



Ledelse og medarbeiderskap ved Kulturhistorisk Museum

Oslo, november 2022

Rapport utarbeidet av Vivian Phan, Nora Hustvedt Mathiesen, Jenny Theisen, Marie Haugan og Charlotte Gjelstad på oppdrag fra Kulturhistorisk museum og prosjektforum ved Universitet i Oslo

 **Historisk
museum**

Forord

Denne rapporten er utarbeidet i forbindelse med emnet Prosjektforum ved masterprogrammet organisasjon, ledelse og arbeid. Rapporten er skrevet på oppdrag fra Kulturhistorisk museum ved Universitet i Oslo. Prosjektgruppen har bestått av Marie Haugan, Nora Hustvedt Mathiesen, Jenny Theisen, Vivian Phan og Charlotte Gjelstad.

I forbindelse med arbeidet tilknyttet denne rapporten ønsker vi å rette en stor takk til samtlige informanter som har bidratt til nyttig innsikt i forbindelse med prosjektet. Vi vil også takke vår faglige veileder Christin Thea Wathne ved OsloMet – storbyuniversitetet, for gode tilbakemeldinger og tilgjengelighet gjennom denne prosessen. Vi ønsker også å takke emneansvarlig og forelesere ved UiO for verdifull og lærerik undervisning. I tillegg vil vi takke KHM for et spennende mandat og samarbeid.

Vi ønsker til slutt å takke hverandre for eksepsjonelt godt samarbeid med kontinuerlig arbeid, respekt for prosjektets tidsfrister og hverandres forutsetninger.

Oslo, november 2022

Sammendrag

Denne rapporten er et resultat av et prosjektsamarbeid mellom Universitetet i Oslo (UiO) og Kulturhistorisk museum (KHM). Prosjektet er utført av fem studenter ved masterprogrammet organisasjon, ledelse og arbeid på oppdrag for avdelingen for personal og drift ved KHM. Prosjektgruppen har blitt tildelt en veileder fra OsloMet. Gjennom prosjektet har vi svart på problemstillingen *“Hvilke forventninger og erfaringer har ansatte og ledere ved KHM til hverandres og egne roller?”*. Det har blitt tatt i bruk kvalitativ metode og det er gjennomført ti semistrukturerte dybdeintervjuer av ledere og ansatte ved museet. Både faste og midlertidige ansatte er inkludert i undersøkelsen, i tillegg til tillitsvalgte og verneombud. Resultatene i denne rapporten skal brukes som et kunnskapsgrunnlag for videre utvikling av ledere ved KHM. Temaet er i liten grad forsket på tidligere, noe som ble underbygget av manglende funn i forsøket på en scoping review, i den innledende fasen av prosjektet.

Rapportens hovedfunn

- Det er en bred enighet om at selvledelse, autonomi og selvstyrte arbeidsdager er viktig, både for medarbeidere og ledere.
 - Medarbeiderne ønsker seg til tross for dette en større grad av støtte og tilstedeværelse av sin leder.
- En god leder blir beskrevet som en som lytter, gir oppfølging og tar medarbeiderne sine på alvor. Et gjennomgående mønster i empirien indikerer at medarbeiderne opplever at disse forventningene ikke innfris. Funnene viser at det er delte meninger og erfaringer når det gjelder kommunikasjonen ved museet.
 - Lederne opplever det som krevende å komme med rett kommunikasjon til rett tid. Dette begrunnes med mangel på gode felles digitale informasjons- og kommunikasjonsplattformer.
 - Medarbeiderne opplever at de ikke får viktig informasjon og heller ikke vet hvor de skal finne den. Dette påvirker arbeidsutførelsen.
 - Lang svartid og ledere som ikke lytter, trekkes frem som et problem blant flere medarbeidere.
- Det oppleves en grad av rolleklarhet blant medarbeiderne
 - Flere stillingsbeskrivelser anses som mangelfulle eller ikke eksisterende.
 - Særlig midlertidige ansatte opplever rollen sin på museet som uklar, spesielt etter flere år på midlertidig kontrakt.

- Samarbeidet innad i de ulike avdelingene på KHM anses som godt, men på tvers av avdelinger oppfattes samarbeidet mer utfordrende.
 - Mangelfull kommunikasjon og museets ulike lokasjoner kan være en årsak til utfordrende samarbeid.
- Enkelte informanter peker på at det er lite mulighet for endring eller grad av endringsvilje ved museet.

Rapporten konkluderer med at forventningene medarbeidere og ledere har til hverandre, ofte ikke innfris. Dette underbygges av erfaringene de ulike partene har med hverandres roller. Erfaringer og forventninger de har til utførelsen av egen rolle oppfattes ofte mer positivt enn motparten opplever det. Prosjektet konkluderer med at organisasjonen sliter med rolleklarhet, mangel på god kommunikasjon og et ønske om mer tilstedeværende og støttende ledere. Vi håper at funnene vil fungere som gode bidrag til videre arbeid for KHM.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	7
1.1. BEGRUNNELSE.....	7
1.2. BAKGRUNN	8
1.3. RAPPORTENS OPPBYGGING.....	9
2. VEIEN TIL MÅLET	9
2.1. KVALITATIV METODE	10
2.2. TILNÆRMING OG FORSKNINGSDESIGN.....	10
2.3. INTERVJU SOM METODE, FENOMENOLOGISK PERSPEKTIV	11
2.5. FORARBEID.....	12
2.5.1. Utforming av intervjuguide	12
2.5.2. Utvalget	12
2.6. GJENNOMFØRING AV INTERVJUER.....	13
2.7. BEARBEIDING AV DATAMATERIALE	15
2.7.1. Koding og kategorisering av datamateriale	15
2.8. DATAKVALITET	15
2.8.1. Validitet og reliabilitet	15
2.8.2. Etikk	16
2.9. SCOPING REVIEW	17
3. TEORI.....	18
3.1. DET OPTISKE FELLESKAP	18
3.2. INSTITUSJONELL TEORI	19
3.2.1. Tre logikker.....	20
3.2.2. Scotts tre pilarer.....	21
3.3. LEDELSE	22
3.4. KOMMUNIKASJON	23
4. ANALYSE	25
4.1 FORVENTNINGER	25
4.1.1. FORVENTNINGER HOS DE ANSATTE	25
4.1.2. Forventninger hos ledere	28
4.2. ERFARINGER	29

