

Til KHMs ledergruppe
Fra Gruppe for utstillings- og forskningsadministrasjon

Sakstype: Diskusjonssak
Møtedato: 09.05.2018
Notatdato: 27.04.2018
Forventet tidsbruk: 15 min
Saksbehandler: Peter Bjeregaard og Tone Wang

Evaluering av KHMs organisasjonsmodell etter Funksjonsanalysen - RÅDENE

Innledning

I Deloitte's evaluering av KHMs organisasjonsmodell (Deloitte 19. desember 2017) får KHMs to råd, utstillingsrådet og forskningsrådet, oppmerksomhet. Med utgangspunkt i arbeidet med evalueringsrapporten ble rådenes sekretærer i utvidet ledermøte 3. april 2018 bedt om å levere et notat til ledergruppen hvor det presenteres en tydeliggjøring av hvilken rolle og hvilket mandat rådene bør og kan ha ved KHM. Det er dette notatet som foreligger her.

Notatet er fremlagt for seksjonsledermøtet, utstillingsrådet og forskningsrådet for kommentarer og innspill før det sendes ledergruppen 27. april. Det vil så ligge til grunn for ledergruppens diskusjon på lederseminar 9. mai 2018.

Notatet oppsummerer bakgrunnen for etablering av rådene ved KHM, peker på hovedpunkter i Deloitte's evalueringsrapport, og trekker fram noen erfaringer arbeidet i rådene har ført med seg i perioden 2013-2017. Med utgangspunkt i disse diskuteres fire hovedpunkter for rådenes innretning og rolle ved KHM: Kommunikasjon og forankring, strategisk rolle, rådgivende rolle, og funksjon i organisasjonen. Notatet avsluttes med en diskusjon av rådenes innretning med utgangspunkt i det overgripende spørsmålet om hvorvidt KHM bør ha råd, og i så fall, hvor mange råd som er formålstjenlig.

Det understrekes at det i denne omgang er særlig viktig å avklare forhold som evt må løftes til styrebehandling, altså endringer i organisasjonsmodellen. Rådernes eksistens, grunnleggende innretning og hvor mange råd KHM bør ha faller inn under dette. Diskusjonen rundt rådernes innretning og arbeidsfelt generelt gjør det ikke, og kan ikke, skal ikke og bør ikke sees på som noe som skal endelig avklares her. Rådernes eksistens og relevans henger på at diskusjonen om deres rolle og bidrag videreføres i organisasjonen.

KHMs råd i evalueringsrapporten

Deloitte's evalueringsrapport peker på flere utfordringer i rådernes virke ved KHM. I kapittel «Tematiserte funn» under punktet «Tema: Innflytelse gjennom råd» (s.34) vurderer Deloitte informasjonen de har samlet om hvordan rådene oppfattes i organisasjonen på denne måten:



Vi vurderer det dithen at rådene ikke oppfyller den funksjon som de skulle utøve og fylle i funksjonsanalysen. Dette kan delvis forklares med at rådenes oppgaver er blitt justert i etterkant av Funksjonsanalysen, men vår forståelse er også at rådene ikke har klart å realisere sin funksjon fullt ut.

Rådene slik de fungerer i dagens organisasjon bidrar ikke til å «animere betongen».

Rådene bidrar heller ikke til å demokratisere organisasjonen som en motvekt til linjestrukturen.

Rådene har i dagens organisering ingen tydelig rolle, og det fremstår som at rådene har mistet påvirkning og tydelighet. Den overordnede tilbakemeldingen er at rådene slik de er organisert i dag er lite brukt og har liten påvirkning på resultater ved KHM.

Vi vurderer det dithen til at rådenes bidrag til oppnåelse av KHMs strategiske målsetninger er liten.

Parametere Deloitte benyttet i vurderingen var «samspill», «innflytelse» og «faglig utvikling».

