KONSOLIDERING AV MUSEER

Råd og vink

Terje Haugli Nilsen

«Konsoldering av museer» vil gi råd og støtte til museer som gjennomfører konsolideringer. Publikasjonen kan også være til nytte for museer som ønsker å gjennomføre andre former for endrings- og omstillingsprosesser.

ABM SKRIFT #15

ABM-UTVIKLING
POSTBOKS 8145 DEP
N-0033 OSLO

TELEFON: 23 11 75 00
TELEFAKS: 23 11 75 01

post@abm-utvikling.no
www.abm-utvikling.no

FORSIDE: Foto av Robert Kyllo
TRYKK: PDC-Tangen AS
OPPLAG: 1500

ISSN 1503-5972
ISBN 82-8105-018-7

ABM-utvikling 2005

INNHOLD

Forord . 4

1 Oppsummerende råd og vink 6

2 Innledning 8

3 Suksessfaktorer 10

4 Fasene i en konsolideringsprosess 14

5 Organisering og ledelse av prosessen, ansettelse av ny leder . . . 24

6 Konsolidering og personalledelse 30

7 Fra konsolidering til stabil drift 34

FORORD

«Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre, har så liten sjanse til å lykkes, eller er så farlig å håndtere som innføringen av en ny tingenes tilstand».

Niccolò Machiavelli

I lys av ovennevnte sitat vil noen mene at museumsreformen aldri burde vært satt i gang. De samme vil mene at om ikke alt var ideelt før, var det sannsynligvis bedre. I hvert fall tryggere.

Samtidig har de fleste erkjent at et fragmentert museumslandskap ikke har gitt et godt nok grunnlag for å løse oppgavene tilfredsstillende, og den omstruktureringen som ble skissert i abm-meldingen fikk bred tilslutning. Museumsreformen pågår nå med stor styrke over hele landet, basert på en målsetting om å utvikle gode fagmiljøer som samlet skal videreutvikle sektoren som ressurs for kunnskap og opplevelse i et bredt samfunnsperspektiv. Fusjoner realiseres, gamle kulturer og revirer brytes opp, ansatte ser sine tilvante hverdager bli omformet, eiere og venneforeninger ser arvesølvet bli overtatt av nye driftsorganisasjoner. Utfordringene er mange, og behovet for dialog og informasjon er stort.

Reformen innebærer store endringer i en sektor som i liten grad har vært vant til omstruktureringer. ABM-utvikling får tilbakemeldinger om mange positive prosesser med vitalitet, energi og tro på nye muligheter. Men endringene er ikke smertefrie, og flere steder har det av ulike årsaker oppstått problemer. Hovedutfordringen nå vil være å sikre god kvalitet og framdrift i de pågående prosessene, og utvikle museene til gode organisasjoner i overgangen til stabil drift.

Endring er ikke nødvendigvis noe mål i seg selv. Det må være resultat av en tydelig ide om grunnlaget, med en grundig analyse av hvordan omstillingene skal gjennomføres, og der ledelse og personale etablerer en felles forståelse av retning, mål og prosess. Miljøene har understreket behovet for videre økonomisk oppfølging i reformen, noe som er svært viktig. Men skal vi lykkes med å videreutvikle et faglig godt museumslandskap så er vi ikke minst avhengig av godt leder-

skap, funksjonelle og endringsdyktige organisasjoner og motiverte ansatte.

ABM-utvikling vil med denne publikasjonen stimulere til best mulig gjennomføring av de omstillingene som nå preger sektoren, spesielt i forhold til personal og ledelse. Vi vil rette en takk til Terje Haugli Nilsen som har ført publikasjonen i pennen, og som på en god og pedagogisk måte har behandlet spørsmål vi nå ser som avgjørende for en videre utvikling av museumssektoren.

Oslo, mars 2005

Randi Ertesvåg
avdelingsdirektør

Espen Hernes
seniorrådgiver

1

OPPSUMMERING

Sørg for:

- Å klargjøre hvilke aktører som vil bli berørt av konsolideringen, og hvordan de enkelte aktører skal delta i prosessen.
- Å skape klarhet i hva det er som skal oppnås med konsolideringen (mål), og hva det er som skal endres eller utvikles.
- Å ha en god balanse mellom mål og forventninger på den ene siden og disponible ressurser samt organisasjonenes endringskapasitet på den andre siden.
- Å gå planmessig og strukturert til verks, samtidig som det tas høyde for at uforutsette situasjoner og problemer vil inntreffe i prosessen.
- Å vurdere grundig behovet for kompetanse og ressurser i prosessen, herunder behovet for opplæring og rådgivningsbistand samt fristilling av personell.
- God medvirkning og ivaretakelse av personalet gjennom prosessen, herunder klargjøring av ansvar, utfordringer og behov for opplæring og støtte for ledere med personalansvar.
- Informasjon og kommunikasjon som er tilpasset formålet med konsolideringen.
- Å skjerme den daglige driften så langt det er mulig.
- Å ha en fullt ut operativ ledelse (styre, daglig leder og ledere for de operative enhetene) samt vitale fellesfunksjoner og nødvendig kompetanse på plass når den nye enheten etableres.

Foto: Ståle Edstrøm

2

INNLEDNING

Formålet med denne publikasjonen er i første rekke å gi råd og støtte til museer som enten gjennomfører eller har til hensikt å gjennomføre konsolideringer. Publikasjonen kan imidlertid også være til nytte for museer som ønsker å gjennomføre andre former for endrings- og omstillingsprosesser.

ABM-utvikling har allerede fått utarbeidet to publikasjoner for dette formålet. Den ene publikasjonen, utarbeidet av Habberstad AS i mai 2003, beskriver ulike erfaringer fra konsolideringsprosessen på museumssektoren. Den andre rapporten, ført i pennen av advokat Gunnar K. Hagen, drøfter organisasjonsformer og virksomhetsoverdragelse.

Siktemålet med denne publikasjonen er å belyse tema og problemstillinger som i liten grad er behandlet i de to nevnte publikasjonene. Det legges særlig vekt på å drøfte personal- og ledelsesmessige utfordringer.

Ifølge ABM-utvikling kan konsolidering finne stede enten som:

- Videreutvikling av en enkelt institusjon i en region, uten at øvrige mindre museer i regionen nødvendigvis slås sammen med denne, elle
- Sammenslåing av flere museer i en region.

I denne publikasjonen legges samme forståelse av konsolideringsbegrepet til grunn, jf ABM-utviklings notat av 26.06.03.

Konsolidering er en meget krevende form for omstilling. Det dreier seg om å utvikle og etablere noe nytt med utgangspunkt i allerede eksisterende organisasjoner. Det innebærer at mennesker må gjennom en omstillingsprosess. En slik prosess kan rokke ved etablerte gruppestrukturer og kommunikasjons- og samhandlingsmønstre som det har tatt lang tid å utvikle. Organisasjonskulturer med ulike trekk skal kanskje forenes og smeltes sammen til en felles kultur. Ansatte kan få nye oppgaver, ledere og kolleger osv. For de ansatte kan det derfor være knyttet betydelig usikkerhet til slike prosesser. En av hovedutfordringene er å forsøke å redusere denne usikkerheten ved hjelp av kom-

munikasjon og medvirkning. Erfaring viser at organisasjoner som inngår i slike prosesser, ofte ikke er godt nok forberedt på å håndtere personalmessige utfordringer.

Konsolidering bygger på ideen om at vi kan hente mer ut av bestående organisasjoner gjennom samordning, samarbeid og utvikling. Slike prosesser vil derfor ha et sterkt element av endring i seg. Det stilles store krav til endringsledelse, som dermed blir en av de viktigste suksessfaktorene i prosessen. I kapittel 3 drøftes forhold og faktorer som er kritiske i en konsolidering, og i kapittel 5 går vi nærmere inn på organisering og ledelse av prosessen.

En konsolidering av et visst omfang vil ha mange elementer av organisasjonsbygging i seg og kan omfatte alt fra strukturer og verktøy til kultur og verdier. Omfanget av mulige tema og problemstillinger vil være så stort at en knapt nok kan tenke seg en publikasjon som går i dybden på hvert eneste tema. Det ville heller ikke være hensiktsmessig, fordi ingen slike prosesser er like. Jeg vil i stedet gi noen litteraturreferanser, som gir leseren mulighet til å orientere seg mer i dybden på viktige tema og områder.