4.2.1. <i>Ledelse</i>	29
4.2.2. « <i>Det er tungt å dytte en betongkloss</i> »	30
4.2.3. <i>Ulik behandling av de ansatte</i>	31
4.2.4. <i>Fraværende og konfliktskye ledere</i>	32
4.2.6. <i>Ressurser</i>	34
4.3. KOMMUNIKASJON	35
4.3.1. <i>Ledernes syn på kommunikasjon</i>	35
4.3.2. <i>De ansattes syn på kommunikasjon</i>	36
4.4. ROLLER	38
4.4.1. <i>Rolleklarhet</i>	39
4.4.2. <i>Ansattes opplevelse av egen rolle</i>	39
4.4.3. <i>Midlertidig ansatte</i>	40
4.5. SAMARBEID	40
5. AVSLUTNING	43
6. REFERANSELISTE	46
7. VEDLEGG	48

1. Innledning

En god og effektiv ledelse er helt nødvendig for at en organisasjon skal kunne nå sine mål. Samspillet mellom ledelse og medarbeidere kan være komplekst og utfordrende, men et godt samspill er likevel essensielt for å kunne drive en velfungerende organisasjon og skape et godt arbeidsmiljø (Eriksson-Zetterquist mfl., 2014, s. 281). Kulturhistorisk museum er Norges ledende forskningsmuseum innen kulturhistorie, og har et bredt spekter av ansatte med ulike bakgrunner (Kulturhistorisk museum, u.å). De ansatte er fordelt på flere seksjoner, avdelinger, lokasjoner og hierarkiske nivåer. Det er dermed en institusjon med et mangfold av utdanningsbakgrunner, erfaringer og dermed også tolkningsrammer. For å kunne oppnå et godt samspill mellom ledere og ansatte, er det sentralt å vite hva de ulike partene forventer av seg selv og hverandre, og hvilke erfaringer de har med nåværende relasjoner og roller. Det er nettopp dette vi skal undersøke i denne rapporten. Rapportens problemstilling lyder som følger:

“Hvilke forventninger og erfaringer har ansatte og ledere ved KHM til hverandres og egne roller?”

Formålet med rapporten er å redegjøre for ansattes og lederes forventninger og erfaringer til hverandre og seg selv, og analysere disse funnene i lys av relevant teori. Hensikten med rapporten er også å skape et kunnskapsgrunnlag for KHM, både for bevisstgjøring og for videre utvikling av roller i organisasjonen. Kunnskapsgrunnlaget skal brukes til en lederutvikling som KHM skal gjennomføre for lederne ved museet. For å svare på problemstillingen har vi gjennomført dybdeintervjuer av et utvalg ledere og ansatte, inkludert verneombud og tillitsvalgt. Både faste og midlertidige ansatte er inkludert i undersøkelsen. Hensikten med intervjuene har vært å kartlegge de ulike informantenes erfaringer og forventninger til samspillet i organisasjonen, inkludert seg selv, kolleger og overordnet leder eller underordnet medarbeider. Funnene analyseres i lys av relevante teorier om institusjonalisme, ledelse, kommunikasjon og det optiske fellesskap.

1.1. Begrunnelse

Denne rapporten vil bidra til å skape et kunnskapsgrunnlag for bevisstgjøring og utvikling av ledelse, roller og medarbeiderskap ved KHM. Tidligere trivsel – og arbeidsmiljøundersøkelser gjennomført ved KHM viser at det er et behov for å redegjøre for

forventninger og erfaringer til både ledere og ansatte ved institusjonen, og det er av den grunn vi har mottatt mandatet. Tydeligere formulerte roller og bevisstgjøring av egen og andres roller kan føre til mer effektivitet da man for eksempel vet hvem man skal henvende seg til, mindre frustrasjon, forbedret samarbeid og følgelig bedre resultater i arbeidet. Dette behovet for klargjøring utgjør også bakgrunnen for hvordan problemstillingen ovenfor har blitt utformet, og skal legge grunnlaget for rapporten.

Kulturhistorisk museum har flere viktige strategiske mål (Kulturhistorisk museum, u.å). Disse innebærer blant annet å skape bedre integrasjon mellom museets ulike fagseksjoner, og utvikle kapasiteten for samspill og ledelse internt på museet blant både medarbeidere og ledere. Museet har i sin strategi et overordnet mål om å tilrettelegge for tverrfaglig samarbeid og involvere relevante partnere ved Universitetet i Oslo, i tillegg til andre institusjoner i Norge og utenlands. Våre funn kan dermed forhåpentligvis bidra til å forbedre arbeidsmiljøet i institusjonen, som igjen kan føre til styrket forskning, bedre utstillinger og bedre uttelling på de strategiske målene.

1.2. Bakgrunn

Kulturhistorisk museum er Norges ledende forskningsmuseum innen kulturhistorie (Kulturhistorisk museum, u.å). Museet er organisert som en enhet ved Universitet i Oslo og er dermed en del av offentlig sektor. KHM driver forskning på høyt internasjonalt nivå og forvalter kulturhistoriske gjenstander i ulike samlinger samt driver utstilling og publikumsrettet virksomhet. Museet har dermed en tosidig funksjon; i tillegg til at det er en kunnskapsinstitusjon som driver med fremadrettet forskning, må de også appellere til publikum og sørge for museumsinntekter. Selve museet er sammensatt av ulike faggrupper innenfor en felles administrativ struktur. Per 30/04 2022 var det 157 faste ansatte i organisasjonen, som både er vitenskapelige og teknisk-administrative ansatte. KHM har også et flertall midlertidig ansatte som blant annet jobber med arkeologisk feltarbeid. Dette utgjør en stor del av KHMs kjernevirksomhet og er sesongbasert (Vedlegg 5).