Utfordringene som pekes på her handler om rådenes arbeid med å finne sin form, om rådenes virke ved KHM, og om hvordan rådene har maktet å forankre og kommunisere sitt arbeid i organisasjonen.

Rådenes utgangspunkt, utvikling og nåværende mandater

KHMs nåværende rådsmodell springer ut av Funksjonsanalysen. Funksjonsanalysen og dens implementering i ny organisasjonsmodell for KHM var hovedtema for Deloittes evalueringsarbeid. I Funksjonsanalyserapportens kapittel 5 oppsummeres "Det nye KHM" i ni hovedpunkter. Første punkt er samspillet mellom forskning, forvaltning og formidling – de etter hvert berømte tre F'er. Her rammes grunntanken i rådsarbeidet ved KHM inn:

Samspillet mellom forskning, forvaltning og formidling - de 3 F'er: De tre elementene er likestilte i kunnskapsinstitusjonen KHM. Dette skal også avspeiles gjennom fordelingen av ressurser. Et styrket samspill mellom de tre F'er og en stadig faglig utforskning og utvikling av dette samspillet, er museets viktigste mål som kunnskapsinstitusjon. Det er også fundamentet for medarbeidernes museale identitet. Denne tenkningen ligger til grunn for etableringen av de to rådene, "forskningsrådet" og "utstillingsrådet". I den nye strukturen har disse til formål nettopp å fremme samspillet mellom de 3 F'er og rådgje museumsledelsen med utgangspunkt i dette samspillet. Rådene skal organisere forsknings - og utstillingsinitiativer (bla. i det "røde rom") som fremmer og utvikler dette samspillet. (s. 13-14)

Rådene tilskrives videre viktige roller under punktene «Tverrfaglig forskning» og «Konvergenstenkning i utstillingsarbeidet». Punktet «De tilsatte får innflytelse gjennom de to rådene» definerer rådenes arbeidsfelt og funksjon i organisasjonen inn:

De tilsatte får innflytelse gjennom de to rådene: Forskningsrådet og utstillingsrådet blir satt sammen av forskjellige grupper tilsatte, både vitenskapelige og teknisk-administrativt tilsatte. Deltakerne vil sitte i begrensede perioder. Det gjelder også ledere av rådene. Rådene får en sentral rolle i fremtidens KHM. De er "forandringsagenter" for å nå museets mål om å fremme integreringen av de 3 F'er, tverrfaglig forskning og skapelsen av en felles museal identitet. Hvert råd disponerer et

budsjett, som skal brukes til å støtte valgte forsknings- og utstillingsideer i oppstartfasen, såkalte "stimuleringsmidler". Dessuten organiserer rådende seminarer og velger ut prosjektene som skal få tilgang til det "røde rom". Rådene er tiltenkt stor innflytelse på ledelsens beslutninger gjennom å kunne be om å fremlegge saker til vurdering for ledelsen og rådgi museumsledelsen i saker som har med forskning- og utstillingsvirksomhet å gjøre. (s. 14-15)

Integrering av de tre F'er, tverrfaglig forskning og felles identitet understrekes som arbeidsfelter. Stimuleringsmidler, seminarer, tilrettelegging for aktivitet og initiativer, og rådgivning overfor ledelsen trekkes fram som redskaper som stilles til rådighet i arbeidet.

De to rådene har ulik bakgrunn ved KHM. Forskningsrådet trådte sammen i januar 2013. Det ble i organisasjonen lest og forstått som en videreføring av det tidligere Forskningsutvalget ved KHM, som hadde hatt fordeling av frie forskningsmidler som hovedoppgave. Utstillingsrådet ble etablert i september 2013, og hadde ingen forløper ved KHM.

Det har vært arbeidet aktivt i begge råd med rolle og mandat over tid. Mandatene som de foreligger i dag speiler dette.