Konsolideringsprosessen kan defineres som perioden fra vedtak foreligger til de tidligere enhetene opphører å eksistere. Det kan imidlertid være store utfordringer både forut for vedtaket og etter etableringen av den nye enheten. Denne publikasjonen legger til grunn at prosessen løper fra et initiativ om konsolidering tas til tidligere virksomheter formelt opphører å eksistere. Som regel vil integrasjonsprosessen fortsette etter etableringen av den nye enheten. Det kan for eksempel ta flere år å utvikle en felles organisasjonskultur. I kapittel 7 drøftes overgangen fra konsolidering til stabil drift.

3

SUKSESSFAKTORER

Som nevnt er konsolideringer blant de mest krevende omstillingsprosesser man kan tenke seg. Det er derfor viktig å forsøke å identifisere og skape bevissthet om hvilke faktorer som betyr mye for et godt resultat. Formålet med dette kapitlet er å gi et oversiktsbilde over suksessfaktorene. Enkelte av disse faktorene, som for eksempel ledelse av prosessen, behandles mer inngående i andre kapitler.

En undersøkelse som Statskonsult gjennomførte i 2000/2001 av sammenslåinger i statsforvaltningen, viste at de statsetatene som var mest fornøyde med resultatet, hadde en grundig forberedelse fra overordnet etat, gode begrunnelser for sammenslåingen, en systematisk og godt planlagt prosess med gode rammebetingelser og involvering av de ansatte, samt forståelse for virksomhetens oppgaver. Det virket også positivt inn at man unngikk å flytte virksomheten.

Inspirerende visjon og realistiske og klare mål

Av helt grunnleggende betydning for et godt resultat er å skape klarhet i hva det er man vil oppnå med konsolideringen. Målene vil bestemme både innholdet og styrken i endringsarbeidet. Når det inngås en forpliktende avtale om konsolidering, må den bygge på realistiske og klare mål og en felles oppfatning om hva som skal oppnås. En visjon (kortfattet og godt formulert!) som gir et bilde av hva det nye fellesskapet skal stå for og bidra med i samfunnet, kan virke inspirerende for både ansatte og andre.

Det er imidlertid viktig ikke å trekke forventningene for langt. Mål og forventninger må være tilpasset de ressursene (midler, kompetanse osv.) som står til disposisjon. Ved å drive god ressursplanlegging og skape en bevissthet om hvilke kostnader som vil påløpe som følge av konsolideringen, vil muligheten for å komme i havn med et godt resultat øke betydelig.

Tydelig og god ledelse gjennom hele prosessen

I krevende og sammensatte omstillingsprosesser er tydelig og god ledelse en forutsetning

for å lykkes. Lederskapet må være kraftfullt nok til å virke som en drivkraft i prosessen. En konsolidering må bygge på god organisasjonsforståelse og forståelse av alle de mekanismer og forhold som kan gjøre seg gjeldende, og det må tas et analytisk og planmessig grep på hele prosessen.

Særlig viktig er det å få et godt grep om de første fasene, og å få på plass mekanismer og arenaer som gjør det mulig å drive systematisk oppfølging og håndtere utforutsette problemer og situasjoner. Så langt mulig bør den daglige driften skjermes, slik at man kan unngå negative virkninger for brukerne.

Medvirkning og ivaretakelse av de ansatte i prosessen

I en konsolideringsprosess stilles det store krav til personalledelse. Det som gjelder i en stabil driftssituasjon, er ikke tilstrekkelig i en slik prosess. Som nevnt kan en konsolidering skape betydelig usikkerhet og sette i gang følelsesprosesser hos de ansatte. Følelser og håndteringen av disse er derfor et viktig aspekt. Ved å la de ansatte medvirke i prosessen kan usikkerheten reduseres betydelig. Hvis medarbeiderne får et eierskap til prosessen, kan de også være villige til å akseptere større endringer.

Samtidig vil en prosess av et visst omfang neppe kunne gjennomføres uten at det oppstår problemer og utfordringer på det menneskelige planet. Slike situasjoner kan være vanskelige å forutse. Det ledelsen kan gjøre er å få på plass en beredskap for å håndtere uforutsette problemer. Blant annet må mellomledere skoleres slik at de kan håndtere utrygghet, motstand, konflikter og situasjoner som oppstår i prosessen.

I Statskonsults temahefte om endringsledelse slås fast at «en vellykket endring krever at ledere har konsentrert oppmerksomhet om detaljer». I forhold til personalet må det forstås dit hen at ledere både må ha fokus på forhold som betyr mye for de ansatte, og ta vare på den enkelte medarbeider i prosessen. Også i de innledende fasene må lederne forsøke å være så tydelige som mulig

på konsekvenser av konsolideringen for de ansatte. Lederne må sørge for at de ansatte får tilstrekkelig opplæring, slik at de kan mestre nye arbeidsoppgaver, roller og rutiner.

God informasjon og kommunikasjon

Kravet til informasjon og kommunikasjon er stort i slike prosesser og undervurderes ofte. Det gjelder krav til informasjon innad i virksomheten så vel som krav til informasjon og kommunikasjon med omverdenen. Raske og gode «feedbackprosesser» er et viktig stikkord her.

Omfanget av og innholdet i informasjonen må springe ut av målet for konsolideringen og hva det er som skal endres. Dersom formålet er å hente ut faglige synergier og skape en felles organisasjonskultur, vil det stille helt andre krav til informasjon og kommunikasjon enn i en konsolidering der formålet er å oppnå rasjonaliseringsgevinster gjennom samordning av administrative funksjoner. Det er viktig å være oppmerksom på at for mye informasjon, og informasjon som ikke er godt nok tilpasset formålet med konsolideringen og de enkelte målgruppers behov, kan virke mot sin hensikt.

God personalledelse og informasjon/kommunikasjon kan forhindre tap av nøkkelpersonell og kjernekompetanse i prosessen.

Litteratur:

- *Erfaringer fra statlige fusjoner,* Statskonsult 2002
- *How Communication Drives Merger Success,* Patricia Therese Whalen 2001.
- *Kritiske suksessfaktorer ved sammenslåing av forvaltningsenheter,* Hillestad og Meyer 2000.

Foto: Sharon Kaasa

4

FASENE

I EN KONSOLIDERINGSPROSESS

Formålet med dette kapitlet er å gi leseren innsikt i hvordan man kan strukturere og legge opp konsolideringsprosessen. Jeg beskriver fasene i en prosess og gir noen råd og vink med på veien.

Planlagt endring innebærer i korte trekk at man setter seg noen mål, finner løsninger og iverksetter løsningene slik at man når målet. Denne form for endringsfilosofi står sterkt i den vestlige kulturen. Samtidig er det langt fra alltid at organisasjoner lykkes med å gjennomføre planlagte endringer. Et grunnleggende trekk ved organisasjoner er at de er sosiale systemer, det vil si at de består av mennesker som handler og samhandler. Sosiale systemer er indeterminerte, noe som blant annet innebærer at det ikke lar seg gjøre med hundre prosent sikkerhet å forutsi hva som kommer til å skje. Det gjelder også den nære framtid. Planlagte endringer fører derfor ikke alltid til de resultater man ønsker å oppnå; det kan oppstå uforutsette problemer, løsninger som var ment å skulle virke, viser seg ikke å ha den ønskede effekt, en løsning kan skape nye problemer osv. Er det noe vi vet fra forskningen om organisasjoner, så er det at tiltak i mange tilfeller bare virker delvis slik de var tiltenkt, og i verste fall i mot sin hensikt fordi det oppstår virkninger man ikke tenkt på i utgangspunktet.

En stor undersøkelse av ledere i europeiske, amerikanske og japanske bedrifter avdekket en utstrakt misnøye med egen evne til å gjennomføre planlagte endringer. En nærliggende forklaring kan være at organisasjoner er komplekse sosiale enheter og systemer, som ikke kan underkastes en enkel endringslogikk. Det finnes mange måter å tenke endring på. Endring kan finne sted som følge av at organisasjoner vokser og utvikler seg og går gjennom ulike faser i en livssyklus. Man kan også se på endring som evolusjon og noe som finner sted som følge av at organisasjoner og menneskene som arbeider der, får ny erkjennelse. Endring kan også finne sted som følge av maktkamp, og den kan være tilfeldig og for eksempel være forårsaket av at sentrale aktører (tilfeldig-

vis) møtes og blir enige om en «endringsagenda».

Hva er da poenget med å forsøke å planlegge så krevende endringsprosesser? For det første er det vanskelig, for ikke å si umulig, å tenke seg en konsolidering uten planlegging. Slike prosesser krever betydelig ledelsesmessig oppmerksomhet og kraft, kompetanse og ressurser, god timing osv. For det andre er det fullt mulig å planlegge samtidig som man tar høyde for at uforutsette situasjoner og hendelser kan oppstå. Plan og prosess må være tilstrekkelig fleksibel og inneholde mekanismer som setter ledelsen og personallederne i stand til å håndtere uforutsette initiativ og situasjoner på en god måte.