På museet er det en hierarkisk struktur med en museumsdirektør som øverste leder, og vedkommende har tett samarbeid med assisterende direktør. Det er deretter fire faglige seksjoner på museet; seksjon for arkeologi, seksjon for etnografi, numismatikk, klassisk arkeologi og universitetshistorie, seksjon for utstillings- og publikumsvirksomhet og seksjon

for samlingsforvaltning. Hver av disse seksjonene ledes av respektive seksjonssjefer som har personalansvar for ansatte i sin seksjon. Under seksjonssjefene forekommer det i enkelte seksjoner avdelingsledere eller koordinatore, som har ofte i oppgave å være en bro mellom medarbeidere og seksjonssjefen. Avdelingsledere eller koordinatore har tettere oppfølging på de daglige arbeidsoppgavene til en mindre gruppe. I tillegg er direktørens stab og museumsadministrasjonen to separate enheter, hvor museumsadministrasjonen også ledes av en seksjonssjef. Videre strekker museets virksomhet seg over store deler av Oslo. Administrasjonen, seksjonssjefer og selve museet befinner seg i ulike bygg på Nationaltheatret i Oslo sentrum, men KHM har også avdelinger på Økern og Bygdøy.

Det ble gjennomført en medarbeiderundersøkelse ved museet høsten 2021. Den viser et behov for å klargjøre ledelsesfunksjonen på museet og fordelingen av ledelsesansvaret mellom ledere og medarbeidere. I forbindelse med prosjektforum ønsket museet at det skulle gjennomføres en undersøkelse og analyse av erfaringer og forventninger både ansatte og ledere har til hverandre og egen rolle. Målet med rapporten er at den skal kunne brukes som et kunnskapsgrunnlag for en lederutvikling som Kulturhistorisk museum skal gjennomføre våren 2023.

1.3. Rapportens oppbygging

Denne rapporten består av fem deler. Første kapittel består av innledning, med både begrunnelse og bakgrunn for rapporten. Andre kapittel, “veien til målet”, introduserer den metodiske tilnærmingen som er blitt brukt for å innhente empiri samt styrker og svakheter ved vårt forskningsdesign. I denne seksjonen blir utvalg av informanter og etiske vurderinger av vårt arbeid diskutert, samt koding av innsamlet data. I kapittel tre presenterer vi valgt teori, deriblant teori om det optiske fellesskap, institusjonell teori, ledelsesteori og teori knyttet til kommunikasjon. Deretter i kapittel fire presenteres og analyseres empiriske funn i lys av rapportens teoretiske rammeverk. Avslutningsvis presenteres en oppsummering av våre funn og noen konkluderende refleksjoner.

2. Veien til målet

I dette kapittelet vil vi presentere vårt valg av metode og refleksjoner rundt de metodiske valgene som er gjort. Vi vil gjennomgå hvordan datainnsamling er forberedt, utført og behandlet. Vi vil også reflektere rundt studiens troverdighet og overførbarhet.

2.1. Kvalitativ metode

For å besvare vår problemstilling “*Hvilke forventninger og erfaringer har ansatte og ledere ved KHM til hverandres og egne roller?*” argumenterer vi for at kvalitativ forskningsmetode vil være den mest egnede metoden. Kvalitativ forskningsmetode bidrar til forståelse av sosiale fenomener, gjerne gjennom samtale med personer og observasjon og fortolkning av situasjoner. Den kvalitative forskningsmetoden ønsker å bidra til dybdeinnsikt av informantens forståelse og opplevelse av egen situasjon. Kvantitativ metode på sin side søker bredde gjennom store utvalg og tall (Thagård, 2018).

Fordi vår problemstilling søker forståelse av hvilke *forventninger og erfaringer* informantene har til *egne* og *andres* roller, mener vi at kvalitativ forskningsmetode vil være den beste metoden for å belyse tema. Dette er fordi kvalitativ forskningsmetode bidrar til en forståelse for sosiale fenomener. Hvordan opplevelsen av forventninger og erfaringer ansatte og ledere har ved KHM, kan beskrives gjennom dybdeintervjuer med informanter fra museet. Det foreligger også arbeidsmiljøundersøkelser både fra 2015 og 2021, som danner et kvantitativt grunnlag som oppdragsgiver har tatt utgangspunkt i, da oppdraget ble utformet.

Undersøkelsene har hatt som formål å ta tempen på arbeidsmiljøet ved KHM. Da det kvantitative grunnlaget allerede finnes vil vi argumentere for at kvalitativ metode tilfører en dypere forståelse for temaet. Merk at det i dette prosjektet er tatt lite utgangspunkt i arbeidsmiljøundersøkelsene, men oppdragsgiver dannet et mandat på bakgrunn av resultater fra arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2021. Problemstillingen KHM utformet i mandatet, tok derimot utgangspunkt i etterarbeid etter arbeidsmiljøundersøkelsen. I denne studien baseres våre funn på datamateriale fra dybdeintervjuer med 4 ledere og 6 medarbeidere, herunder inkludert verneombud og tillitsvalgt, og både faste og midlertidige ansatte.

2.2. Tilnærming og forskningsdesign

Forskningsdesignets tilnærming og resonnering deles gjerne inn i en induktiv og deduktiv tilnærming. Kort forklart handler den deduktive tilnærmingen om å gå fra teori til empiri, mens den induktive forskningsdesignet er eksplorerende og går fra empiri til teori. Det finnes også en tredje tilnærming; den abduktive. I motsetning til de to andre tilnærmingene, beveger den abduktive tilnærmingen seg mellom empiri og teori underveis (Tjora, 2021, s. 247). Vi anser vår forskning å være induktivt da intervjuguide er utformet med bakgrunn i

problemstilling og ikke i teori. Empirien har bestemt hvilket teoretisk rammeverk som har blitt brukt. Som en tverrfaglig prosjektgruppe hadde vi naturligvis mange tanker om relevant teori både i forkant av og underveis i datainnsamlingen. Likevel ble den endelige beslutningen om hvilke teorier som skulle brukes, først foretatt etter empirien var innhentet.

2.3. Intervju som metode, fenomenologisk perspektiv

Ifølge Kvale og Brinkmann (2019, s. 42) dreier det kvalitative forskningsintervjuet – sett fra et fenomenologisk perspektiv – om å forsøke å forstå informantens syn på sin egen livsverden og dagligliv gjennom samtaler, som gir informanten muligheten til å vise sine perspektiver. Selv om det kvalitative forskningsintervjuets form kan anses å ligne den dagligdagse samtalen er intervjuet profesjonelt i form av at det er forskningsspørsmålet som danner grunnlaget for både spørsmål, metode og spørreteknikk.

