



En IT-ansatt kan bli bedt om å utføre oppgaver innenfor samlingsforvaltning og undervisning.

FOTO: ØIVIND MÖLLER BAKKEN, AKERSHUSMUSEET.



KATJA NICOLAYSEN

## Det fleksible museet

Museenes samfunnsoppdrag er å formidle og forvalte et bredt spekter av historier.<sup>1</sup> Museers virksomhet ligger i skjæringspunktet mellom produksjon av kunnskap og produksjon av opplevelse. Museet krever fleksibilitet for eksempel fordi de ansatte må oppsøke og sikre minner fra en rekke delkulturer og grupper. Folklorist Anne Eriksen har påpekt at museer alltid har inngått i komplekse sammenhenger, og at grensen mellom museum som institusjon og omgivelsene er fleksibel.<sup>2</sup> Samtidig spør hun om museene har blitt mindre fleksible etter at de gikk gjennom en institusjonell endring på 1970-tallet.<sup>3</sup> Utover den perioden Eriksen omtaler, har de museene som er underlagt Kulturdepartementet, gått gjennom enda en endringsprosess, konsolideringen, innført fra 2000-tallet.<sup>4</sup> I motsetning til prosessen fra 1970-tallet, var konsolideringen en sentraliseringsprosess der flere små enheter skulle bli til én stor.<sup>5</sup> Akershusmuseet er brukt som case i denne artikkelen for å belyse utviklingen av fleksibilitet i museene. Ideen sprang ut av Akershusmuseets museologiske forskningsprosjekt, der forholdet mellom frivillige og ansatte ved museene kom frem som et interessant punkt.<sup>6</sup> Jeg vil vise hvordan fleksibilitet er et grunnleggende og tradisjonelt trekk ved driften av museene, og at fleksibilitet på mange måter også handler om opplevelse av frihet. Med tradisjonelt mener jeg at fleksibilitet har vært synlig over tid.

### Kilder og metode

I denne artikkelen presenteres det et blikk innenfra på fleksibilitet i museet. Jeg har selv vært ansatt i Akershusmuseet siden 2005. Kildematerialet ble samlet inn sommeren 2013 og består av kvalitative intervjuer med ni av om lag 80 ansatte. Informantene representerer begge kjønn og har hatt ulike arbeidsfelt og roller i museet. Felles for dem var lang fartstid i museumsvirksomhet i Akershus. De hadde rikelig med

erfaringer og godt grunnlag for å kunne uttale seg om museumshverdagen.<sup>7</sup> Min status som kollega bidro til at jeg fikk en fortrolighet med informantene. De påpekte at de følte seg trygge fordi de kjente meg og fordi jeg var godt orientert om endringene, både positive som negative. De innrømmet at de turte å åpne seg mer fordi de kjente meg.

Flere av informantene var mellomledere. De ble med andre ord selv ledet samtidig som de ledet andre. I intervjuene måtte de derfor redegjøre både for hvordan de opplevde fleksibilitet i sin egen arbeidshverdag og hvordan de brukte fleksibilitet i organiseringen av virksomheten de ledet. Det var ikke opplagt at det var samsvar mellom det disse informantene opplevde i sine ulike roller som ledere og tilsatte.

Historikeren Lynn Abrahams har påpekt at bruken av kvalitative intervjuer gir en mulighet til å komme tett innpå informanten og forstå hva informanten uttrykker. Denne typen intervjuer er særlig velegnet til å få frem holdninger og verdier.<sup>8</sup> Hvilken innfallsvinkel man velger på intervjuene har betydning for hvilke opplysninger man får ut, presiserer historiker Ingar Kaldal.<sup>9</sup>

Akershusmuseet har vært i kontinuerlig utvikling over lang tid, og informantene kan ha opplevd sterk frustrasjon i forkant av intervjuperioden på grunn av konsolideringen. Dette kan igjen ha farget hvordan de erindret sine tidligere opplevelser.<sup>10</sup> Samtidig er tidsspennet ikke så stort. De av informantene som hadde lengst fartstid, hadde vært ansatt i museer i om lag 30 år. Med Ingar Kaldal kan man derfor si at muntlige kilder av og til forteller mest om nåtiden, og at det kan være vanskelig å rekonstruere tidligere følelser og vurderinger.<sup>11</sup> Dette er det viktig å være oppmerksom på i tolkningen av informantenes utsagn. I tillegg til intervjuer har jeg også benyttet meg av skriftlige kilder som årsmeldinger, virksomhetsplaner og andre offentlige skriv som omhandler museets virksomhet.<sup>12</sup> Dette materialet supplerte intervjuene med informasjon om politiske prosesser og hvordan de påvirket museet, rapporterer om bruk av arbeidskraft og prosjekter i museet. Men denne typen kilder gir ikke et bilde av den faktisk opplevde fleksibiliteten.

Det er derfor de kvalitative intervjuene kan være en enestående kilde for å belyse det fleksible museet, og hvordan fleksibiliteten forandret seg over tid. Det som styrker intervjumaterialet som kilde, og som også gjør det særlig interessant, er at informantene tegner et ganske likt bilde av hvordan fleksibilitet kom frem i museets virksomhet.