Inndeling av konsoliderings-prosessen i faser kan gjøres på flere måter. Jeg har valgt følgende faseinndeling:

1) Konsultasjonsfasen (av enkelte også kalt «opptiningsfasen»)
2) Mål- og modellavklaringsfasen
3) Planleggingsfasen (av enkelte også kalt «detaljeringsfasen»)
4) Utrednings- og utviklingsfasen
5) Etablerings- og stabiliseringsfasen

Faseinndelingen har som forutsetning at noen har tatt et initiativ (regionalt, lokalt) for å sette konsolidering på dagsorden. Inndelingen har elementer fra flere sentrale forfattere og aktører innen organisasjonslitteraturen (Warner Burke,

FASER OG MILEPÆLER:

1) Konsultasjonsfasen
Enighet om å gå videre med mål- og modellavklaring og hvordan dette konkret skal gjøres – hvem som skal delta, hvordan vedtak skal fattes, hvem som skal informeres på hvilken måte, osv.

2) Mål- og modellavklaringsfasen
Konsolideringsvedtak.

3) Planleggingsfasen
Helhetlig plan for konsolideringsprosessen foreligger.

4) Utrednings- og utviklingsfasen
Den konsoliderte enheten er klar for etablering.

5) Etablerings- og stabiliseringsfasen
1) Den konsoliderte enheten er etablert. 2) Ny stabil driftssituasjon er opprettet.

Kurt Lewin, Michael Beer, John Kotter, Dag Ingvar Jacobsen mfl.). De nevnte forfatterne har til felles at de legger stor vekt på de første fasene i endringsprosessen. Statskonsults publikasjoner om fusjoner og endringsledelse ligger også til grunn for framstillingen.

I fase 3 (planleggingsfasen) klargjøres helt konkret hva som må utredes, utvikles og endres for at den konsoliderte enheten skal kunne etableres og fungere godt. Det lages en plan for disse aktivitetene. Selve utrednings- og utviklingsarbeidet finner sted i fase 4. Implementering av nye løsninger kan finne sted i både fase 4 og 5. Implementeringsstrategien fastlegges imidlertid allerede i fase 3.

Det er viktig å være oppmerksom på at fasene vil kunne overlappe hverandre i tid. Under går jeg litt inn på den enkelte fase.

1) Konsultasjonsfasen

Alle konsolideringer krever en eller annen form for sondering og konsultasjon. Jeg har valgt å la det være første fase. I konsultasjonsfasen avklares hvorvidt det er interesse for og vilje til å starte en prosess. Betydningen av denne fasen er derfor udiskutabel. Likeledes betydningen av å skape et godt og positivt diskusjonsklima ved både å synliggjøre muligheter og tørre å slippe til motforestillinger. Det er viktig å ha tenkt grundig gjennom hvilke aktører som bør involveres i denne fasen, og få innspill fra disse så tidlig som mulig. Jo flere som blir medeiere i prosessen, desto større er muligheten for å lykkes.

I denne fasen er det viktig å sette søkelyset på de mulighetene som konsolidering gir for brukerne, for fellesskapet (av museer), så vel som for det enkelte museum og for de ansatte. Ved å se samlinger og kompetanse i sammenheng kan det kanskje bli mulig å gi brukerne et utvidet formidlingstilbud. Museene som inngår i konsolideringen, kan komplettere hverandre med hensyn til kompetanse og utstyr, og som en del av en utvidet organisasjon vil det enkelte museum kunne få tilgang til en større kompetansebase. Ansatte kan få nye og utfordrende oppgaver og et bedre utgangspunkt for utvikling av egen kompetanse gjennom samarbeid med nye kolleger. I utgangspunktet vil konsolidering av virksomheter med samme virkemidler og målgruppe kunne gi både stordriftsfordeler og faglig samarbeid, mer helhetssyn og bedre forutsetninger for koordinering.

Det er ikke tilstrekkelig bare å sette søkelyset på mulighetene. Det er også viktig at relevant informasjon om problemer og utfordringer kommer på bordet. Det kan for eksempel være informasjon om eierskapet til samlingene og samlingenes tilstand, økonomiske forpliktelser og bindinger knyttet til leie av lokaler mm., tilskudd og støtteordninger som står i fare for å opphøre ved en virksomhetsoverdragelse, nøkkelpersonell som har til hensikt å slutte, interne samarbeidsproblemer osv. Dersom slik informasjon holdes tilbake, kan det gjøre stor skade senere i prosessen. Folk kan føle seg lurt, ført bak lyset osv. – noe som kan skade tillitsforholdet mellom aktørene.

Statskonsults undersøkelse av erfaringer fra sammenslåinger i statsforvaltningen viste at startfasen kan brukes mer offensivt. I sitt erfaringsmateriale finner Statskonsult lite motivering av de ansatte. Erfaringer med

seminarer ved oppstart av en fusjonsprosess er positive, ifølge Statskonsult.

Råd og vink:

- Begynn med å klargjøre hvilke aktører som vil bli berørt av konsolideringen og hvordan de enkelte aktører bør involveres i prosessen.
- Gjennomfør startsamling (Problemstillinger for samlingen: Hvordan kan fellesskap og samarbeid gjøre oss bedre? Hva kan det enkelte museum bidra med inn i fellesskapet? Hvilke muligheter kan en konsolidering gi for de ansatte? Hva er det ved nåværende løsning som det er viktig å ta vare på og utvikle videre? Er det noe ved det enkelte museets situasjon (problemer/utfordringer) som kan legge hindringer i veien for en vellykket prosess? Hvordan kan vi ta vare på de ansatte i prosessen? Hvilke andre grep kan vi ta for å motivere til endring? Hvordan går vi videre?)
- Museer som har gjennomført egenevaluering etter Norsk museumsutviklings opplegg for standardheving av museer («Mål og mening»), vil kunne ha nytte av den i denne fasen.

Milepæl

Enighet om å gå videre med mål- og modellavklaring og hvordan dette konkret skal gjøres – hvem som skal delta, hvordan vedtak skal fattes, hvem som skal informeres på hvilken måte, osv.

2) Mål- og modellavklarings-fasen

Fastsettelse av visjon/mål og valg av hovedmodell er av grunnleggende betydning for det videre arbeidet med konsolideringen. Det er grunnen til at arbeidet med disse avklaringene fortjener en egen fase.

Det er de valg og avklaringer som gjøres i denne fasen, som vil bestemme styrken i og muligheten for å hente ut gevinster av konsolideringen. Ifølge Statskonsult vil forekomsten av følgende trekk si noe om styrken:

- Samlokalisering
- Felles tekniske og praktiske tjenester
- Felles førstelinjetjenester mot publikum
- Felles administrative tjenester
- Nye fagenheter
- Felles virkemidler og arbeidsmåter
- Nye felles mål og strategier

Jo flere av disse trekkene man finner, desto sterkere kan konsolideringen sies å være. Styrken bestemmes av hva det er man tar sikte på å oppnå. Dersom siktemålet for eksempel er full integrasjon av tidligere fagmiljøer og etablering av nye fagenheter, vil dette gi økt styrke.

Ved bare å legge de eksisterende virksomhetene ved siden av hverandre og tilføye en felles ledelse og administrasjon vil gevinster først og fremst kunne hentes på den administrative siden, og i mindre grad på den faglige siden. Helhetssyn og koordinering vil finne sted i den øverste ledergruppa, og i mindre grad lenger ned i organisasjonen. For å få helhetssyn og koordinering lenger ned i organisasjonen på oppgavenivå må eksisterende organisasjonsstrukturer brytes opp, rutiner og arbeidsformer gjennomgås osv. Evnen og viljen til å gjøre mange andre grep enn de rent organisatoriske og formelle, som er minimumsløsningen ved en konsolidering, avhenger blant annet av hvordan prosessen legges opp.

