf 2011-03-28
- Gustavsson, Karin (2002) En nationell angelägenhet. I industrisamhällets kulturarv. Betänkande. Delegationen för industrisamhällets kulturarv. Stockholm: Fritzes. Sid 205-215 (SOU 202:67) (Elektronisk) <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/1489> 2011-06-07 21:12
- Harrison, Julia D., (1993) *Idea of Museums in the 1990s* in *Museum Management and Curatorship*, 13, 160-176
- Hooper-Greenhill, Eilean (2001) *Museums and the shaping of knowledge* Routledge, London
- Hooper-Greenhill, Eilean (1999) *Museums and cultural diversity in contemporary Britain* i
- Hooper-Greenhill, Eilean (red) *The educational role of the museum*. London: Routledge
- Hylland Eriksen, Thomas (1993) *Ethnicity and nationalism. Anthropological Perspectives*. London: Pluto Press
- <http://icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html> 11/04/2011 7:04:43 PM
- Jerkedal, Åke (2005) *Utvärdering – steg för steg*. Tredje upplagan, Norstedts juridik, Stockholm
- Kelly, Lynda (2004), *Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museum* i *Archival Science* 2004 4:45-69
- Kelly, Lynda (2008) *How to be a professional audience researcher* <http://audience-research.wikispaces.com/file/view/audience+research+paper.pdf>
- Kelly, Lynda och Scott, Carol (2007) *Audiences to local, regional and specialist museums* http://audience-research.wikispaces.com/file/view/kelly_scott+FINAL+SUBMITTED.pdf 2011-03-28

- Knott, Tara D. and Noble, Douglas, R (1990) *Evaluation in museums: jumping the hurdles* i Visitor Studies 2 (1), 22-31 http://informal.science.org/researches/VSA-a0a5d5-a_5730.pdf 2011-11-28
- McGee, Ron J., Warms, Richard L. (1996) *Anthropological Theory. An introductory History* McGee, Ron J., Warms, Richard L. (eds) Mountain View, USA: Mayfield Publishing Company
- Nilsson, Sven (2003) *Kulturens nya vägar. Kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige*. Polyvalent
- Reussner, E.M., (2004), *Best Practices in Audience Research and Evaluation. Case Studies of Australian and New Zealand Museums*, i Visitor Studies Today, Summer 2004, Volume VII Issue II
- Rubenstein, Rosalyn (1990) *Bridging the applicability gap between research and planning* i Visitor Studies 2(1) 46-55
http://historicalvoices.org/pbuilder/pbfiles/Project38/Scheme325/VSA-a0a5e0-a_5730.pdf 2011-04-03
- Said E. W. (1978) *Orientalism*, New York: Pantheon Books
- Scot-Hansen, Dorte (2010) *Pierre Bourdieu, Alain Darbel and Dominique Schnapper, The Love of art: European art museums and their public*, I International Journal of Cultural Policy, Vol 16, No. 1, February 2010, 76-77
- Scott, Carol (2000) *Branding: positioning museums in the 21st century* i International Journal of Arts Management, vol. 2, number 3
http://www.drpe.ro/Discipline/DRPE%20anul%20II%20sem%20II/modul04/Marketing_Scott_Branding%20positioning%20in%20museums.pdf 2011-04-18
- Seagram et al, (1993) *Audience research and Exhibit Development: A Framework* I Museum Management and Curatorship 12 29-41)
- Shue, Henry (1997) Basic Rights i Goodin & Pettit (eds.) *Contemporary Political Philosophy* Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Silvén, Eva (2004) *En performativ museologi* i Nordisk museologi, 2004, 2 3-8
- Smeds, Kerstin (2007) *Vad är museologi?* I RIG Nordisk tidsskrift, Vol. 90, no 2
<http://www.sciecom.org/ojs/index.php/rig/article/viewFile/3734/3411> 2011-04-18
- Stephen, Awoniyi, (2001) *The Contemporary Museum and Leisure: Recreation As a Museum Function* i Museum Management and Curatorship, 19: 3, 297-308
- Storksdieck, Martin, (2003) *How to reach urban communities: Lessons learned from museum evaluation* i Tryzna, Ted (red) *The Urban imperative. Urban outreach strategies for protected area agencies*, IUCN
- Young, Iris Marion. (1998) *Polity and groups difference: a critique of the ideal of universal citizenship* i Shefir, G (red) *The Citizenship debates*, University of Minnesota Press, Minneapolis