For å besvare vår problemstilling argumenterer vi for at semistrukturerte dybdeintervjuer er best egnet. Ifølge Kvale og Brinkmann (2019, s. 156) er det semistrukturerte intervjuet preget av fleksibilitet, åpenhet for endring av rekkefølge på spørsmål og formulering av dem, men har også som hensikt å dekke de temaer som skal fortolkes og beskrives fra informantens side.

Denne fleksibiliteten og åpenheten som preger et semistrukturert intervju, kan anses å være en fordel når det gjelder maktbalansen og relasjonen mellom intervjuer og informant. Flere forhold kan prege relasjonen mellom informant og intervjuer. For eksempel kan det at vi i vårt forskningsprosjekt er to intervjuere per informant, bidra til en opplevelse av skjev maktbalanse. Videre kan det at vi forsøker å innhente informasjon basert på et mandat og en problemstilling utformet av ledelsen og ikke de ansatte, påvirke relasjonen i intervjusettingen. Vi ønsket en så god dialog som mulig med våre informanter, og det semistrukturerte intervjuet åpner for en dialog som minner om en dagligdags samtale. I motsetning til eksempelvis en surveyundersøkelse, som vil være preget av lukkede spørsmål, vil dybdeintervjuer være preget av åpne spørsmål som gir informanten mulighet til å gi oss tilgang til temaer vedkommende selv mener er viktige. Det vil også gi muligheten til å bringe frem informasjon vi som intervjuere ikke ville ha tenkt på, på forhånd (Tjora, 2021, s. 128).

Under vil vi beskrive arbeidet vi gjorde i forkant av intervjuene, selve gjennomføringen av intervjuene, i tillegg til etterarbeid som transkripsjon og koding av innhentet datamateriale.

2.5. Forarbeid

Som en del av forarbeidet til en intervjuundersøkelse er en tematisering relevant, nemlig det å formulere formålet med undersøkelsen. Her gjelder det å stille seg spørsmålene hvorfor, hva og hvordan (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 140). Straks etter mandatet var mottatt opprettet vi kontakt med oppdragsgiver og kontaktperson hos Kulturhistorisk museum. Vi hadde to møter med ansatte og tillitsvalgte ved KHM, som dannet grunnlaget for denne tematiseringen. Etter disse to møtene hadde vi avklart formålet med studien og problemstillingen ble spisset. Deretter startet arbeidet med utformingen av en intervjuguide. Gruppen sendte tidlig inn søknad til norsk senter for forskningsdata (NSD) med prosjektbeskrivelse og utkast til intervjuguiden.

2.5.1. Utforming av intervjuguide

Med utgangspunkt i problemstillingen utformet vi en intervjuguide (se vedlegg 3 og 4). Vi utformet to forskjellige guider, én for ledere ved KHM og én for medarbeidere, samt verneombud og tillitsvalgte. Guidene er delt opp i fire temaer, her det under temaene ligger en rekke spørsmål. Da intervjuene er semistrukturerte er det åpenhet for å endre rekkefølgen på spørsmål, men temaene danner til en viss grad struktur.

Første del av intervjuguiden består av «oppvarmingsspørsmål» her hovedmålet er å gjøre intervjusettingen trygg og informanten åpen for spørsmål. I denne delen av intervjuet snakket informanten om sin bakgrunn, utdanning, fartstid i organisasjonen og så videre. De to neste delene av intervjuguiden inneholdt spørsmål som går i dybden av temaene vi undersøker. Her dreiet samtalen over i temaer som forventninger og forhold til ledelse/ansatt, trivsel, egen og andres rolleforståelse, samarbeid og kommunikasjon. Den siste delen er en oppsummerende del hvor vi rundet av intervjuene, før vi avsluttet med å stille informanten spørsmål om de ønsket å tilføye noe, og takket for informantens deltakelse.

2.5.2. Utvalget

For å besvare problemstillingen vår, anså vi det nødvendig å snakke med et relativt bredt utvalg av både ledere, ansatte, samt fagforeningsrepresentanter og verneombud. Vi satte oss

tidlig et mål om å forsøke å intervju 4-6 ledere, 4-6 medarbeidere og 1-2 fagforenings- og verneombudsrepresentanter. Et bredt utvalgt av informanter fra forskjellige seksjoner og nivåer i organisasjonen ville være nødvendig for å gi en både nyansert og samtidig tilstrekkelig forståelse av fenomenet vi studerer.

Etter dialog med KHM ble vi enige om at vi selv kontaktet informantene via e-post. Samtlige ansattes kontaktinformasjon ligger tilgjengelige på KHM sine nettsider. Det var hele tiden viktig for oss at vi som eksterne tok kontakt med informantene, slik at anonymitet ble ivarett og for at informantens svar ikke skulle bære preg av at for eksempel ledelsen har oppmuntret til å delta i studien. Vi ønsket ikke at noen ved KHM skulle vite hvilke ansatte og ledere som ble intervjuet, sånn at ingen ikke hadde mulighet til å påvirke informantenes svar (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 276). Det at vi valgte informantene vil forhåpentligvis også reflektere funnene i den form av at svarene gjenspeiler organisasjonen. Det var også, i samarbeid med KHM, oppe til vurdering og la informantene melde seg til intervju. Dersom dette ble tilfelle, ville det vært viktig å reflektere rundt hvorfor nettopp disse informantene meldte seg frivillig til å delta i studien. En frivillig påmelding kan muligens svekke studiens troverdighet, og vi valgte dermed å gå bort fra dette, og isteden kontakte informanter direkte.

Informantene ble kontaktet via e-post, hvor informasjonsskriv om studien også lå vedlagt. Vi fikk relativt rask respons fra informantene, og satt etter hvert igjen med 6 medarbeidere og 4 ledere som informanter. Utvalget var ikke skjevt, og dekker variasjon i både alder, kjønn, erfaring og kompetanse.

2.6. Gjennomføring av intervjuer

Et dybdeintervju skal bære preg av en viss uformell setting hvor informanten skal føle seg trygg og åpen, samtidig som vi som intervjuere har ansvaret for struktur gjennom intervjuet. Intervjuene bør også avholdes på steder der informanten føler seg komfortabel (Tjora, 2021, s. 132).