## Hva betyr det at noe er fleksibelt?

Jeg har spesielt konsentrert meg om tre innfallsvinkler til fleksibilitet: tidsforståelse, romforståelse og nettverk. Flexibilitet inneholder for det første en tidsdimensjon. Det å oppfatte noe som fleksibelt, handler om

at man har en opplevelse av å kunne styre noe, for eksempel «fri tid». Tidsforståelsen, hevder historikeren E.P. Thompson, ble endret med den industrielle revolusjon.<sup>13</sup> Industriens organisering førte til at «tiden» ble en måleenhet. Thompson mener at mennesker er opptatt av tid ut i fra en teknologisk forståelse, og at det brukes som middel for utnyttelse av arbeidskraft.<sup>14</sup> Arbeidssyklusen i Akershusmuseet viste seg å ha en sammenheng med forståelse av tid. Dette kommer jeg tilbake til i avsnittet «tidsopplevelsen i museet».

Fleksibilitet har for det andre en forankring i rommet. Det er dette arbeidslivsforsker Robert Salomon kaller geografisk fleksibilitet. IT-teknologi er en viktig forutsetning for denne typen romlig fleksibilitet.<sup>15</sup> Teknologien som arbeidsredskap inntok museene for alvor på 1990-tallet. Sosiolog Dag Olberg har påpekt at for noen vil fleksibel arbeidstid oppleves som positivt,<sup>16</sup> og ikke overraskende var det der arbeiderne hadde stor grad av selvbestemmelse. Han mener fleksibilitet også har kvalitative aspekter: intensitet, innhold og grenser. Det er her teknologien, og implikasjonene den har for bruken av det fysiske rom, kommer inn og har påvirket fleksibiliteten i Akershusmuseet.

Den tredje og siste innfallsvinkel jeg vil benytte for å vise hvordan fleksibilitet fremstår i Akershusmuseet, er nettverk. Nettverk handler om sosiale og kulturelle relasjoner som skapes gjennom arbeidet enten internt i en virksomhet, eller mellom virksomheter. I følge samfunnsviter Egil Skorstad er nettverk en av fire innbyrdes avhengige dimensjoner i organisasjonsmessig fleksibilitet. De andre tre dimensjonene er bemanningsformer, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.<sup>17</sup> Disse fire dimensjonene har et indre avhengighetsforhold. Skorstad definerer organisasjonsmessig fleksibilitet til å være en virksomhets evne til å mestre variasjoner og uforutsette hendelser på en smidig og tilpasningsdyktig måte. Endringer i samfunnet, tilgang på arbeidskraft, endringer i oppdrag og teknologiske nyvinninger skaper blant annet et behov i bedriften for å øke eller redusere bemanning. Fleksibilitet handler om å ta i bruk riktige ressurser til rett tid. For den ansatte handler det om å ta valg, få utfordringer og behov for tilpasninger til sin arbeidssituasjon.

Ved å ta for meg fire områder ved arbeidet i Akershusmuseet: årssyklusen, mangfoldet av arbeidsoppgaver, frivillige ressurser og bruk av prosjekter vil jeg vise hvordan fleksibilitet er en tradisjonell faktor i driften av museet.

## **Fra mange små til et stort: Akershusmuseets historie**

I Akershus fantes det fire museer i 1940.<sup>18</sup> Disse museene var eksempler på det som etnolog og museolog Lise E. F. Talleraas omtaler som «et



Å utføre sjauearbeid er en del av det å være avdelingsleder. Her bærer avdelingsleder på Gamle Hvam museum. FOTO: ØIVIND MÖLLER BAKKEN, AKERSHUSMUSEET, 2008.

regjerlig mangfold».<sup>19</sup> Hun påpeker hvordan museene etablert på begynnelsen av 1900-tallet, oppsto som regionale og lokale institusjoner, med mange av de samme rådgivende aktørene. Til tross for dette var museene lokalt tilpasset. Det skjedde et brudd i museumsorganiseringen da den statlige tilskuddordningen ble innført og en rekke kulturhistoriske museer ble tildelt faste offentlige driftsmidler på 1970-tallet. Hensikten var et ønske om økt kompetanse i driften, og innføringen resulterte i ansettelser av fagfolk, gjerne konservatorer.

I Akershus ble det valgt en annen organisatorisk løsning enn i mange andre fylker. I 1982 ble ulike faglig spisskompetanse samlet i et forbundsmuseum som skulle betjene alle museene i fylket.<sup>20</sup> Da konsolideringsprosessen startet, fikk Akershus fylkesmuseum en lederrolle i prosessen og hovedkontoret for den nye organisasjonen.<sup>21</sup> I 2013 hadde Akershusmuseet 21 avdelinger, hvorav 19 var tidligere autonome museer i Akershus fylke.<sup>22</sup>

Arbeidsoppgavene i Akershusmuseet har stor spennvidde innenfor feltene dokumentasjon, formidling, forvaltning og forskning.<sup>23</sup> Museet er, og har vært, helt avhengig av statlige bidrag. De senere år har det vært et økt press for å sikre større andel egeninntekt. Til tross for at museet er en stiftelse,<sup>24</sup> har den store andelen av offentlige midler



Her bidrar avdelingsdirektør på Follo museum med fysisk arbeid. FOTO: THORE BAKK, AKERSHUSMUSEET, 2014.

resultert i at virksomheten har vært styrt i tråd med andre organisasjoner i offentlig sektor. Akershusmuseet samarbeider tett med frivillige organisasjoner for å løse oppgavene sine. Dette er organisasjoner som ikke er ute etter økonomisk gevinst, noe historiker Mike Hudson kaller «non-profit organizations».<sup>25</sup> Et kjennetegn ved denne typen organisasjoner er mange indre motsigelser. Disse skyldes at de har mange aktører med ulike verdier, men aktørene står sammen i enkeltsaker. Samarbeidet med de frivillige organisasjonene er en del av fleksibilitetsbildet i et museum.