Foto: Angus Plummer

Råd og vink:

- I denne fasen avklares først hva man tar sikte på å oppnå med konsolideringen i form av en framtidsvisjon. Visjonen skal ha en samlende effekt og virke inspirerende og motiverende for de ansatte. Videre fastsettes overordnede mål, som klargjør nærmere hva man tar sikte på å oppnå. Er det faglig fornyelse og bedre kvalitet i oppgaveløsningen? Bedre ivaretakelse av samlingene og et mer allsidig og differensiert formidlingstilbud? Bedre og mer kostnadseffektive administrative tjenester? I tillegg til slike mål må det fastsettes mer operative mål som fungerer som milepæler i prosessen. Det gjøres i planleggingsfasen, jf fase 3 under.
- Når visjon og overordnede mål er på plass, har man grunnlag for å diskutere og klargjøre hvilken modell som er best egnet til å realisere målene. Er det videreutvikling av ett enkelt museum? Er det full organisatorisk integrasjon av flere museer? Er det felles ledelse for å sikre bedre koordinering og samarbeid på enkelte områder? I tilknytning til valg av hovedmodell avklares også formål, eierskap, tilknytningsform, styringsstruktur og andre formalia for den nye enheten.
- Til slutt i denne fasen klargjøres hvordan man skal gå videre, hvem som skal informeres på hvilken måte osv. Alle interessenter må ha den samme forståelsen av mål og modell, og det er viktig at man forsikrer seg om at dette er tilfelle.

Milepæl:

Konsolideringsvedtak.

3) Planleggingsfasen

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, er det viktig å være oppmerksom på at planlegging ikke gir noen absolutt garanti for et godt resultat. Planlegging er imidlertid nødvendig for å kunne påvirke en virksomhet til å utvikle seg i ønsket retning. I planleggingen må det tas høyde for at uforutsette problemer og situasjoner kan inntreffe, og prosessen må være fleksibel nok til at slike situasjoner kan håndteres på en god måte.

Mål og strategi, formell struktur, teknologi, organisasjonskultur, maktrelasjoner osv. utgjør den organisatoriske rammen som menneskelig atferd finner sted innenfor. Disse elementene henger sammen. I praksis betyr det at endring i ett eller flere elementer nødvendigvis vil føre til endringer i andre elementer. Større empiriske studier viser at organisasjoner som foretar endringer i flere elementer samtidig, og som klarer å endre de enkelte elementer slik at det er konsistens mellom dem, også er de som oppnår de beste resultatene. En konsolidering vil få langt større effekter dersom den omfatter tiltak som gjelder ledelses- og arbeidsformer, kultur, kompetanse osv.

For de samlingsrelaterte funksjonene kan siktemålet med en konsolidering være mer koordinerte innkjøp, standardisering og effektivisering av katalogiserings- og registreringsarbeidet, bedre samlet utnyttelse av konserverings- og håndverkerkompetansen, samordning og oppgradering av magasinene osv. En så vidt omfattende målsetting vil kreve en totalgjennomgang av disse funksjonene med utvikling av alt fra felles strategi til hvordan fagfolkene skal arbeide sammen

i hverdagen. Ny organisasjonsstruktur må på plass. Nye og mer fellesskapsorienterte verdier og normer må utvikles og legges til grunn for en felles organisasjonskultur. Organiseringen av det daglige arbeidet må gjennomgås med sikte på å klargjøre hvordan ansatte fra de tidligere enhetene skal arbeide sammen. Forholdet til de andre museumsfunksjonene (formidlingsfunksjonene og tekniske og administrative funksjoner) må også vurderes, fordi det er bånd og sammenhenger mellom funksjonene.

I denne fasen må man forsøke å fange opp alle de innholdselementer og forhold som er viktige for et godt resultat og danne seg et bilde av hvordan elementer henger sammen og påvirker hverandre. Det dreier seg om å få et godt grep om hva som konkret må endres i forhold til nåværende løsning, organiseringen av den videre prosessen og om problemer/utfordringer som kan oppstå gjennom underveis.

Råd og vink:

- Det er viktig å avklare om de organisasjonene som inngår i konsolideringen, har ulike forutsetninger for å kunne mestre en slik prosess (stikkord: endringskapasitet), og hvordan maktforholdene er innenfor og mellom organisasjonene. Hvordan kan dette utnyttes til noe positivt, og hva kan gjøres for å forebygge og håndtere problemer som kan oppstå underveis? Hva er det som kan fremme og hemme endring? Det klargjøres hvilke mekanismer og arenaer som er egnet til å håndtere uforutsette problemer og situasjoner.
- Videre klargjøres hva som konkret må endres for å nå målene og få den konsoliderte enheten til å fungere godt, og hva endringstiltakene vil kreve av utrednings- og utviklingsinnsats. Alle faglige og administrative funksjoner som berøres av konsolideringen, gjennomgås. Eventuelle sammenhenger mellom organisasjonselementer klargjøres: Når vi endrer ett element, hvilke konsekvenser får det for andre organisasjonselementer? For å kunne gjøre slike vurderinger kreves både god forståelse av museenes oppgaver og virksomhet og bred organisasjonsfaglig kompetanse, med andre ord kompetanse i organisasjonsbygging. Det klargjøres hvilket tidsperspektiv som skal legges til grunn for prosessen og endringstiltakene, og det utarbeides en tiltaksplan.
- Organiseringen av konsolideringsprosessen drøftes og avklares, herunder hvilke interessenter som berøres og hvilke roller de bør ha i prosessen, hvordan prosessen skal ledes/styres (top/down eller bottom/up, smal eller bred deltakelse?), hvordan beslutningsmodellen skal være osv. Det vises til en nærmere gjennomgang av dette i kapittel 5. (Merknad: Organiseringen av prosessen kan være drøftet og avklart i tidligere faser.)
- Det gjøres en vurdering av hvordan endringene vil påvirke de ansatte (oppgaver, fysisk og organisatorisk plassering, utviklingsmuligheter, lønn med mer) og hvordan motivasjonen kan holdes oppe gjennom prosessen – ved å delegere, støtte, ansvarliggjøre, belønne ønsket atferd, skape noen raske resultater osv.
- Krav til personalledelse og ivaretakelse av personalansvaret gjennom prosessen drøftes og avklares, likeledes personalledernes behov for

opplæring og rådgivningsbistand. Det vises til en nærmere gjennomgang av dette i kapittel 6.

- Det er også viktig å forsøke å bringe på det rene hvordan den løpende driften vil bli påvirket av prosessen, og hva som kan gjøres for å unngå eller dempe negative virkninger. Er det en risiko for å miste nøkkelpersonell/kjernekompetanse, og hva kan eventuelt gjøres for å unngå dette?
- Hva slags implementeringsstrategi som skal velges, må også diskuteres og avklares: Skal det satses på fullskala implementering når den nye enheten etableres, eller skal implementering skje trinnvis (implementering på kort eller lang sikt)? Hva må være på plass fra dag 1, dvs. fra den dagen de tidligere enhetene opphører å eksistere?
  - Det utarbeides informasjonsplan som sikrer alle målgrupper riktig informasjon til rett tid. Behovet for informasjon og kommunikasjon drøftes i kapittel 5.

Milepæl:
Helhetlig plan for konsolideringsprosessen foreligger.

Nærmere om administrative oppgaver
Konsolidering kan gi gode muligheter for effektivisering og innsparing av årsverk som følge av overlappende administrative funksjoner. Dermed kan det frigjøres ressurser som kan brukes til andre oppgaver. Sammenslåing av administrative funksjoner og systemer kan skje i et relativt raskt tempo i motsetning til for eksempel endring av organisasjonskulturer, som kan være en langvarig prosess på opptil fem år (Boye 2000).

Statskonsults undersøkelse av erfaringer fra fusjoner i statsforvaltningen viste imidlertid at administrative funksjoner, som arkiv, regnskap, økonomisystemer, innkjøp, lagerhold, personal- og lønnssystem og IKT ikke fikk tilstrekkelig oppmerksomhet i prosessen. Årsaker kunne være manglende planlegging og kompetanse, mangelfull oversikt over forholdene og behovene i ny organisasjon og unnlatelse av å plassere et helhetlig ansvar for samordning og utvikling av administrative funksjoner.

Råd og vink:

- Enkelte administrative basisfunksjoner bør ha høy prioritet og være på plass når konsolideringen settes ut i livet, slik at virksomheten er i stand til å håndtere den daglige driften (budsjett, arkiv, regnskap, IKT). Det er tidkrevende å samkjøre ulike rutiner og praksis. Det kreves derfor grundig og god planlegging.
- En erfaren leder med god kjennskap til administrative forhold bør være på plass tidlig og spille en aktiv rolle i prosessen.
- Dersom man ikke har den nødvendige kompetansen i organisasjonen, må den skaffes til veie eksternt.

Kostnader ved konsolideringer
Erfaring viser at det er for lite fokus på kostnader i slike prosesser. Generelt deles endringskostnader inn i tre kategorier (Meyer 2000):

- Fall i produktivitet (som følge av prosessen).
- Tap av fokus.
- Overgangskostnader (lønnsjusteringer, oppussing av nye lokaler med mer).