Gjennomføringen av intervjuene fant sted på forskjellige arenaer. Enkelte informanter skrev som svar på vår henvendelse at de foretrakk å ha intervjuet digitalt. Dette medfører at 5 av 10 intervjuer er gjort digitalt over Zoom eller Teams. Å ha intervjuer digitalt førte ikke til noen utfordringer. Det tekniske fungerte fint, og informanten virket å syntes intervjusituasjonen var trygg. Ifølge Kvaale og Brinkmann (2019, s. 179) kan det å ha digitale intervjuer ha en

klar fordel når det kommer til å gjøre informanten trygg på settingen, og at det å ta opp intime eller vanskelige spørsmål kan anses enklere å svare på for informanten. Enkelte informanter ønsket å ha intervjuet utenfor arbeidsplassen, mens andre informanter selv booket møterom for intervju.

Vi var to prosjektdeltakere til stede under intervjusituasjonen. Vi fordelte spørsmålene mellom de to som intervjuet, så det ble en naturlig flyt i samtalen. Begge intervjuerne hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Det å være to intervjuere har både fordeler og ulemper. Fordelene er helt klar at man er to hoder som kan tenke ut oppfølgingsspørsmål og samtidig har man et bedre grunnlag for å diskutere innhentet data i ettertid. Ulempen med å være to intervjuere per informant, er for det første at man bruker ressurser på en kostbar måte, med tanke på at prosjektet går over en så kort tidsperiode. Hadde vi vært én intervjuer per informant, hadde man kanskje hatt tid og rom for flere intervjuer. Med tanke på prosjektets varighet hadde det derimot vært vanskelig å skulle ha enda mer empiri å transkribere, kode og analysere. Derfor så vi det hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene to og to, da det ga verdifull innsikt for prosjektdeltakerne. Den andre ulempen er at man som to intervjuere kan påvirke maktbalansen i intervjuet, da informanten blir i mindretall, hvilket igjen kan påvirke svarene informanten gir. Etter gjennomføring av intervjuer opplever vi som intervjuere dog at informantene virket trygge og åpne i intervjusituasjonen, og det at vi var to intervjuere per informant, snarere skapte en tryggere intervjusituasjon. Dette opplevde vi at gjaldt både for oss som intervjuere og for informantene. Samtlige intervjuer varte mellom 45 og 60 minutter.

Det ble gjort lydopptak under intervjuene. Dette har både fordeler og ulemper. En klar fordel er at intervjuer kan ha fullt fokus på informanten og samtalens flyt blir dermed også bedre. Informanten samtykket til bruk av lydopptak både skriftlig i samtykkeskjema, og muntlig i forkant av intervjuene. Lydopptakeren ble lagt på bordet og var ikke viet oppmerksomhet under intervjuet. En utfordring ved bruk av lydopptaker kan være at det påvirker informantens svar og åpenhet fordi det blir spilt inn. Dette til tross for informantens samtykke. Lagring og bearbeiding av lydopptak ble gjort i tråd med NSD sine retningslinjer og ble lagret på universitetets servere.

2.7. Bearbeiding av datamateriale

Etter innhenting av data startet behandlingen av datamaterialet. Bearbeidingen startet med transkribering av intervjuene i sin helhet. Dette er en manuell og tidkrevende prosess. Alle lydopptakene ble transkribert for hånd, og vi brukte ingen programvarer for transkribering. Vi satt igjen med store mengder data som var klart til bearbeiding.

2.7.1. Koding og kategorisering av datamateriale

Ifølge Tjora (2019, s. 219) starter en analyse med koding av innhentet datamateriale.

Metoden går ut på å starte med et analysedokument, det transkriberte intervjuet, og opprette koder. Koder opprettes ved at analysedokumentet deles opp etter fraser, setning eller del av setning og på den måten systematiseres. Dette kalles sorteringsbasert koding. Etter kodingen var fullført, grupperte vi kodene inn i kategorier, som videre ville danne struktur for analysen. Metoden går ut på å samle de kodene som går under samme tema inn i kategorier, som igjen dannet utgangspunkt for hvilke temaer analysen består av. Som gruppe jobbet vi i et felles dokument med kodene og utarbeidet tematiseringen i samarbeid. Vi utviklet seks kategorier som bestod av *kommunikasjon, forventninger til seg selv og ansatt/leder, samarbeid, utfordringer, roller og ledelse*.

2.8. Datakvalitet

2.8.1. Validitet og reliabilitet

Reliabilitet handler om studiens troverdighet. Man kan stille seg spørsmålet; hadde man oppnådd samme resultater dersom forskningen hadde blitt gjort av andre forskere?

Reliabiliteten kan påvirkes gjennom hele forskningsprosessen. Under intervjusituasjonen, når det gjelder hvordan spørsmål stilles, hvilke ord som benyttes av forskeren til å beskrive fenomenet, etc. Videre, under koding og kategorisering av intervjuene, kan reliabiliteten påvirkes (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 276). Gjennom vår innhenting av data har vi forsøkt å ikke påvirke forskningens pålitelighet. Intervjuene ble holdt av to medlemmer av prosjektgruppen, og kodingen og kategorisering ble gjort i fellesskap hvor gruppens medlemmer behandlet også de intervjuene de selv ikke hadde deltatt på. Når vi skrev ut funnene i analysen ble dette også gjort i fellesskap. Selv om dette ble gjort for å styrke forskningens reliabilitet, er vi bevisste på at det å analysere i fellesskap også kan gjøre at vi som gruppe påvirker hverandres fortolkning av empiri.

Når vi snakker om validitet, snakker vi om studiens gyldighet. Det handler om hvorvidt vi svarer ut det faktiske forskningsspørsmålet, og om vi på bakgrunn av innhentet data kan trekke de slutningene vi gjør. Validering foregår også gjennom hele forskningsprosessen og vil påvirke resultatene deretter. Høy grad av gyldighet oppnås dersom vi som forskere klarer å fortolke og analysere informantenes faktiske beskrivelse av sin livsverden og ikke vår egen tolkning (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 277) (Tjora, 2019, s. 260). Vi har hele tiden underveis forsøkt å ha et kritisk blikk på de tolkningene som gjøres, slik at våre eventuelle hypoteser og subjektive oppfatninger ikke påvirker studiens resultater. Forskningsopplegget er induktivt, og intervjuguiden inneholder relativt åpne spørsmål. Under utforming av guiden ledet ikke antakelser om tingenes tilstand ved KHM, til eventuelt ledende spørsmål. Analyseringen av innhentet datamateriale er gjort etter metoder som skal føre til så objektive resultater som mulig, hvilket igjen fører til at de slutningene som trekkes i rapporten, kan anses som gyldige.