## Tidsopplevelsen i museet

Når det gjelder tidsopplevelsen i museet, kan man skille mellom et institusjonelt og individuelt nivå. Den tradisjonelle tidsforståelsen i et museum hadde kanskje mer til felles med jordbrukssamfunnets enn den tradisjonelle industriens forståelse av tid. Helårsåpne museer og reorganisering av driften har ledet til at de ulike tidsforståelsene som E.P. Thompson refererte til kom på kollisjonskurs. Mye vitnet om at «tiden» ble endret til en måleenhet også i museene. På det institusjonelle nivå kan man først se fleksibiliteten i løpet av året. Arbeidsoppgavene i



mange av Akershusmuseets avdelinger var sesongstyrt. Den mest hektiske perioden var rett før og under gjennomføringen av sommerseongen. Årssyklusen gikk fra oktober til oktober fordi det var da sommerseongen sluttet og arbeidet med å planlegge neste års sommersesong startet. En informant påpekte: «Behovet i løpet av et år er så forskjellig. Det er voldsomt press i april, mai og juni - og august og september og oktober.»<sup>26</sup> Samme informant mente det var et dilemma når ansatte måtte bidra ute i friluftsmuseet, mens for eksempel forskningsarbeid burde vært prioritert. For å løse oppgavene i perioder med høy aktivitet har det vært utstrakt bruk av sesongansatte. Denne måten å løse arbeidskraftproblematikken på beskrives som numerisk fleksibilitet.<sup>27</sup> Det vil si at personalinnsatsen varieres etter behov. I nyere litteratur om fleksibilitet brukes det ofte om «slanke bedrifter», der man har en kjerne av faste ansatte nøkkelpersoner og en gruppe utenfor som kan trekkes inn ved behov. I museumsverdenen kan dette snarere sees som en løsning der utgangspunktet var en allerede nøktern bemanning.

Informantene påpekte at arbeidssyklusen var i ferd med å bli endret. Helårsåpne museer, et museumspolitisk trekk de siste 15 årene, påvirket den tradisjonelle syklusen i arbeidet. Nå var det høyt arbeidspress hele året, blant annet fordi tidligere rolige perioder ble brukt til rapporter, økt virksomhetsstyring og budsjettarbeid. Dette innvirket på fleksibiliteten. Som en informant påpekte: «Da er det godt å dra veksel på deltidsstillinger. Fordi arbeidspresset er så varierende er det greit med deltidsrollen. Men selvfølgelig, alle kan ikke være deltid.»<sup>28</sup>

For eksempel var muligheten til å ta avspasering redusert, og avvikling av ferie ble en reell utfordring. På det individuelle nivå var det fleksibilitet i løpet av arbeidsdagen. Flere informanter påpekte at det å arbeide i museum ikke var noen 8-16 jobb. Det var jo i museets interesse å holde åpent når publikum kom: på kveldstid og i helger. Akershusmuseet fulgte museumsoverenskomsten som regulerte arbeidstiden til de ansatte,<sup>29</sup> og praktiserte utpreget bruk av fleksitid med kjernetid.<sup>30</sup> Det som ikke kom frem i noen rapport, slik en informant la vekt på, er all den mertid og overtid som fast ansatte nedla.<sup>31</sup> Det var vanlig å arbeide hardt i perioder. Ansatte tok ut ferier og avspasering på andre tider av året enn i de tradisjonelle ferieukene om sommeren.

Den fleksible tidsforståelsen på det individuelle nivået kom også til uttrykk i hvordan informantene opplevde skillet mellom arbeid og fritid. Informantene påpekte at det å sette grenser mellom arbeid og fritid var vanskelig. Dette skyldes kanskje også den idealisme som de ansatte hadde for sitt arbeid og at kompetanseutvikling i en kunnskapsbedrift heller ikke er regulert av arbeidstid. Å fordype seg styres ikke av klokken. Kvelds- og helgearbeid var påkrevd, men uten tydelige rammer. Det ble den enkeltes skjønn som satte grensene. En informant fortalte:

Det var ikke skille mellom jobb og privatliv. Det var ikke noe ønske. Jeg var så opptatt av jobben. Hadde vi vært på ferie så var noe av det første jeg gjorde å dra opp hit for å se hvordan det sto til. Når jeg hadde lagt ungene så kunne jeg dra opp hit og jobbe med en utstilling på kvelden.<sup>32</sup>

De ansatte hadde et nært forhold til «sitt museum» og følte stort ansvar. Noe skille mellom arbeid og hobby var ikke synlig. Det var faktisk slik at arbeidstiden fløt inn i den private sfære. Informantene ga i denne sammenheng uttrykk for sterk lojalitet til sin avdeling. Arbeidet ble utført i de tidene på døgnet der det var både nødvendig og naturlig å gjøre det.

### **«Det er ikke bare å sitte og dra i en spake. Man gjør alt mulig.»<sup>33</sup>**

I stortingsmeldingen «Framtidas museum» sorterte Kulturdepartementet museenes oppgaver under fire paraplyer: forvaltning, formidling, forskning og fornying.<sup>34</sup> I praksis vil det si at forvaltning innebar for eksempel restaurering, vaktmestertjenester, håndtering av gjenstander og arkiv. Formidling inneholdt arrangementer, skolebesøk og markedsføring. Forskning innebar dokumentasjon. Utstillinger burde være forskningsbaserte. Akershusmuseet dekket under ett alle disse feltene, selv om den enkelte avdeling ikke alltid gjorde det.