Mandat for KHM's forskningsråd

Kulturhistorisk museum skal ha et forskningsråd som:

- Fremmer museets forening av forskning, forvaltning og formidling, fremmer tverrfaglighet, bidrar til å heve nivået på museets forskning og bidrar til å øke andelen av ekstern finansiering.
- På oppdrag fra direktøren behandler overordnede forskningsstrategiske saker og har en rådgivende funksjon i slike overfor direktøren.
- På eget initiativ fremmer forskningsstrategiske saker overfor direktøren.
- Innstiller tildeling fra museets frie forskningsmidler som virkemiddel til å fremme punkt 1a.
- Er bindeledd mellom forskningsmiljøene ved Kulturhistorisk museum og museets ledelse.
- Er ansvarlig for å arrangere ett årlig museumsseminar i tråd med punkt 1a.
- Bidra sammen med forskergruppene til workshops som er relevante for prosjektutvikling og vitenskapelig produksjon.

(se <https://www.uio.no/for-ansatte/enhetssider/khm/seksjoner-grupper/forskningsrad/mandat/>)

Mandat for KHM's Utstillingsråd

Kulturhistorisk Museums utstillingsråd skal

- Ivareta og fremme KHM's utstillingsstrategiske målsetninger
- Samarbeide med Forskningsrådet om strategisk planlegging av en sammenhengende forsknings- og utstillingsvirksomhet
- Fungere rådgivende overfor UPS og KHM's ledelse i forhold til UPS sin langtidsplanlegging av utstillingsvirksomheten
- Fungere rådgivende og støttende i forbindelse med utvikling av nye utstillingsideer
- Disponere og fordele midler til utredning- og forprosjektering av utstillingskonsepter
- Følge opp på KHM's utstillingsstrategi gjennom evaluering av utstillingsresultater og -metodikker
- Fremme den interne diskusjonen om utstillinger og museumsutvikling ved KHM gjennom organisering av seminarer, forelesninger, eksperimenter og kontakt med eksterne samarbeidspartnere

Begge mandater løfter, i tråd med Funksjonsanalysens intensjoner, samvirket mellom de tre F'er og det tverrfaglige som første og viktigste mandatpunkt – forskningsrådet eksplisitt og

utstillingsrådet implisitt. Deretter følger strategisk og rådgivende arbeid overfor museets ledelse, oppgaven som bindeledd mellom tilsatte og ledelse, og oppgaver knyttet til å dyrke fellesskap, identitet og kreativitet i organisasjonen.

Erfaring fra arbeid i rådene tilsier at arbeidsformen gir begrensede forutsetninger for å skjøte løpende driftsoppgaver. Disse ivaretas best i linja, og dette speiles i formen rådernes arbeid og mandatene etter hvert har tatt. Eksempler på dette følger i diskusjonen under.

En første betraktning til evalueringsrapportens anbefalinger er at det kan det framstå som om rådene allerede har beveget seg i den retning rapporten etterspør, men at det fortsatt ligger et uforløst potensiale i å innta, fylle og kommunisere den rollen som nå har fått form.

Punkter til diskusjon:

Kommunikasjon og forankring. Evalueringen trekker fram at rådernes rolle i organisasjonen framstår som uklar. Rådene var et nytt og ubeskrevet blad da de ble inkludert i organisasjonsmodellen ved implementeringen av Funksjonsanalysen, og det er å forvente at det ville ta noe tid og prøving og feiling for at de skulle finne sin form. Den tiden har de nå hatt, og mye arbeid er investert i begge råd i dette.

Pr nå er dermed spørsmålet kanskje et annet. Er det slik at rådernes rolle er uklar, eller er det heller slik at rådene, etter å ha investert mye tid og ressurser i nettopp å definere sin egen rolle, ikke ennå har maktet å kommunisere denne ut i organisasjonen? Er rådernes rolle uklar i seg selv, eller er den uklar overfor de tilsatte ved KHM?