Fall i produktivitet kan oppstå som følge av at innsatsen på jobben reduseres. Tap av fokus

kan inntreffe ved at oppmerksomheten forskyves fra brukerne og primæroppgavene til interne prosesser. Overgangskostnader skyldes at organisasjonsendring medfører endrede krav til administrative støttesystemer, dataverktøy, prosedyrer og rutiner. I tillegg kommer kostnader til opplæring i nye arbeidsoppgaver, rutiner, systemer og prosesser.

Råd og vink:

- Sørg for skape bevissthet om kostnadene ved konsolideringen ved å drøfte ulike kostnadskomponenter og muligheter for å begrense kostnadene.
- Sørg for å ha god balanse mellom disponible ressurser og ressursbehovene i prosessen.
- Sett av tilstrekkelig med ressurser til opplæring og håndtering av uforutsette hendelser.
- Drøft og forsøk å bringe klarhet i kostnadsmessige konsekvenser av konsolideringen for den framtidige driften.

4) Utrednings- og utviklingsfasen

I denne fasen gjennomføres planlagte utrednings- og utviklingstiltak. Ved å ha dette som en egen fase kan man sikre seg at det blir avsatt tilstrekkelig med tid og ressurser til utrednings- og utviklingsaktivitetene. Erfaring fra konsolideringer viser at man har lett for å undervurdere tidsaspektet blant annet i tilknytning til samordning og utvikling av administrative støttefunksjoner og fellestjenester. Hva det er som skal utredes og utvikles, avklares i fase 3 (planleggingsfasen).

Råd og vink:

- Begynn med å avklare hvordan utrednings- og utviklingsarbeidet skal organiseres og følges opp. Det innebærer blant annet å klargjøre hva den enkelte aktivitet vil kreve av kompetanse og ressurser, om det er behov for ekstern bistand, å fastsette milepæler/sjekkpunkter osv.

Milepæl:

Den konsoliderte enheten er klar for etablering.

5) Etablerings- og stabiliseringsfasen

En konsolidering vil som oftest innebære destabilisering i en periode inntil likevekt og stabilitet opprettes på nytt. Overgangen fra konsolideringsprosess til en stabil driftssituasjon drøftes nærmere i kapittel 7.

Milepæler:

1) Den konsoliderte enheten er etablert. 2) Ny stabil driftssituasjon er opprettet.

Litteratur:

Se henvisninger innledningsvis og gjennom kapitlet.

Foto: Neslon Charette

5

ORGANISERING OG LEDELSE

AV PROSESSEN, ANSETTELSE AV NY LEDER

Det finnes ingen fasit for organisering og ledelse av konsolideringsprosesser

Sammenslåing av to eller flere virksomheter vil innebære at det må etableres en ny midlertidig organisasjon som kan drive prosessen framover og sørge for nødvendige vedtak inntil den nye enheten formelt er etablert. Det skyldes blant annet at de virksomhetene som skal slås sammen, ikke har noen felles ledelse og vedtaksfora i utgangspunktet. I den midlertidige organisasjonen bør alle aktører som er viktige for et godt resultat, medvirke og ha en rolle. Ved tidlig å avklare hvem som vil bli berørt av sammenslåingen og få innspill fra disse, kan flere fallgruver unngås. Det kan dreie seg om regionale og lokale myndigheter, eiere og økonomiske bidragsytere, ulike organisasjoner, ansatte/ tillitsvalgte, brukere, samarbeidspartnere osv. Det er viktig å avklare hvilken rolle aktørene skal ha i prosessen.

Høy grad av involvering vil som regel virke motiverende og være med på å skape grunnlag for en vellykket integrasjon. Det er imidlertid viktig å ta høyde for at utstrakt medvirkning både er tidkrevende og forpliktende for ledelsen.

Det er vanlig å etablere en interimorganisasjon og organisere gjennomføringen av prosessen som et prosjekt med styringsgruppe, prosjektleder osv. I tillegg til å fatte beslutninger om alle viktige forhold, vil styringsgruppen (eller styret) ha som en av sine viktigste oppgaver å kvalitetssikre prosessen.

Erfaring viser at museumsstyrene kan ha ulike roller i slike prosesser. Det er viktig at alle som deltar i prosessen, har et bevisst forhold til ansvarsdelingen mellom aktørene, herunder ansvarsdelingen mellom styre og administrasjon.

Som regel nedsettes arbeidsgrupper som får tildelt utrednings- og utviklingsoppgaver, som for eksempel utvikling av felles rutiner og praksis på det administrative området. Det er viktig at det finnes mekanismer eller fora som kan ta opp og fatte beslutninger om uforutsette problemer og spørsmål.

Konsolidering krever allsidig og fleksibel ledelse. Det stilles krav til et inkluderende så

vel som til et beslutningssterkt lederskap. Dyktige ledere av slike prosesser er fleksible og henter impulser fra ulike «ledelsesskoler». Lederskap og lederstil må tilpasses situasjonen og målet for konsolideringen, så vel som egenarten til de organisasjonene som omfattes av den. Lederne må ha sin oppmerksomhet rettet mot organisasjonsmessige forhold og utviklingsbehov så vel som mot den enkelte medarbeiders behov for støtte og oppfølging. I kapittel 6 går vi nærmere inn på behovet for personalledelse.

Organisasjoner har forskjellig endringskapasitet

Det er viktig å være oppmerksom på at det kan være store variasjoner mellom organisasjoner med hensyn til å akseptere ledelsesstyrte prosesser. Ulike organisasjoner har ulike innebygde forutsetninger for å endre seg. De kan ha ulike endringsterskler. Hver organisasjon har sin egen komfortsone når det gjelder omfang og tempo i endringen. Når endring går ut over denne komfortsonen, så vil krefter aktiviseres for å løse problemet. (Jansen 1996).

Selv om museer driver samme type virksomhet og har mange likhetstrekk, kan de være forskjellige med hensyn til endringskapasitet. Noen museer har erfaringer fra tidligere omstillingsprosesser, mens andre museer kan ha vært mindre opptatt av å endre seg. Det kan være store forskjeller mellom museer når det gjelder ledelsens evne til å gjennomføre endringer og de ansattes holdninger til endring. Museer kan også ha svært ulike forutsetninger med hensyn til hvor store ressurser de kan bruke til utviklings- og endringsarbeid.

I organisasjoner der det er avvik mellom ledelsens formelle og reelle makt, vil det ofte være vanskeligere å få til endring. En sterk og enhetlig profesjonskultur kan virke som en barriere mot endring. I slike organisasjoner har den operative kjernen som regel stor uformell makt. Organisasjoner som har flere ulike kulturer, eller kanskje ikke noen sterke kulturer i det hele tatt, vil kunne framstå som lettere å endre. Jo flere kulturer som finnes i en organisasjon, desto flere impulser

vil den få fra omgivelsene, og desto mer vil ulike meninger, synspunkter og verdensbilder brytes mot hverandre i organisasjonen. Helt generelt har organisasjoner som er preget av mangfold, høyest kapasitet til å endre seg. De har mange ulike former for kunnskap og kompetanse. Endringskapasiteten øker når strukturen preges av en stor grad av overlapping med utstrakt bruk av tverrgående forbindelser, overlappende oppgaver og roterende personell, slik at kunnskap og impulser deles. Organisasjoner der virksomheten er sterkt regelstyrt, og der stabilitet og forutsigbarhet er viktig, vil være mindre endringsvillige enn mer organiske og innovative organisasjoner med tette koblinger til omgivelsene.