Alle nevnte oppgaver skulle gjerne utføres av *en* person. En kulturhistoriker<sup>35</sup> skulle mestre: å føre dyr, stelle hagen, klippe gress, steke vafler, skrive budsjettsøknader, lage en forskningsbasert utstilling og være pedagog når barnehagen kommer innom. En informant fortalte om starten som museumsansatt for mange år siden: «Da gjorde jeg alt, renhold, møtevirksomhet, budsjettsøknader. Det var en veldig spennende tid. Jeg hadde jo hele museet for meg selv. Folk var veldig blide. Men [jeg] gjorde jo ting jeg ikke hadde særlig greie på.»<sup>36</sup> Fordelen var å kunne styre arbeidsdagen i stor grad selv, ulempen var å måtte utføre oppgaver man innså man manglet kunnskaper om. En annen informant sa følgende: «Før gjorde vi jo alt sammen [ler], dro hit [på avdelingen] på kvelden for å klippe plenen.»<sup>37</sup> Kulturhistorikeren måtte med andre ord utøve et bredt spekter av oppgaver, men indikerte nå at det hadde skjedd en endring i løpet av karrieren.

Stor grad av fleksibilitet reduserte muligheten til å utvikle spesialkompetanse, det vil si anledning til å fordype seg i et område. Unntaket var de som var ansatt i spesialstillinger. Hensikten med reorganiseringene i museene var økt faglighet. Konsolideringsideen bygget på å utvikle og mer aktivt bruke spisskompetanse. Dette gjaldt også innenfor de tradi-





Å være ansatt på museum krever at man gir mye av seg selv. FOTO: UKJENT, AKERSHUSMUSEET, 2006.

sjonelle konservatorstillingene. Informanten over påpeker at det er en prosess på gang hvor oppgaven endres. En annen informant uttalte derimot: «Sånn som nå som jeg skal kjøpe et kjøleskap. Skal man bruke en konservatorstilling [her i betydningen kulturhistoriker] til det? Klart jeg har tenkt den tanken. Men er det da en annen konservator som skal gjøre det?»<sup>38</sup> Spesialisering står i motsetning til fleksibilitet. Handlingsrommet vil bli redusert. Det var den ekstreme spesialiseringen industrien ville til livs da de innførte fleksible organisasjonsmodeller. Museene ser ut til å gå fra mangfold til spesialisering.<sup>39</sup>

Rammer er en forutsetning for at fleksibilitet i rom skal fungere. IT har vært et viktig verktøy i den museale virksomheten de siste 20 årene. Det har fornyet måten å utføre for eksempel samlingsforvaltning på, men også resultert i fleksible løsninger som hjemmekontor for ansatte. Akershusmuseet hadde hjemmekontor som et reelt tilbud. Museet fremsto som en fleksibel arbeidsplass, ikke bare når det gjaldt arbeidstiden, men også fysisk. En informant beskrev det slik: «Det at vi må bli mer fleksible handler jo om å være mer mobile og at vi kan hjelpe hverandre.»<sup>40</sup>

En utfordring med å være en fleksibel arbeidsplass i rom var imidlertid tilknytning til det lokale. Det var mindre grad av forflytninger



En avdelingsleder skal beherske oppgaver innenfor forskning, forvaltning, formidling og iverksette fornyelse. Her er avdelingsleder på Skedsmo formidler. FOTO: ØIVIND MÖLLER BAKKEN, AKERSHUSMUSEET, 2013

mellom avdelinger i 2013. En informant uttrykte det å være geografisk fleksibel som et dilemma:

Det tror jeg har med å gjøre at du har lagt hjertet ditt for det stedet. Museumsfolk er veldig knyttet til sitt visningssted. Det er ikke bare å flytte folk innenfor Akershusmuseet. Jeg har tilknytninger til denne regionen. Vi driver med det lokale og regionale og det tar lang tid å bygge opp. Det er ikke å komme samme dagen og så gjør du jobben til NN. Det tar et år eller to før du skjønner hva dette stedet skal være.<sup>41</sup>

Å være geografisk fleksibel hadde med andre ord to sider. Det er sentralt å ivareta det lokale nettverket. Det er nettopp her man står i fare for å oppleve at museene kan bli rigide, eller temmet som Anne Eriksen skriver. Behovet for fleksibilitet i forhold til det lokale nettverket kom i noen tilfeller i konflikt med muligheter for spesialisering og samarbeid på tvers internt i organisasjonen. De fleste av informantene ga ettertrykkelig ønske om det siste, altså var det et behov på individnivå for spesialisering.

## De frivillige: Samfunnets svar på behov for ekstra arbeidskraft

Frivillig innsats har vært, og er, sentralt for museene. Mange museer i Norge ble nettopp etablert av frivillige organisasjoner som siden overførte ansvaret til kommuner eller fylkeskommuner.<sup>42</sup> Som et resultat av reformen på 1970-tallet, fikk de frivillige en endret rolle ettersom fast ansatte med museumsfaglig kompetanse kom til å ta seg av den daglige driften. Konsolideringen førte til at mange frivillige følte ytterligere distanse fra driften. Samtidig har det offentlige satset på frivillig arbeidskraft i museene. Dette har vært en kime til mange debatter. I Akershusmuseet har det vært, og er fortsatt, en utstrakt bruk av frivillige. Enkelte avdelinger hadde i 2013 fortsatt ikke noen faste ansatte, men ble drevet av frivillige etter avtale med museet eller eier av samlingen. De var ikke ansatt, de fikk i få tilfeller lønn og hadde ikke fast arbeidstid.<sup>43</sup> De frivillige kan deles inn i tre grupper: de formaliserte samarbeidspartnerne, de ikke formaliserte samarbeidspartnerne og individuelle frivillige.