Rapporten kan også tolkes dit at museets medarbeidere oppfatter en del av de prosesser som har blitt utviklet i rådene som kun resultat av arbeid i linja og på ledernivå. For å tydeliggjøre egen rolle må rådene derfor bli bedre til å kommunisere sine problemstillinger, prosesser og resultater. Dette vil være svært sentrale arbeidsoppgaver i den kommende rådsperioden.

Tilbakemeldingene som evalueringen generelt pekte på mht internkommunikasjon og informasjonsflyt er svært aktuelle i forhold til rådsarbeidet ved KHM. Rådene har mye å hente på å tydeliggjøre egen rolle i en organisasjon hvor slike organer ikke har eksistert før.

Strategisk rolle. Rådernes strategiske rolle har flere sider. Rådene var tiltenkt – og påtok seg – en sentral rolle i utviklingen av KHMs strategi 2020. De har også hatt en viktig rolle i forhold til oppfølging av denne, og vært ønskede innspillsleverandører til ledelsens arbeid med gjennomføring av denne.

Med utgangspunkt i erfaringene man har gjort seg, og når vi nå går mot ny runde strategiarbeid, vil det være nyttig å gjentenke rådernes strategiske rolle, og hvilke typer resultater man kan forvente av rådene. I arbeidet med strategi2020 fikk rådene direkte ansvar for utvikling og skriving av KHMs forsknings- og utstillingsstrategiske plan. Dette var en tung og byråkratisk prosess som nok var med på å skape en oppfatning av at rådene blott var en ny del av 'betongen' heller enn en motvekt til denne. I det kommende arbeid med strategi for perioden etter 2020 kan det være hensiktsmessig å fokusere på rådernes bidrag til strategi gjennom innspill rundt videreutvikling av kunnskapsprosesser som går på tvers av de tre F'ene. Rådernes potensial kan hentes ut i prosessen i

form av diskusjoner og innspill, mens det arbeidskrevende skrivearbeidet legges til andre deler av organisasjonen.

Rådene som rådgivere for ledelsen. Rådene er ønsket av KHMs ledelse som rådgivende organ i organisasjonen. Rådgiving må her forstås med utgangspunkt i rådernes mandat, sammensetning og tiltenkte rolle. Rådene ligger utenfor linja og settes sammen av tilsatte ved KHM med mål om at ulike kompetanser og deler av organisasjonen skal være representert. De gir en unik mulighet til å løfte saker og perspektiver innenfor sine felt til ledelsen og til å fungere som en konstruktiv, intern, kritisk stemme i forhold til museets utvikling.

Rådene skal ikke forstås som en konkurrent til linja, eller ha samme type strategiske kompetanse eller overblikk som er forventet på ledernivå. Deres bidrag må heller forventes å være et alternativt blikk på museumsrelevante problemstillinger, forankret i rådsmedlemmenes varierte bakgrunn, bredt og på tvers i organisasjonen. Målet er å gi ledelsen et bredest og mest mulig variert grunnlag for vurderinger og avgjørelser.

Rådernes rolle i organisasjonen. To sider ved denne rollen har vært mye diskutert i evalueringen. Den ene har, kanskje litt uheldig, vært henvist til som «rådenes demokratiserende funksjon». Den andre handler om rådernes rolle med å «animere betongen» i linjeorganisasjonen.

De tilsatte får ikke «innflytelse gjennom de to rådene» på den måte at medarbeiderne gjennom rådene har direkte «stemmerett» i ledelsens beslutninger. De er heller ikke ment å være «valgt» eller «representative». Rådernes rolle er å skape intern diskusjon og møtepunkter, og dermed mulighet for at ideer kan utvikle seg fra grasrotnivå, og å løfte disse opp.