2.8.2. Etikk

I den kvalitative forskningen kan man se spenningen mellom det å få tilgang til kunnskap, dele kunnskap og samtidig ta etiske hensyn. Forskerens dilemma vil stadig være å balansere det å innhente empirisk data så nært og ekte informantens sannhet som mulig, men samtidig klare å få tak i denne empirien uten å virke respektløs eller krenkende overfor informanten. Dersom forskeren ikke har kunnskap rundt dette dilemmaet og ikke klarer å mestre det, vil vedkommende stå i fare for to ting. Den ene faren er å kun hente inn empirisk materiale fra overflaten, og at man ikke får ærlige og dype svar. Den andre faren er å frastøte seg informanten og dermed ikke få tilstrekkelig empiri (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 96). Når vi snakker om etiske forskningshensyn er det spesielt fire temaer som omhandles; informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle. Det informerte samtykke handler om at informantene er klar over deres rettigheter når det gjelder deltakelse i forskningsprosjektet. De skal kjenne til undersøkelsens formål og design, og vi som forskere må sikre at informanter deltar frivillig (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 104).

Da vi kontakte informanter la vi ved informasjonsskriv og samtykkeskjema (se vedlegg 1 og 2). Informasjonsskrivet inneholder både informasjon om problemstilling og hva vi ønsker å oppnå med prosjektet, samt forskningsdesign og metode. Informanten får også informasjon om hvilke rettigheter hen har både før under og etter intervjuet. Samtlige informanter har signert samtykkeskjema i forkant av intervjuet.

I motsetning til kvantitativ metode, bærer det kvalitative forskningsintervjuet preg av at utvalget ikke er randomisert, men strategisk utvalgt for å besvare problemstilling (Thagård, 2009). Informantene vi har snakket med er anonymisert, og det var et krav fra oppdragsgiver at det ikke skulle være noen form for sporbarhet til informantenes svar i rapportens funn. Vårt utvalg består av tilfeldig utplukkede ledere og medarbeidere, hentet ut fra lister på KHM sine nettsider. På den måten kan man si at utvalget vårt er strategisk, men likevel randomisert. De funnene som er gjort er beskrevet på en overordnet måte, slik at de ikke kan spores til en seksjon hos KHM. Konfidensialiteten er også ivaretatt, slik at det ikke vil være fare for at den åpenheten informantene har utøvd, vil få noen form for konsekvens i ettertid. En problematisering ved dette er at enkelte funn kan ha vært vanskelig å bruke, da direkte sitater fra informanten ville vært sporbart. Vi har forsøkt å få med alle relevante funn, og har skrevet ut en generalisering i egen tekst, fremfor å bruke direkte sitat. Likevel ville bruk av sitater kunne gitt en mer konkret forståelse av informantens opplevelser.

Vår rolle som forskere er av betydning for kvaliteten på studien. I en intervjusituasjon er intervjueren det viktigste redskap til innhenting av informasjon (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 108), og hvordan vi fortolker vår rolle i intervjuet vil være avgjørende. Vi som intervjuer forsøkte å være klar over maktrelasjonen som befinner seg i et intervju. Det var to aspekter vi mener kunne påvirke informantens syn på vår rolle i situasjonen. For det første er det ledelsen ved KHM som har sendt ut mandatet vi som intervjuere skal løse. For det andre var vi to intervjuere per informant, noe som kan påvirke maktrelasjonen. Disse to aspektene kan ha påvirket informantenes syn på vår rolle i intervjuet, men vi opplever likevel at vi fikk til en nøytral og trygg intervjuet for samtlige informanter. Vi som forskere tilstreber også å være så uavhengige som mulig, slik at vår fortolkning av informantens livsverden, ikke påvirker oss som forskere, og dermed heller ikke resultatene.

2.9. Scoping review

«Scoping review» er en metode der forskeren skaper en oversikt som beskriver omfanget av litteratur på et gitt tema (Munn mfl., 2018, s. 2). Ordet «scope» betyr rekkevidde eller omfang (Oxford Dictionary of English, 2022). En scoping review gransker derfor litteraturen innenfor et emne for å finne ut mer om disse punktene under (Munn mfl., 2018, s. 2):

- Hvilke typer bevis som finnes

- Hvilke nøkkelbegreper og definisjoner er brukt
- Hvordan har forskningen blitt utført
- Hva kjennetegner et begrep
- Om det er relevant å gjøre en systematisk oversikt
- Om det mangler kunnskap på noen områder

I forbindelse med prosjektmandatet og bestillingen gitt fra KHM har vi til beste evne forsøkt å utføre en scoping review rundt ledelse i museumssektoren. Vi har søkt i flere databaser, deriblant Oria, Google scholar, ICOM (International Committee of Museums) og Web of Science. Innenfor akademia blir profesjonsledelse og tverrprofesjonelt samarbeid ofte forsket på innenfor helse- og skolesektoren. Det er generelt lite funn om museumsledelse, og det ble dermed ikke gjort noen relevante funn for denne rapporten. Man kan derimot hevde at ingen funn er også et funn i seg selv. Likevel førte scoping reviewen imidlertid til at vi fant flere relevante teorier som vi har inkludert i denne rapporten.

3. Teori

I rapporten har vi tatt i bruk flere teorier som samlet utgjør det teoretiske rammeverket. Utvalgte teorier skal gi en dypere forståelse og analysegrunnlag for den innsamlede empirien og oppgavens overordnede temaer.

3.1. Det optiske fellesskap

Gjennom profesjonsutdanningen man tar, og ved at man sosialiseres inn i yrket sitt på arbeidsplassen, lærer man å «se» verden på bestemte måter, ifølge den kognitive sosiologen Eviatar Zerubavel. Dette beskriver Zerubavel i hans bok *Sinnets sosiale landskap: en invitasjon til kognitiv sosiologi* (2000). En arkeolog blir i det tilfellet opplært til å forstå verden annerledes enn det en økonom gjør. Dermed blir vi opplært til å forstå verden på bestemte måter, og dette skiller egen profesjon fra andres profesjoner (Zerubavel, 2000, s. 59-60). På den måten kan utdanning gjøre oss blinde på andres perspektiver, noe som kan gjøre samarbeid på tvers av profesjoner utfordrende.