De formaliserte samarbeidspartnerne består først og fremst av tradisjonelle venneforeninger eller historielag som hadde et tett forhold til driften gjennom formaliserte avtaleverk. Avtalene varierte mellom avdelingene. Noen avdelinger har hatt venneforeninger som har eksistert omtrent like lenge som selve museet. Mange av disse aktørene var omtalt i konsolideringsavtalene og det ble forventet et fortsatt tett samarbeid. I flere sammenhenger har det imidlertid vist seg å oppstå konflikt med de formaliserte samarbeidspartnerne. Det handler ofte om innfrielse av forventninger fra en av partene.<sup>44</sup> Et eksempel på denne typen samarbeid var Tertitten der togene ved Urskog-Hølandsbanen i dag kjøres av frivillige. Denne virksomheten krever også togførerbevis. Dersom banen skulle vært driftet av fast ansatte hadde det vært vanskelig å tilby togkjøring i helgene på grunn av både arbeidstidsbestemmelser og økonomi.

Akershusmuseet samarbeidet også med en rekke ulike lag og foreninger i forbindelse med enkeltarrangementer. Denne gruppen har jeg kalt uformelle samarbeidspartnere. Disse bidro gjerne år etter år på samme arrangement eller etter behov. Et eksempel var Akershusmuseets samarbeid med Sagelvas venner om felles undervisning for 8. skoletrinn i regi av den kulturelle skolesekken. Strømmen venneforening kjørte en sag og bekkverk for elevene mens museet underviste i industrihistorie.<sup>45</sup>

Også enkeltpersoner bidro.<sup>46</sup> Disse frivillige fikk tett oppfølging av fast ansatte fordi de utførte en helt annen type arbeid enn de to andre gruppene, slik som rydding i arkiv eller registrering av fotografier. Men det er også slik som denne informanten fortalte: «De som jobber mest for oss er ikke venneforeningen. Det er mine venner. Noen er enslige som synes helga kan være tøff. Noen er her for å spise middag, og når de har sett [at] det er mye å gjøre så går de i oppvasken.»<sup>47</sup>

Alle disse frivillige bidragsyterne har gjort en innsats på hver sin måte for å få løst arbeidsoppgaver ved Akershusmuseet som ellers vanskelig hadde latt seg utføre uten flere ansatte. Bruken av frivillige var nødvendig for å få «hjulene til museet» til å gå rundt. De frivillige fungerte som et fleksibelt nettverk på flere nivåer. For det første for å dekke behov for ekstra arbeidskraft for en dag eller for en lengre periode, men også som del av et faglig nettverk, fordi de ofte hadde spesialkompetanse på et svært smalt felt som kunne være nyttig i en gitt situasjon.

Enkelte sider av bruken av frivillige ble stadig debattert blant de museumsansatte. Det ene som ble drøftet var behovet for oppfølging av de frivillige. De frivillige sørget for ekstra bemanning i museet i perioder. Samtidig tok oppfølgingen mye tid. Det var ikke slik at de nødvendigvis kom av seg selv. Relasjonene til de frivillige måtte pleies. En informant var tydelig på at uten de frivillige måtte aktiviteten ved hennes avdeling trappes ned. Men hun var klar over at hun brukte mye tid på å pleie forbindelsen slik at hun var sikret hjelp når det var behov for ekstra ressurser:

Jeg setter meg ned og prater med folk. Selv om jeg ikke har tid. Da tenker jeg at da kan jeg gjøre det andre på kvelden. Jeg har aldri sagt nei til å prate med folk. Men da vet jeg at jeg kan gjøre det [de andre oppgavene, KN] etterpå. Men det er jo fordi jeg har anledning.<sup>48</sup>

Informanten skjønte at ikke alle ansatte hadde anledning til å prioritere sine oppgaver på denne måten. Hun mente også at det var en viktig grunn til at noen avdelinger lyktes mer enn andre i bruken av frivillige for å løse akutte behov.

Bruken av frivillige krevde med andre ord fleksibilitet fra de ansatte. Ikke bare handlet det om å tilpasse arbeidstiden, men det krevde også stor grad av samarbeidsvilje. Rolleforståelse var dermed et sentralt poeng:

Ja, vi er nødt til å være fleksible. Vi må komme dem i møte. Samtidig må man ha en struktur. Grenseoppganger [informanten stopper og tenker]. Frivillige vet at det er museumsleder som bestemmer. Flexibiliteten og frihet kan man ha inntil en viss grense. Alle skal vite hvor grensen går.<sup>49</sup>

Rolleforståelsen var ikke nødvendigvis åpenbar. Hva som var fleksibelt, ble ikke nødvendigvis oppfattet likt av de museumsansatte og de frivillige. I følge mine informanter handlet kritikken fra de frivillige ofte om at de ansatte ikke var tilgjengelige eller arbeidet nok med de sakene som opptok de frivillige.

## Prosjektarbeid - den ultimative synliggjøring av fleksibilitet

Prosjektorganisering tydeliggjør fleksibiliteten i organiseringen av de museale oppgavene. Fra 1990-tallet ble stadig mer av virksomheten styrt gjennom prosjektbasert arbeid. Det vil si at en oppgave får et bestemt mål og en tids- og ressursramme. Prosjektarbeid tilførte eksterne midler som i sin tur resulterte i ekstra arbeidskraft, ofte som midlertidige ansettelser. Dermed fikk museet utført en bestemt arbeidsoppgave. Innenfor arbeidsfeltet dokumentasjon var dette vanlig, etter hvert kom det også innenfor andre felt.<sup>50</sup> Prosjektene resulterte ofte i samarbeid på tvers i organisasjonen eller med personer/institusjoner utenfor organisasjonen. Bruken av prosjekter kan sees som numerisk fleksibilitet.<sup>51</sup>