Riktig informasjon og kommunikasjon er nødvendig for et godt resultat

Erfaring viser at toppledere ofte undervurderer utfordringene knyttet til informasjon og kommunikasjon i slike prosesserer, og at dette er en av årsakene til at mange prosesser ikke gir de tilsiktede resultater. I litteraturen beskrives gjerne kulturelle motsetninger eller konflikter som årsaker til at konsolideringer mislykkes. Videre hevdes det ofte at årsaken til kulturkonflikten skyldes manglende kommunikasjon i prosessen. Felles kultur er bare nødvendig for de virksomhetene som ønsker å oppnå faglig synergi som et resultat av konsolideringen (Whalen 2001). For disse vil sterk vektlegging av kommunikasjon påvirke resultatet i positiv retning. Utstrakt kommunikasjon kan virke mot sin hensikt. Dersom de nye enhetene i den konsoliderte virksomheten skal arbeide omtrent som før med stor grad av selvbestemmelse og bevaring av egenart, kan resultatet bli dårligere dersom det brukes mye ressurser på å utvikle en felles kultur og på kommunikasjon. Whalen hevder at de virksomhetene som lykkes best, sørger for at kommunikasjonen stemmer overens med målet og motivet for konsolideringen. De bruker mye tid og krefter på informasjon når det er faglig synergi som ligger til grunn, og legger vekt på at formell informasjon formidlet gjennom intern-avis, intranettmeldinger, rundskriv og e-post fra ledelsen, alltid bør understøttes av mer uformell kommunikasjon; ansikt til ansikt, i korridorer, på møter med mindre grupper, arbeidsgrupper på tvers av de gamle virksomhetene, sosiale initiativer på tvers av virksomhetene osv. Dersom målet og motivet for konsolideringen er administrativ og økonomisk effektivitet, bør den formelle kommunikasjonen legges på et minimum. Ny toppledelse annonseres, samtidig som man forsikrer de ansatte om at det for øvrig blir «business as usual».

Når bør ny leder rekrutteres og hvordan bør man gå fram?

Konsolideringsprosessen er tidsbegrenset og vil dermed kunne ses på og organiseres som et prosjekt. Det stilles andre krav til ledelse av en slik endringsprosess enn til ledelse av en virksomhet som befinner seg i eller ved overgangen til en stabil driftssituasjon. Det er derfor viktig å klargjøre hvilke krav som stilles til ledelse av henholdsvis:

- konsolideringsprosessen og
- den konsoliderte enheten

Når det gjelder ansettelse av ny leder, er det først og fremst

kravene til ledelse av den konsoliderte enheten som bør legges til grunn. Formålet med konsolideringen bør også inngå i vurderingsgrunnlaget. Dersom formålet er full faglig og organisatorisk integrasjon, stilles det andre og mer vidtrekkende krav til ledelse enn i en konsolidering der formålet er begrenset til å hente ut administrative synergier. Det er derfor viktig å ha kommet så langt i prosessen at formålet er avklart, før ny leder ansettes.

Dette må ikke forstås dit hen at lederen ikke kan ha en rolle i prosessen. Tvert i mot bør lederen være på plass så snart som mulig etter at vedtak om konsolidering er fattet og den konsoliderte enhetens formål er avklart. Som deltaker i prosessen vil lederen kunne påvirke de veivalgene og beslutningene som tas. Beslutninger som tas forut for etableringen, kan være av stor betydning for den nye enhetens funksjonsevne og dermed for lederens muligheter til å oppnå gode resultater. Ved å delta i prosessen forut for etableringen vil den nye lederen også kunne tilegne seg kunnskap og erfaringer som vedkommende kan ha nytte av senere. Hvilken rolle lederen bør ha i prosessen, vil være avhengig av vedkommendes kvalifikasjoner og om disse er i samsvar med kravene som stilles til ledelse av prosessen.

Tidspunktet for når lederen av den konsoliderte enheten formelt kan tiltre, vil naturlig nok variere og blant annet være avhengig av hvilken avtale vedkommende har med sin arbeidsgiver. Det er imidlertid en forutsetning at den nye enheten har en fullt ut operativ ledelse på etableringstidspunktet.

Ansettelse av toppleder er av stor betydning for enhver organisasjon. Spørsmålet om det skal rekrutteres internt eller eksternt får gjerne en del oppmerksomhet. Det bør ikke være utgangspunktet for en rekrutteringsprosess. Først må kravene til stillingen klargjøres, og deretter bør det søkes på bred basis etter den som er best kvalifisert.

Det er rekrutteringsprosessen som skal sikre ansettelse av riktig person. Betydningen av en grundig og profesjonell rekrutteringsprosess kan derfor ikke overvurderes. En slik prosess består av flere delaktiviteter, og det må være kvalitet i alle ledd – fra vurdering av kompetansebehovet og utarbeiding av kravspesifikasjon for stillingen til vurdering og valg av rekrutteringskilder samt jobbintervju/referanseintervju og vurdering av kandidatene. Dersom organisasjonen(e) ikke har den nødvendige rekrutteringskompetansen, må bistand fra eksterne rekrutteringseksperter vurderes.

Råd og vink:

- Det er viktig å vurdere grundig behovet for kompetanse i prosessen og hvorvidt kompetansen er tilgjengelig i de museene som skal slås sammen. Det bør øremerkes personell som deltar i prosessen på heltid/deltid. Ifølge Statskonsult er erfaringene med fristilling av personell positive. Behovet for ekstern kompetanse bør også vurderes. Det kan både gi arbeidsmessig avlastning og bedre resultat.
- Det er viktig å vurdere og skape klarhet i hva det er som kan fremme og hemme endring og omstilling i de museene som inngår i konsolideringen. Dette må gjøres tidlig i prosessen.
- I en omfattende omorgani-

sering vil det skje en destabilisering, og organisasjonenes funksjonsevne vil bli redusert inntil ny likevekt oppstår. Ressursbruken får en topp, mens produksjon og aktivitet reduseres. Organiseringen av prosessen bør innrettes slik at daglig drift blir minst mulig skadelidende. En løsning med delt lederskap bør vurderes, der noen beholder ansvar for den daglige driften, mens andre tildeles et særskilt ansvar for konsolideringen. Det bør uansett være en person eller en instans som har som oppgave å ivareta helheten i prosessen og sammenhengen mellom delprosesser osv. Det må gis tydelige prioriteringssignaler fra toppledelsen, blant annet om hvilke oppgaver som skal nedprioriteres mens prosessen pågår.

- Sørg for å tilpasse informasjon og kommunikasjon til målet og motivet for konsolideringen. I en slik prosess vil det være behov for strategisk informasjon i tillegg til informasjon av mer praktisk karakter. Det kan være nyttig å tegne et kommunikasjonskart for å få oversikt over målgrupper og deres informasjonsbehov. Kartet bør også omfatte eventuelle nye framtidige målgrupper. Et slikt kart kan være en god måte å få bedre kunnskap om den nye virksomheten på. Kartet bør utformes av en gruppe der alle museene og fagområdene som inngår i konsolideringen, er representert. Med et slikt kart vil man ha et godt utgangspunkt for utarbeiding av en informasjonsplan med tiltak og kanaler tilpasset den enkelte målgruppe osv. Det er viktig å velge kanaler og framgangsmåter som sikrer samme informasjon til målgrupper som bør ha det, for eksempel lik basisinformasjon til alle ansatte.
- Det er meget viktig å ha avklart hva som må være på plass den dagen den konsoliderte enheten etableres. For det første må den nye enheten ha en ledelsesstruktur som fungerer. Styre og toppleder må være på plass. Det samme gjelder ledere av de operative enhetene. Den daglige driften og vitale fellesfunksjoner må være på plass og fungere fra dag 1.
- Formålet med konsolideringen må være avklart før daglig leder tilsettes. Rekrutteringsprosessen må være grundig og profesjonell. Dersom organisasjonen(e) ikke har den nødvendige rekrutteringskompetansen, må bistand fra eksterne rekrutteringseksperter vurderes. Om mulig bør ny leder delta i konsolideringsprosessen og gis en rolle som er tilpasset kvalifikasjoner og kvalifikasjonskrav.

Litteratur:

- *Organisasjonsendringer og endringsledelse,* Dag Ingvar Jacobsen 2004.
- *Endringsledelse. Eksempler og modeller,* Statskonsult 2000.
- *Å bruke informasjon strategisk,* Statens informasjonstjeneste 1998.

Foto: istockphoto.com

6

KONSOLIDERING OG PERSONALLEDELSE

For å få organisasjoner til å endre seg må atferden til menneskene som arbeider der, endres. I likhet med andre store omstillingsprosesser vil konsolideringer ikke kunne gi resultater uten at atferden til hele eller deler av personalet endres. Et siktemål med å endre teknologi, struktur eller kultur er å endre den måten menneskene i organisasjonen tenker og handler på.

Det framgår både av innledningskapitlet og kapitlet om suksessfaktorer at en konsolidering kan gi ledere store utfordringer på det menneskelige planet, og at en av de største utfordringene er å lose de ansatte gjennom omstillingsprosessen. Personalansvaret og utøvelsen av personalledelse blir satt på prøve. De ansatte har et særlig behov for sine ledere, og det er i første rekke mellomlederne (dvs. ledere med det daglige personalansvaret) som vil merke presset. I slike prosesser må personallederne være tettere på, ha antennene ute og legge større vekt på personaloppfølging enn det som er vanlig.