Fordi man blir “optisk” sosialisert inn i egen profesjon, lærer den enkelte seg også hva man skal overse som en del av prosessen med å utvikle fellesskapets særegne «perspektiv», ifølge Zerubavel. Det er nok ikke utenkelig at på museet er eksempelvis en økonom mer opptatt av

tall, arkeologer opptatt av gjenstander, og en sikkerhetsvakt mer opptatt av umiddelbare farer. Disse ulike perspektivene og differansen i hva som opptar de ulike profesjonene, kan føre til både kommunikasjonsproblemer og utfordringer med samarbeid. Økonomene blir kanskje fortvilt over arkeologene som ikke forstår seg på budsjett og økonomiske rammer, mens arkeologene blir frustrerte over at økonomene ikke skjønner hvor verdifull en gjenstand er, og derfor bør utgraves og konserveres til tross for høye kostnader. Slik kan det optiske fellesskapet også forme profesjoners moralitet ved at det utvikles tydelige normer på hva som er rett eller hva som er galt, og derfor forsterke forskjellen mellom profesjoner (Zerubavel, 2000, s. 59). Ulik moral og normer kan gjøre det vanskeligere for ulike profesjoner å forenes. Verden kan «se» lik ut for personer med like sosiomentale briller, men helt ulik for folk som bruker andre typer briller.

Dette vil resultere i det Zerubavel kaller for det optiske fellesskap (Zerubavel, 2000, s. 59). Det optiske fellesskap hevder han er en «sosial enhet, og innenfra denne enheten vil verden «se» lik ut for alle» (Zerubavel, 2000, s.47). En konsekvens av at man blir en del av det optiske fellesskap, er at man etter hvert vil fokusere på og legge mer merke til enkelte fenomener enn andre. Enkelte ting er tydeligere og mer åpenbare for personer med spesifikk profesjonsutdanning enn uten. Individuer med samme profesjon har ofte de samme «brillene» på, og ser ofte det samme som andre med lik profesjon (Zerubavel, 2000, s. 47). Det utvikles særegne tendenser, normer og perspektiver som kjennetegner den spesifikke profesjonen, og dette skiller dem fra andre profesjoner.

Ulempen med det optiske fellesskap er at det kan føre til en «profesjonell nærsynthet». Dette betyr at den profesjonelle mister det overordnede bildet av avgjørende forhold som berører jobben vedkommende skal utføre, utenfor eget fokusområde. De kan være så fokuserte på eget arbeid at de ikke ser at for eksempel samarbeid med en kollega eller en annen profesjon, kan bidra til bedre resultater. Profesjonell nærsynthet er derfor noe som enhver bedrift burde ønske å minke. Dette kan for eksempel gjøres ved å tilrettelegge for mer tverrfaglig samarbeid og tverrfaglig læring.

3.2. Institusjonell teori

Under vil vi presentere det institusjonelle perspektivet, samt gjennomgå Richard Scotts tre pilarer.

3.2.1. Tre logikker

Innen organisasjonsvitenskapen finner man den institusjonelle teorien. Frem mot 70-tallet hadde forskere vært opptatt av å se på organisasjoner som instrumentelle sosiale systemer hvor aktørene anses som rasjonelle aktører med mulighet til å påvirke og gjøre endring (Eriksson-Zetterquist mfl., 2015, s. 22). Utover 70-tallet endret dette synet seg i stor grad, og beveget seg bort fra det rasjonelle og instrumentelle, og i retning en institusjonell logikk.

I den institusjonelle logikken anser man organisasjoner for å være institusjonaliserte systemer som påvirkes av sine omgivelser, sin kultur og sin historie. Institusjonell teori er hovedsakelig delt inn i tre hovedretninger; den tidlige institusjonelle teorien, den ny-institusjonelle teorien og den skandinavisk institusjonelle teorien. Alle tre hovedretningene står i kontrast til det instrumentelle perspektivet, og institusjoner beskrives som produkter av kollektive og implisitte mønster og handlinger. (Eriksson-Zetterquist mfl., 2015, s. 245-247). At en organisasjon er institusjonalisert, ses på måten de implisitte handlingene foregår i samband med omgivelsene; institusjonens aktører handler på bakgrunn av verdier og normer institusjonen inneholder. Dette kan virke både trygt og konformt, samtidig som «etablerte sannheter» sjeldent utfordres (Eriksson-Zetterquist mfl., 2015, s. 248).

Den tidlige institusjonelle teorien stiller spørsmål til det rasjonelle perspektivet i instrumentell teori. De utfordrer synet på aktørene i en organisasjon som rasjonelt handlende mennesker, med tydelige mål om nyttemaksimering og økonomisk gevinst, men vektlegger strukturelle forhold og kulturer. Videre vektlegger ny-institusjonell teori omgivelsene institusjonen befinner seg i, og hvordan dette feltet påvirkes av organisasjonene og hvordan organisasjonene påvirkes av feltet. Organisasjoner tilstreber omdømme og legitimitet, og organisasjoners omgivelser legger føringer på organisasjonsprosesser og strukturer. Dette skaper stabilitet, men denne institusjonaliseringen av selve feltet, bidrar til at organisasjoner blir stadig likere hverandre (Eriksson-Zetterquist mfl., 2015, s. 249-250). I den skandinaviske institusjonelle teorien forsøker forskere å beskrive både stabilitet og endring. Retningen forsøker å belyse gapet mellom beslutning og endring, og at endring kan anses å være problematisk (Eriksson-Zetterquist mfl., 2015, s. 257-258).

3.2.2. Scotts tre pilarer

Man kan på mange måter si at Richard Scott (2014) i sin bok, *Institutions and Organizations, ideas, interests and identities* forsøker å forene de ulike institusjonelle teoriene. Boken er et analytisk rammeverk og han beskriver institusjoner gjennom sine tre pilarer; den regulative, den normative og den kulturelt-kognitive pilaren. Scott (2006, s. 28) beskriver institusjoner slik: «*Institutions comprise regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources provide stability and meaning to social life*»

Den regulative pilaren omhandler formelle regler, sanksjoner, belønninger og rammeverk. Denne pilaren vektlegger instrumentelle og rasjonelle perspektiver ved organisering, her måloppnåelse og nyttemaksimering fra et aktørperspektiv ligger til grunn. Regulative prosesser handler om muligheten til å etablere og opprettholde formelle og uformelle regler, som igjen vil påvirke aktørenes handlinger. Sanksjoner kan være både formelle og uformelle, som eksempelvis påførelse av skam og skyldfølelse, men også motivasjon. (Scott, 2014 s. 59-60).