Men prosjektorganiseringen hadde imidlertid også utilsiktede konsekvenser. Informantene var for eksempel opptatt av at prosjektene kunne spise tid fra langsiktige museale oppgaver:

Prosjektarbeid gjør at arbeidet blir stykket opp. Det gjør noe med lojaliteten også til museet. Jeg har mindre lojalitet til dette huset her nå. Føler jeg har mer lojalitet til de oppgavene jeg har. Da jeg jobbet med prosjekt NN følte jeg lojalitet til den avdelingen. Nå når jeg ikke jobber der lenger så er det nesten litt vondt. Hjertet mitt er der, men så sitter jeg nå her så har jeg ikke vært her på et halvt år så føler jeg at det er nesten ikke her jeg hører til så vet jeg at jeg skal jobbe XX<sup>52</sup> utover høsten så vet jeg at jeg vil ha lojalitet der. Så det å være lojal til arbeidsgiver blir vanskeligere.<sup>53</sup>

Informanten påpekte den store utfordringen som prosjektbasert arbeid skaper. Det viser også at geografisk fleksibilitet ikke bare er ensidig positivt. I ytterste konsekvens kunne dette ha resultert i mangel på en felles plattform for den konsoliderte enheten. Dette fordi lojalitet og makt er sentralt for at fleksibilitet skal fungere.<sup>54</sup> Fleksible nettverksstrukturer krever styringsstruktur, det vil si ansvarslinjer som igjen betyr at noen har makt til å bestemme.<sup>55</sup> Uten dem vil organisasjonen ikke få optimalt utbytte av å være en fleksibel virksomhet. I stedet ble det hva Robert Salomon kaller uformell fleksibilitet.<sup>56</sup> I det legger han at de ansatte ordner opp seg imellom for å løse oppgaver. Dermed ble det skapt utilsiktede nettverk i Akershusmuseet. Forholdene mellom bemanning, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og nettverk må være intakt. Svikter det i ett ledd, får det konsekvenser for de andre.<sup>57</sup>

Prosjektarbeidet i Akershusmuseet, var nettverksfleksibilitet satt i system. Prosjektorganiseringen løste primært bemanningssituasjonen og det å få en arbeidsoppgave gjort. I visse tilfeller oppsto det imidlertid utfordringer når prosjektledelse gikk på tvers av avdelinger. For å kunne

ha nyttiggjort seg prosjektbasert arbeid ytterligere måtte organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen ha vært revidert. Egil Skorstad har påpekt at dersom hele virksomheten baseres på fleksible løsninger skaper det en usikkerhet som kan ende med å dyrke kortsiktige løsninger.<sup>58</sup> Prosjektene slik mange av dem fremsto i Akershusmuseet skapte ikke trygge rammer fordi det var uavklarte linjer. Informantenes signaler tydet på at prosjektene gikk på bekostning av langsiktig drift.

## Det fleksible museet - en opplevelse av frihet

For å kunne si at noe er fleksibelt, må det finnes en motsetning, det at noe er rigid eller fastlåst. Analysen viser ikke tegn til at museene har blitt mindre fleksible med all omorganiseringen, men at endringen består i hvordan fleksibilitet brukes som styringsverktøy. Det er kanskje først og fremst de frivillige som merker dette mest.

Begrepet fleksibelt inneholder både positivt og negativt ladde verdier. Samtlige informanter var enige om at fleksibilitet hovedsakelig var et positivt ladd begrep. Flere presiserte at det i stor grad handlet om opplevelse av frihet. Denne friheten gikk igjen i deres beskrivelse av arbeidslivet i museet enten det handlet om små eller store oppgaver. Det å bestemme over egen arbeidstid eller prioritering av oppgaver ble høyt verdsatt. Friheten kunne kompensere for lavere lønnsnivå i museet sammenliknet med andre bransjer. Både ledelse og de ansatte var klare på at det var nødvendig med tydelige mål og behov for grensesetting for at det fleksible arbeidslivet i museet skulle fungere:

Det er ikke noe honnørord, men man må jo være fleksibel, det er en forutsetning for å lykkes. Hvis man i fleksibel legger det å være på vei. Vi som arbeider, som jobber med mennesker og samfunn, er det en forutsetning at vi har fleksibel arbeidstid. Sånn sett burde vi vært enda mer fleksible. For eksempel i forhold til åpningstider. Der har vi en kjempeutfordring. Vi burde jo vært mye mer åpne.<sup>59</sup>

Informanten påpekte nettopp at samfunnet i dag forventer fleksibilitet ikke bare på organisasjonsnivå, men også på individnivå. Er du ikke fleksibel er du per definisjon en rigid - i dette tilfelle forstått som en vanskelig - medarbeider. Skorstad har påpekt at hvis en organisasjon skal kunne opptre fleksibelt, så må den ha samarbeidsvillige ansatte som er fleksible.<sup>60</sup> Det er ikke nok med strukturelle føringer eller tilsetningsformer som gjør at ledelsen kan håndtere ansatte som de selv vil. I så fall vil resultatet bli økt rigiditet og ikke økt fleksibilitet. Den siste reorganiseringen av museene, konsolideringen, hadde nok ført til at begrepet fleksibilitet i større grad var knyttet opp mot endringsvillighet. Som en informant påpekte, det



Å være museumsansatt kan innebære at man blir brukt som modell. FOTO: TROND BJØRLI, AKERSHUSMUSEET, 1988.

handler jo også om å føye seg. Konsolideringen rokket ved trygghetsfølelsen til de ansatte. Holdningen til fleksibilitet var i ferd med å få en negativ tone:

Noen ting har blitt lettere. Regnskap og det kontortekniske tar ikke så mye tid nå. Det er ikke blitt mye skjemaer. Det er bare blitt mer strukturert på når det skal være ferdig. Det er kanskje blitt mer forutsigbart. Men jeg lurer jo noen ganger. Jeg vet egentlig ikke hva som er blitt bedre. Det er bedre å føle at man er del av et større fellesskap. Om vi måtte konsolideres for det, vet ikke.<sup>61</sup>

Informanten var inne på et viktig moment: Med konsolideringen kom nye fellesskap og nye måter å samhandle på. De nye enhetene har muligheten til å bruke ansatte ut i fra spesialkompetanse og på tvers av avdelinger. Da tar museet i bruk en funksjonell fleksibilitet også i rom. Men analysen viste at det var ikke udelt enkelt å forflytte seg geografisk når man samtidig skal ivareta lokale interesser.

De frivilliges innsats i et museum har vært, og er fortsatt, en fleksibel måte å løse museenes mange oppgaver på og inngår som en del av det organisasjonsnettverket museet bruker for å løse oppgavene. Den har vært en del av den tids- og romforståelse som museets fleksibilitet tradisjonelt har vært bygget rundt. Tilgangen på frivillige synes å avta.<sup>62</sup> Det er derfor viktig å være bevisste på betydningen av de frivillige i museets





Her er en tidligere IT-ansatt brukt som modell i en utstilling. FOTO TIL HØYRE: CAMILLAS SUNE, AKERSHUSMUSEET, 2008.

organisasjonsstruktur for å sikre at oppgavene disse har løst også vil bli dekket i fremtiden.

## Noter

- 1 H. Holmesland, Museenes samfunnsrolle, Norsk Kulturråd, august 2013.
- 2 A. Eriksen, *Museum. En kulturhistorie*, Oslo 2009:18 og 111.
- 3 På 1970-tallet innførte staten offentlig tilskudd til museene. Dette ble gitt sammen med fylkeskommunale tilskudd. Ettersom de aller fleste museene var eid gjennom private museumslag eller stiftelser, ble dette et viktig grunnlag for drift av museer og ble derfor kalt tilskudd til halvoffentlige museer.
- 4 De fleste museer er underlagt Kulturdepartementet. Imidlertid er det noen museer som er tillagt andre departementer fordi deres virksomhet er knyttet til en næringsvirksomhet eller utdanning. Det var kun museer underlagt Kulturdepartementet som måtte gjennomgå en konsolideringsprosess.
- 5 Stortingsmelding *Kjelder til kunnskap og oppleving*, 1999/2000 nr. 22:10 og 77-96. I denne meldingen ble det presisert at en enhet burde ha mellom 8-12 stillinger og hvilken kompetanse som burde være innenfor disse stillingene for å bli akseptert som konsolidert enhet.
- 6 K. Amundsen m. fl. (red), *I skyggen av nasjonen. Musealisering i Akershus*, Oslo 2013.
- 7 Erfaringer forstås her som noe som bidrar til endring, skifte av perspektiv og selvforståelse og gjerne som resulterer i justeringer i måten man lever på. Jmf. J.O. Henriksen og K. Pabst, *Uventet og ubedt. Paranormale erfaringer i møte med tradisjonell tro*, Oslo 2013. Her drøftes forståelsen av begrepet erfaring knyttet til informanternes fortellinger.
- 8 L. Abrahams, *Oral history theory*, London/New York 2010: 174. Lynn

Abrahams drøfter maktforholdet mellom informant og intervjuer i det han kaller «power and empowerment».