Intensjonen om innflytelse for de tilsatte, kontakt og rådene som kanal for innspill er tydelig og uttalt i funksjonsanalysedokumentet. Rådene utnevnes av direktøren i samråd med seksjonslederne. Tilsatte har innflytelse gjennom råd i den forstand at rådsmedlemmene forventes å aktivt lytte og bringe videre perspektiver og problemstillinger fra egen og kollegers hverdag til diskusjon i en tverrseksjonell setting der de kan danne grunnlag for initiativer overfor ledelsen. Rådene skal fylle rollen som en viktig kanal for kontakt og videreformidling av kunnskap fra organisasjonen til ledelsen – og tilbake.

Rådene har også en viktig rolle i å tilrettelegge for medarbeidernes mulighet til å engasjere seg i ulike sider ved det museale fellesskap. I Funksjonsanalysen ble denne oppgaven beskrevet som å «animere betongen» – at rådene skulle skape mulighet for at medarbeiderne kan trå ut av vanlige driftsoppgaver og bidra til en kreativ utvikling av og tenking rundt museet. Rådene er tiltenkt en inviterende og fasiliterende funksjon, og dette ønsket og behovet speiles også i tilbakemeldingene sitert i evalueringen. Dette er et felt rådene har mye å hente på å utvikle videre.

Rådernes innretning – bør KHM ha råd, og i så fall, bør det være ett, to eller tre råd?

Bør KHM ha råd? Ett spørsmål er om rådene har en rolle å spille i KHMs organisasjonsmodell. I forlengelsen av spørsmålet om rådernes rolle i KHMs organisasjonsmodell, og med utgangspunkt i en antagelse om at rådene har en slik rolle, kommer spørsmålet om hvor mange råd KHM bør ha og hvilken innretning man kan se for seg for disse.

Mht. det første spørsmål kan man si at rådene har to vesentlige funksjoner. Deres oppgaver knyttet til KHMs strategiske arbeid er den første. Det er rådenes rolle konstant å forholde seg til strategien og vurdere hvorvidt museets praksis bygger opp om denne. Dette er vesentlig i den fortsatte forandringsprosess KHM er inne i.

For det andre har rådene en viktig rolle i å skape møtepunkter og arenaer der museets ansatte kan tre ut av vanlige driftsoppgaver og se på seg selv og museet utenfra. Dette skjer i selve rådsmøtene, men også i de små som store fora som rådene har etablert de siste par årene. Om KHM vil fortsette å fungere som en kreativ og utfordrende organisasjon er det helt nødvendig å få slike møteplasser på siden av vanlig drift til å fungere.

Rådene gir KHMs tilsatte tilgang til de overgripende diskusjoner, gir ledelsen innspill forankret i de brede grupper av ansatte og fungerer også som en arena der tilsatte kan bli kjent med og engasjere seg i prosesser og perspektiver ut over det daglige arbeidet i linja.

Skal KHM ha ett, to eller tre råd? Generelt sett er det med utgangspunkt i Funksjonsanalysen og evalueringen av denne klart at dersom KHM skal ha råd, er det fordi de har en strategisk og rådgivende rolle å spille, som supplement og motvekt til en ensrettet linjeorganisasjon. Erfaringer som er gjort i rådsarbeidet så langt tilsier, som diskutert over, at driftsoppgaver plasseres i linja. Rådene er lite egnet til å ivareta slike.

Man kan se for seg at KHMs to råd slås sammen til ett. Argumentet som ofte løftes fram til fordel for dette alternativet er at det til enhver tid vil trekke færre personalressurser inn i rådsarbeid i organisasjonen, og at det vil tydeliggjøre at et slikt råds mandat vil være alle tre F'er.

Antall medlemmer i rådene er redusert betraktelig siden opprettelsen, nettopp for å imøtegå argumentet om overforbruk av ansatte. Dersom ett råd skal dekke de felter dagens to råd tar for seg, er en klar utfordring arbeidsmengden. Å sitte i råd vil bli en enormt krevende oppgave for de tilsatte som til enhver tid har den, eller også vil deler av det arbeidet som nå gjøres av nødvendighet vil bli liggende brakk. Med to råd kan man se for seg at hver enkelt tilsatt oftere trekkes inn i rådsarbeid, men belastningen ved et slikt ansvar vil begrenses.