Lederen må ta tak i de utfordringene som prosessen medfører, og være forberedt på å kunne håndtere uro, usikkerhet, utrygghet, skepsis, misunnelse, mistillit til ledelsen, resignasjon, likegyldighet osv, og samtidig kunne skape begeistring, nysgjerrighet, respekt, trygghet og et godt grunnlag for mestring av nye utfordringer og muligheter. Ledere, tillitsvalgte og andre ansatte vil i ulik grad være lojale mot sin gamle virksomhet. Følelsen av «svik», vil kunne oppstå – enten svik mot den tidligere eller nye virksomhetens mål og hensikt.

Erfaring forteller oss at mellomledere har problemer med å møte disse utfordringene, og at personalledelse er en undervurdert funksjon i mange konsolideringer. Det er tendenser til at toppledelsen svikter sitt informasjonsansvar ved å rette fokus mot visjoner og strategier og unnlate å ta opp det som opptar de ansatte (Statskonsult 2002).

Råd og vink:

- Ved oppstart av prosessen bør toppledere og alle involverte personalledere samles

for å drøfte personalledernes ansvar og utfordringer. Behovet for opplæringstiltak og rådgivningsbistand underveis i prosessen må vurderes og klargjøres. Etablering av nettverk der personallederne kan bruke hverandre som sparringspartnere og rådgivere, kan være et alternativ.

- Når det går lang tid fra konsolidering bringes på banen som tema og til den blir gjennomført, kan det skape mye usikkerhet og frustrasjon blant de ansatte. Det er viktig å sørge for god progresjon og ikke bruke mer tid på prosessen enn det som er nødvendig for å få et godt resultat.
- Personalledere har som en viktig oppgave å holde motivasjonen oppe gjennom prosessen. Formidlet på riktig måte kan visjoner og framtidsbilder virke inspirerende og motiverende. Det kan imidlertid ligge vel så stor overbevisningskraft for ledere i å være så tydelige og konkrete som mulig på hvilke fordeler konsolideringen kan gi for de ansatte. Hvis lederen for eksempel kan slå fast at konservatoren kan få bedre arbeidsbetingelser og utviklingsmuligheter ved å bli tilknyttet et større fagmiljø, at håndverkeren kan få tilgang til større ressurser og mer allsidige oppgaver, og at det skapes nye og spennende muligheter for formidleren ved å se samlinger og kunnskap i sammenheng, vil motivasjonen for konsolideringen kunne øke.
- Konsolideringer kan medføre store endringer for hele eller deler av personalet, og store endringer vil som regel møte motstand. Når to virksomheter skal slås sammen, vil utryggheten og motstanden vanligvis være størst hos den minste. Når flere virksomheter skal konsolideres, kan motstanden være størst hos den som er mest ulik de andre. For personalledere er det viktig å kunne håndtere motstand, og det krever en forståelse av hvilke faktorer og forhold som kan generere motstand i slike prosesser. Erfaringer viser at det som er grunnleggende viktig for de ansatte, for det meste er knyttet til spørsmål om fysisk og organisatorisk plassering: Hvor skal vi være? Hvor lang blir reiseveien? Hvilken

avdeling havner jeg i? Hvem får jeg som sjef? Erfaringsmessig blir harmonisering av lønn også et viktig tema for de ansatte i slike prosesser. Lønna er tross alt det mest håndfaste uttrykket for hvordan en organisasjon vurderer den ansatte, og dersom lønna bryter for mye med etablerte rettferdighetsnormer, kan det oppstå misnøye. For øvrig ser motstand ut til å variere med: 1) Hvor klar og entydig selve endringsideen er, 2) Hva som endres, 3) Hvor omfattende endringen er, 4) Tidsperspektivet på endringen (motstand går gjennom ulike faser) og 5) Hvordan selve endringsprosessen er lagt opp. Usikkerhet og utrygghet knyttet opp mot de nevnte forhold er en viktig kilde til motstand, som så langt mulig bør forebygges gjennom riktig informasjon og god kommunikasjon med de ansatte. Personalledere bør forberede seg ved å vurdere grundig hva som kan generere motstand i deres prosess, og hvordan motstand kan unngås. Dette må ikke forstås dit hen at all motstand er negativ og bør unngås. Motstand kan også virke som et positivt korrektiv og bidra til bedre resultater.

- Underveis i prosessen kan det oppstå helt uventede problemer, som man ikke har den riktige kompetansen eller mekanismen til å håndtere. Med knappe frister kan midlertidig kaos oppstå. Det er viktig å ha en beredskap og noen handlingsregler, som blant annet gjør det mulig å få tilgang til riktig kompetanse for å håndtere situasjonen.
- Prosedyrer for innplassering i ny struktur og hvordan personer og arbeidsoppgaver skal kobles, er viktige. Skal man søke på «sin egen jobb»? Ofte vil slike prosedyrer være avklart i omstillingsavtaler med mer, herunder hvilke samtaler lederne skal ha med medarbeiderne i denne sammenhengen. Dersom alle gis anledning til å søke alle stillinger, kan dette skape urealistiske forventninger. Likeledes kan omfattende kartlegginger av kompetanse og ønsker gi falske forhåpninger. Det sannsynlige omfanget av endrede arbeidsoppgaver for den enkelte må kommuniseres tydelig. Hva man gjør, avhenger om man ønsker å «ryste om» på personalet mest mulig og gjør dette som et bevisst integreringsgrep, eller om man tvert imot ønsker å beholde kompetansemiljøer slik de er. Det er viktig å informere tydelig om hva som er bestemt og ikke kan påvirkes, og hva som gjenstår av avgjørelser og i hvilke fora avgjørelser skal fattes. Det er særlig viktig ikke å skape overdrevne forventinger om oppfyllelse av ønsker osv.
- Ved konsolideringer kan behovet for lederstillinger og administrative stillinger samlet sett bli redusert. Personer i slike stillinger kan derfor naturlig nok forsøke å posisjonere seg. Egeninteresser og faglige synspunkter vil være innfiltret i hverandre. Ledere og andre som ligger an til å bli til overs, kan bli bremseklosser i stedet for endringsagenter i prosessen. For personalledere er det viktig å vurdere og drøfte alternativer for slike medarbeidere, som for eksempel overføring til faglige oppgaver. I så fall vil behovet for endret kompetanse hos den det gjelder, stå sentralt.

Litteratur:

- *Internkommunikasjon*, Statens informasjonstjeneste 2000.
- *Målrettet personalledelse,* Odd Nordhaug 1998.
- *Organisasjon, ledelse og motivasjon,* Vanebo og Busch 1988.

7

FRA KONSOLIDERING TIL STABIL DRIFT

Dette er et tema som ser ut til å være lite behandlet i litteraturen. Temaet bør imidlertid ikke anses som uvesentlig av den grunn. Når konsolideringsprosessen er avsluttet, dvs. fra det tidspunktet de tidligere virksomhetene opphører som selvstendige enheter, kan det gjenstå store utfordringer. Som regel vil integrasjonsprosessen fortsette lenge etter at den nye enheten er etablert.

Utgangspunktet for å mestre overgangen til stabil drift vil variere og blant annet være avhengig av hvor godt prosessen er gjennomført. Organisasjoner som har gjennomført prosessen på en profesjonell måte og blant annet lagt vekt på å skjerme den daglige driften, vil ha et bedre utgangspunkt for å mestre denne utfordringen.

Råd og vink:

- Arbeidet med å sikre en god overgang fra konsolidering til stabil drift må vies oppmerksomhet i en tidlig fase av prosessen. Følgende spørsmål må diskuteres og avklares: Hva må være på plass for at organisasjonen og den daglige driften skal fungere godt når konsolideringen formelt er avsluttet, og hva er det som kan legge hindringer i veien for en stabil og god driftssituasjon? Så vel ledere som nøkkelpersonell må delta i denne diskusjonen.
- Mangel på kompetanse kan skape problemer for den daglige driften. Konsolideringer vil som regel kreve opplæring i nye arbeidsoppgaver, roller og rutiner. Opplæringsbehovene må identifiseres så tidlig som mulig i prosessen, slik at organisasjonen er godt forberedt på overgangen til en normal driftssituasjon.
- Konsolidering vil kunne innebære at ansatte fra to eller flere museer skal begynne å arbeide sammen. Det kan være samarbeid om nytt utstillingskonsept og ny formidlingsstrategi, implementering og bruk av et felles IKT-system for katalogisering og registrering osv. Manglende vekt på systematiske integrasjonsprosesser hevdes å være den viktigste årsaken til at så mange konsolideringer mislykkes. Kulturelle konflikter og svakheter ved den interne kommunikasjonen undergraver det man har ønsket å oppnå. Det er imidlertid gjort få empi-

riske studier som viser at dette faktisk er årsakene. I konsolideringer der det er et siktemål å hente ut synergier gjennom samarbeid mellom fagfolk fra forskjellige museer, er det uansett viktig å klargjøre eventuelle kulturforskjeller (ulike verdier og holdninger med mer) for så å vurdere tiltak som kan styrke fellesskapet. Et slikt tiltak kan være utvikling av en felles personalpolitikk, som kan bevege de ansattes holdninger og atferd i ønsket retning. Et annet tiltak kan være utvikling av en felles informasjonsplan, som sikrer ansatte og andre riktig informasjon til rett tid.