- 9 I. Kaldal, Minne og mytene – og verdien av dei som historisk materiale, *Historisk tidsskrift*, bd. 87, Oslo 2008: 668.
- 10 M. Gullestad, *Kultur og hverdagsliv*, Oslo 1989: 14. Her drøfter Marianne Gullestad nettopp erfaringen om at måten ting blir sagt på er like vesentlig som hva som ble sagt. Hun drøfter også behovet for at mennesker har et behov for å skape seg en livsverden og sammenheng. Dette er overførbart til yrkeslivet. Også der har mennesker behov for å skape seg sammenhenger. Informanters behov for bruk av erfaringer i ulike kontekster drøftes også i K. Ericsson og E. Simonsen, *Krigsbarn i fredstid*, Oslo, 2005:15-26.
- 11 Kaldal 2008: 671.
- 12 NOU rapport, *Museum, Mangfold, Minne, Møtestad*, 1996 nr. 7, Stortingsmelding *Kjelder til kunnskap og oppleving*, 1999/2000 nr. 22, Stortingsmelding *Framtidas museum: Forvaltning, forskning, formidling, fornying*, 2008/2009 nr 49.
- 13 E.P. Thompson, Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism Past and Present, i *Oxford journals*, 1967/38: 55-97.
- 14 Thompson 1967: 80.
- 15 R. Salomon, *Det fleksible arbeidslivet – utviklingstrekk og synspunkter*, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo 2000/2: 6. Her drøftes ideen som stedsuavhengige bedrifter. Hjemmekontor og ikke fast kontorplass er måter å styrke ideen om geografisk fleksibilitet på.
- 16 D. Olberg, Arbeidstidsdilemmaer. Drivkrefter, interesser og konfliktlinjer på arbeidstidsområdet, FAFO, Oslo 2011:51.
- 17 H. Ramsdal m.fl. (red.), *Fleksible organisasjoner: alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*, Høgskolen i Østfold Rapport 2009/1: 19.
- 18 K. Amundsen, Museum i Akershus. Et historisk tilbakeblikk (1910-1981), i Amundsen m.fl. 2013: 24.
- 19 L.E. Fosmo Talleraas, Et uregjerlig mangfold? Lokale og regionale museer som sakfelt i norsk kulturpolitikk 1900-ca 1970, doktorgradsavhandling i museologi, Umeå universitet, 2009.
- 20 Stillinger som samtidskonservator, gjenstandskonservator (tidl. betegnelse teknisk konservator) og foto var plassert på fylkesmuseet. K. Amundsen, Forbundsmuseet i Akershus. Faglig nav i et nettverk av museer, i Amundsen m.fl. 2013: 229.
- 21 Forbundsmuseet i Akershus endret navn til Akershus fylkesmuseum – kulturhistorisk kompetansesenter og museum i 1992. Navnet ble endret for å bedre museets omdømme. Amundsen i Amundsen m.fl. 2013: 240.
- 22 Organisasjonsstrukturen var som følger: Styret, direktør og så avdelingsledere for hver avdeling. Det var altså en avdelingsleder for hver avdeling som tidligere hadde vært en autonom enhet. Utover dette var det minimalt med utveksling av ansatte på tvers i organisasjonen. Akershusmuseet hadde også en rekke avdelinger drevet av frivillige.
- 23 ICOMs definisjon: Et museum er en permanent institusjon, ikke basert på profitt, som skal tjene samfunnet og dets utvikling og være åpen for publikum: som samler inn, bevarer/konserverer, forsker i, formidler og stiller ut materielle og immaterielle vitnesbyrd om mennesker og deres omgivelser i studie-, utdannings- og underholdningsøyemed. ICOMs statutter, artikkel 3, paragraf 1.
- 24 De fleste museer knyttet til Kulturdepartementet er etablert som stiftelser, mens noen få er aksjeselskap etter konsolideringen. Akershusmuseet er etablert som en stiftelse der kommunene fortsatt er eier av sine museer/samlinger, mens Akershusmuseet er drifter.
- 25 M. Hudson, *Managing Without Profit The Art of Managing Third-Sector Organizations*, London 1999 (1995): 19.
- 26 Informant 2013: F.

- 27 Salomon 2000: 8.
- 28 Informant 2013: F.
- 29 Landsoverenskomst for museer og andre kulturinstitusjoner. VIRKE hovedorganisasjon. 2012-2014.
- 30 En avdeling gjennomførte sommertid og hadde lenger arbeidstid om vinteren. En annen avdeling bruker stemplingsur.
- 31 Informant 2013: G.
- 32 Informant 2013: A.
- 33 Informant 2013: A.
- 34 Stortingsmelding Framtidas museum Forvaltning, forskning, formidling, fornying. Oslo 2008/2009 nr. 49.
- 35 Jeg har valgt å bruke betegnelsen kulturhistoriker her på ansatte som gjerne var ansatt som konservatorer tidligere. I dag brukes konservatorittelen gjerne om de som tidligere var omtalt som teknisk konservator. Dette er to helt forskjellige utdannelser.
- 36 Informant 2013: C.
- 37 Informant 2013: A.
- 38 Informant 2013: B.
- 39 Stortingsmelding 1999/2000/22 jf. fotnote 1.
- 40 Informant 2013: C.
- 41 Informant 2013: C.
- 42 Fosmo Talleraas 2009.
- 43 Arbeidstiden ble regulert etter oppgaven som skulle utføres og var dermed mer på timebasis.
- 44 K. Nicolaysen, Drømmen om ett museum. Etableringen av Ullensaker museum, i Amundsen m. fl. 2013.
- 45 Både sagen og bekkverkene er kopier og bygget opp med frivillig innsats.
- 46 Disse enkeltpersonene kom gjerne inn fordi de hadde en relasjon til en ansatt og tilbød seg å hjelpe til, hadde noe materiale de ønsket å levere (for eksempel arkivalia som de da samtidig tilbød seg å rydde) eller det var personer som kom inn gjennom NAV-systemet.
- 47 Informant 2013: E.
- 48 Informant 2013: E.
- 49 Informant 2013: A.
- 50 Akershus fylkesmuseum 1996: Årsmelding 1995, Handlingsplan 1996, Regnskap 1995, Budsjett 1996/1997. Her fremgår det at det bare er et tiltak som har fått prosjektittel. Ellers må det bemerkes at begrepet samarbeid brukes ofte på ulike tiltak der det er flere parter enn bare museet involvert.
- 51 Salomon 2000: 9.
- 52 NN er brukt om det prosjektet informanten sikter til. XX er brukt her om en avdeling som informanten skulle arbeide mye ved i neste omgang.
- 53 Informant 2013: B.
- 54 T. Sørhaug, *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*, Oslo 1996.
- 55 Makt og tillit har indre forhold. En type autoritær makt kan i prinsippet overkjøre behovet for tillit. Når det er uklart lojalitet kan dette skape «uro». Da kan en autoritet bidra til å rydde opp, mens en autoritær leder kanskje må bruke tvang for å tilegne seg makt fordi han nettopp mangler autoritet. I. Kaldal, *Tøft å tåle. Når sjefen trakasserer – hva gjør vi da?* Oslo 2014.
- 56 Salomon 2000: 17.
- 57 Ramsdal m.fl. 2009.
- 58 E.J. Skorstad, *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring*, Oslo 2009 (1999): 315.
- 59 Informant 2013: F.
- 60 Ramsdal m.fl. 2009: 173.
- 61 Informant 2013: C.
- 62 Antallet som kommer gjennom NAV må holdes utenom her.