Da KHM i sin tid valgte å opprette to råd var det med begrunnelse i rådsmedlemmenes arbeidsbelastning, og i ønske om å sikre fokus på de tre F'er og det tverrfaglige. Med forskningsutvalget allerede etablert som en kjent størrelse i organisasjonen, og med erfaringer fra tankesmieprosessen friskt i minne, så man med kun ett råd en overveiende sannsynlighet for at rådets fokus fort kunne rettes mot de svært vesentlige oppgavene på forskningsfeltet og dermed for tynt smurt utover formidlings- og forvaltnings-F'en.

Rådene var tiltenkt en rolle som «forandringsagenter». En vesentlig del av denne rollen ligger i selve deltakelsen i rådsarbeidet der medarbeidere blir satt sammen på tvers av KHMs seksjoner og fagligheter for å se på museets helhet. Å delta i slike sammenhenger tar naturligvis ressurser fra andre oppgaver, men samtidig gir det medarbeidere både ansvar og mulighet for å forholde seg til museets samlede strategiske utvikling. Dette er et vesentlig grep til å forankre den fornyingen KHM har satt seg fore.

Det er rådenes og rådgivernes vurdering at fordeling av arbeidet på to råd, og dreining av dette vekk fra driftsoppgaver, er beste måte både å sikre overkommelig arbeidsbelastning for rådsmedlemmene, og også en sikkerhet for innsats for de tre F'er og for tverrfagligheten.

Til spørsmålet om KHM bør opprette **et tredje råd** blir det viktige temaet hvilke strategiske og rådgivende oppgaver som finnes på forvaltningsfeltet og som man ser for seg et slikt råd kan ivareta, og som ikke kan løftes innenfor nåværende rådsstruktur.

Forvaltningen er regulert av andre forhold enn forsknings- og formidlingsfeltet, i og med at det her er snakk om lovpålagte oppgaver. Det vurderes at forvaltningsfeltet slik det framstår ved KHM i dag må karakteriseres som drift, og dermed best ivaretas i linja. Det påpekes også at både utstillings og forskningsrådet i sine mandater er pålagt ansvar for å se de tre F'er i sammenheng, og særlig se på tverrfaglighet.

Oppsummering:

Med samlet støtte fra KHMs Utstillingsråd, Forskningsråd, utstillingsrådgiver og forskningsrådgiver anbefales det i dette notatet at KHM viderefører ordningen med råd som del av sin organisasjonsmodell, med dagens innretning som innebærer to råd, men med begrenset antall medlemmer i rådene.

Mye grunnlagsarbeid er allerede lagt ned i begge råd for å justere og tilpasse mandat og arbeidsform til de erfaringer man har gjort seg, de innspill man har fått fra ledelsen og organisasjonen, og de behov man ser rådene best kan bidra i forhold til. Evalueringsrapporten kan leses som på den ene siden en bekreftelse på at man har beveget seg i riktig retning. På den andre siden ligger det også en tydelig advarsel i evalueringen. Det monner ikke kun å gjøre jobben, med mindre man også makter å forankre den og kommunisere den tydelig ut i organisasjonen.

Rådernes plass i organisasjonsmodellen og deres fortsatte eksistens vil henge på deres rolle, innsats og bidrag i forhold til det tverrgående arbeidet ved KHM. Rådene har særlig ansvar for å ivareta fellesskapet og forbindelseslinjene mellom de tre F'ene og arbeide på tvers av linjestrukturen. Rådene skal bidra til at organisasjonen løfter blikket, også på grunnplan, og ser helhet, innsats og prosesser på tvers av fagområder.

Vedlegg:

- AvslutningsrapportUR2016-2017_19.12.2017
- KHM-FRs kommentarer til evalueringsnotat rådene 26.04.2018