- Både før og etter etableringen av den konsoliderte enheten vil kommunisering av felles mål, strategier og verdier til de ansatte være en viktig oppgave for lederne. Mål, strategier og verdier vil lettere kunne forankres i organisasjonen dersom lederen i sin formidling klarer å bygge broer mellom det overordnede og det de ansatte holder på med i hverdagen. Når konservatoren får vite at han eller hun skal samarbeide med kolleger fra andre museer i et felles atelier slik at kvaliteten i konserveringsarbeidet kan økes og de samlede ressursene utnyttes bedre, er dette mer konkret og jordnært enn en målsetting om å hente ut faglige synergier og samordningsgevinster.
- Et av de viktigste virkemidlene ledere har for å integrere og utvikle nye medarbeidere og sikre kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen, er riktig organisering av arbeidet. Dvs. en organisering av arbeidet som setter lederen i stand til å hente det beste ut av medarbeiderne og løse oppgavene på best mulig måte. Det innebærer blant annet å ta stilling til om jobbene skal være brede eller smale, hvilke fullmakter de ansatte skal ha i oppgaveløsningen og å sette sammen lag/grupper med riktig kompetanse. Dette vil sannsynligvis være en viktig problemstilling for flere av de konsoliderte museene. De nye enhetene vil ha en større kompetansebase, og det vil være evnen til å organisere og utnytte denne kompetansen i et fruktbart samarbeid om

formidlingsvirksomheten og bevaringen av samlingene osv., som vil være avgjørende for resultatet av konsolideringen.

- Erfaring viser at samordning av administrative funksjoner og oppgaven med å utvikle felles administrative systemer og støtteverktøy har lett for å bli undervurdert i slike prosesser. Mangler eller svakheter ved vitale administrative funksjoner kan skape store problemer når konsolideringen skal settes ut i livet. Plunder og heft ved merkantile funksjoner har lett for å skape irritasjon blant de ansatte. Dette kan unngås ved å identifisere kritiske administrative fellesfunksjoner og å forankre et helhetlig ansvar for de administrative funksjonene hos en person så tidlig som mulig i prosessen. Det vises til omtalen av administrative funksjoner i kapittel 4.
- Når konsolideringsprosessen er avsluttet, skal en eventuell prosjektorganisasjon oppløses, og ansatte som har arbeidet i prosjektet, skal tilbake til driftsorganisasjonen. Erfaringen som disse medarbeiderne har fått, kan ha gitt dem særlige forutsetninger for å bidra positivt i den videre integrasjonsprosessen. For ledelsen er det viktig å være oppmerksom på de mulighetene som dette gir, for eksempel ved ansettelser og i forbindelse med organiseringen av arbeidet.

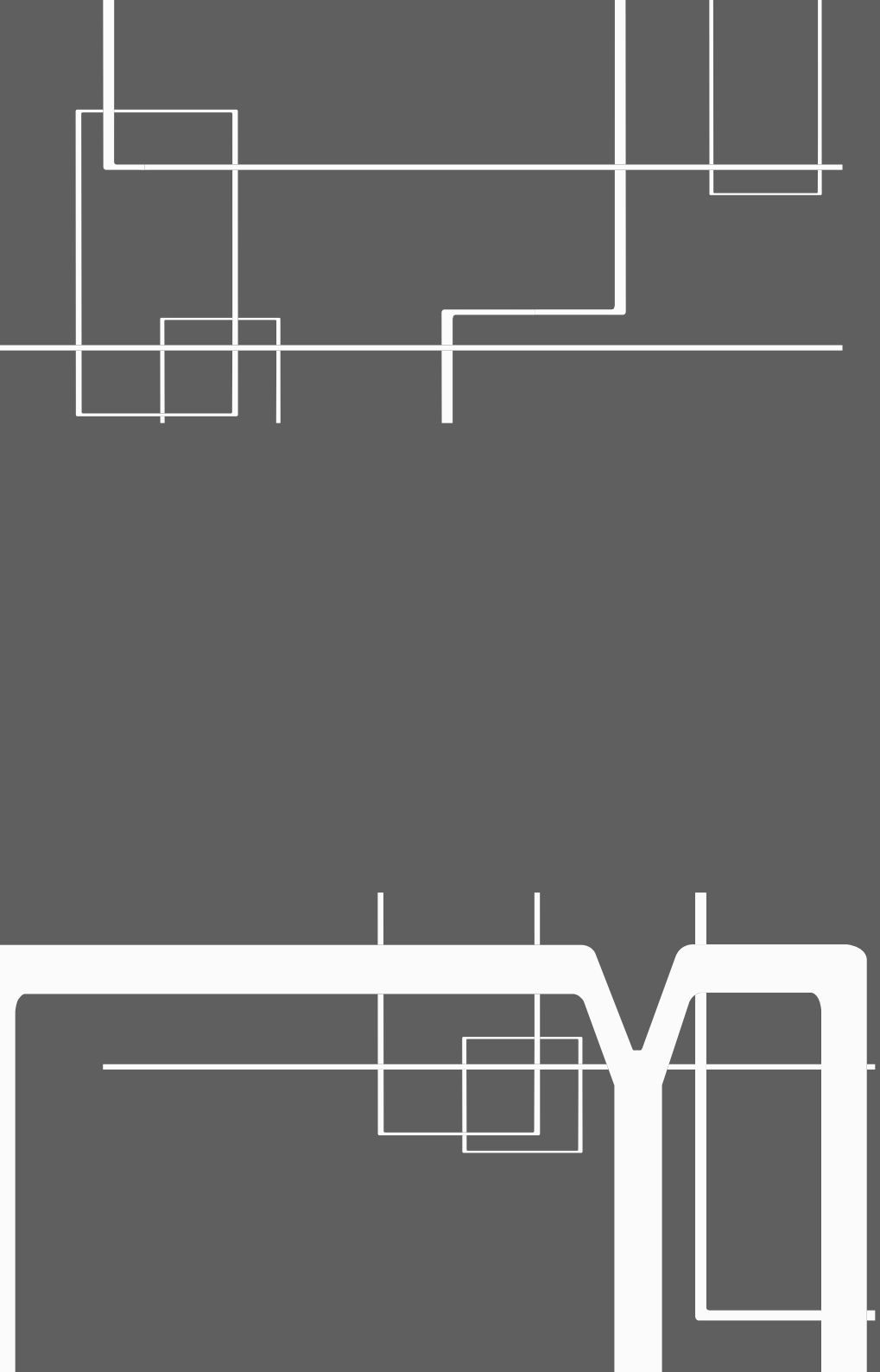
Litteratur:

- *Organisasjonsanalyse*, Statens rasjonaliseringsdirektorat 1981.

TIDLIGERE UTGIVELSER AV ABM-SKRIFT

#1 Digitalisering av fotosamlinger
#2 Reform 94 og museene
#3 Befolkningens vurdering av folkebibliotekene
#4 Statistikk for arkiv, bibliotek og museum 2002
#5 Vei i vellinga. Håndbok i dokumentasjon av museumsgjenstander
#6 Sømløs biblioteklov for sømløse bibliotektjenester
#7 Museumsarkitektur. En studie av nyere norske museumsbygg
#8 Sømløs kunnskap. Om bruk av emnekart.
#9 Det handler om læring
#10 Tegnspråk som offisielt språk
#11 Statistikk for bibliotek og museum 2003
#12 Museer og den flerkulturelle virkeligheten
#13 ABM-institusjonene i Norden: Kompetanseoppbygging for et multikulturelt normalsamfunn
#14 Biblioteket – det normale rommet i fengselet

Skriftserien fås gratis ved henvendelse til ABM-utvikling. Vi gjør oppmerksom på at vi er tomme for enkelte publikasjoner, men alle er tilgjengelig på www.abm-utvikling.no.



ISBN 82-8105-018-7