Den normative pilaren vektlegger normer og verdier. Aktørenes felles oppfattelser beskrives som et institusjonaliserende element under denne pilaren, og aktørene i en organisasjon opptrer på bakgrunn av forventninger og forpliktelse (Scott, 2014, s. 64). I den normative pilaren beskrives det hvordan disse normene og verdiene lager og opprettholder roller, og forventningene aktører i en organisasjon har til hverandre. Denne rolleforventningen aktørene har til hverandre, institusjonaliseres inn i organisasjonen og blir en del av kulturen og blir til vedtatte sannheter. I motsetning til den regulative pilaren der nyttemaksimering og måloppnåelse vektlegges, vil det normative synet beskrive hvordan situasjon og rolleforventning utgjør handlinger i tråd med hva som er akseptert i institusjonen (Scott, 2014, s. 65).

Den kulturelt-kognitive pilaren forklarer den sosialt konstruerte virkeligheten til en institusjon. Felles oppfatning av den sosialt konstruerte verden, gir felles meninger. Meninger formes og forsterkes av felles symboler som språk, tegn og gester (Scott, 2014, s. 67). I den normative pilaren fokuseres det på hvordan rolleforventningen er gjensidig forsterkende, og at aktører opptrer i lys av hvilken forventning som ligger til grunn i situasjonen. I den kulturelt-kognitive beskrives aktørenes handlinger i større grad som institusjonaliserte; handlinger kan anses programmerte og bestemte handlinger er assosiert med bestemte

aktører. Det er ikke nødvendigvis delte antagelser og meninger i organisasjonen, men delte institusjonaliserte meninger omkring rollene og handlingene knyttet til disse (Scott, 2014, s. 69).

Videre hevder Scott at sterke institusjoner klarer å balansere de tre pilarene uten at de havner i konflikt med hverandre. Pilarene står ikke nødvendigvis i kontrast til hverandre, og Scott hevder robuste institusjoner evner et samspill mellom de tre. Sosiale systemer består av praksiser som vedlikeholdes gjennom formell makt, som igjen er normativt godkjent, og befinner seg i etablerte sannheter. Er de tre pilarene i ubalanse, kan dette føre til forskjellig syn på måloppnåelse av aktørene i organisasjonen, hvilket igjen vil skape forvirring og konflikt (Scott, 2014, s.71).

3.3. Ledelse

Det har de siste tiårene vært et taktskifte rundt hvilken funksjon og rolle en “leder” har i dagens arbeidsliv. Ledelsesteori er nødvendig for å forstå hvilke forventninger man har til en leder, og bidrar til forståelse av hva slags type lederstiler som gjør seg gjeldende i både erfarings- og forventningsgrunlaget for rapporten. I følge Yukl (1998) defineres ledelse som prosessen hvor et individ eller medlem, utøver innflytelse og retning på fortolkning av hendelser og organisering av arbeid. Ledelse handler videre om valg av mål og strategier, å sikre støtte, tillit og samarbeid fra folk utenfor gruppen eller organisasjonen. Stønen, Beunig og Skjølsvik (2018, s. 3) tar for seg flere innfallsvinkler på ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter, i sin artikkel. De beskriver skillet mellom ledelse og ansatt som unik, i profesjonelle tjenestebedrifter. Beskrivelsen handler om at arbeidshverdagen til en ekspert, i stor grad handler om autonomi og egne valg. Det blir dermed naturlig at en leder utøver en til dels fraværende lederstil, for at ekspertene skal få rom til å gjøre sitt arbeid.

I lys av problemstillingens kontekst, gjør det seg gjeldende to relevante lederstiler for å forstå ledelsesbegrepet bedre. Når det oppleves fravær av ledelse kan dette betegnes som såkalt «la-det-skure-ledelse» eller «laissez-faire-ledelse». Det har blitt beskrevet at en slik type ledelsesatferd er situasjonsbestemt, og kjennetegnes gjennom en ubalanse av medarbeiders behov for støtte, og leders respons og oppfølging. Lederen kan oppleves som ikke tilstedeværende i situasjoner der man trenger hjelp. Man kan forvente at en slik lederstil knyttes mot den høye graden av autonomi og selvledelse. I artikkelen til Stønen, Beunig og

Skjølsvik (2018, s. 3) trekkes det frem at ledelse i profesjonelle tjenestebedrifter synes å være knyttet til faglig utvikling gjennom transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse handler om en relasjonsorientert lederstil, der motivasjon, inspirasjon og nærhet til sine ansatte, står sentralt. Balansen mellom ledelse- og ikke-ledelse i denne konteksten, altså i en profesjonell tjenestebedrift, kan således beskrives som å gjete katter, der det handler om å skape muligheter og overbevise de ansatte om hva de kan bidra med. Det eksisterer derfor en hårfin balanse, som må tas hensyn til i en unik ekspert-dreven kontekst. Forståelsen av hva som gir motivasjon og inspirasjon, må også vurderes etter denne konteksten.

Det å utøve ledelse i tunge kunnskapsinstitusjoner kan være utfordrende, da innflytelse og autoritet knytter seg først og fremst til fagkompetanse, og mindre om den faktiske formelle ledelsesfunksjonen (Stønen, Beunig og Skjølsvik, s. 5). Det kan dermed være vanskelig å holde seg til egne roller, dersom den formelle stillingen alene ikke gir nok legitimitet til å utføre sitt arbeid. Å tydelig definere roller er viktig fordi det bidrar til at ledelsen kan ansvarliggjøre medarbeidere, i tillegg til å sørge for veiledning og retning i arbeidet. Det medfører også et klarere rammeverk. En opplevelse av rolleklarhet, eller rolleambiguitet kan handle om mangel på forventningsavklaring i en gitt posisjon. Hvis kommunikasjonen er uklar eller ikke-eksisterende, er dette også en faktor som stimulerer til rolleklarheter. Uklare rollebeskrivelser kan også føre til opplevd rollestress, som kan ha negative konsekvenser for organisasjonen (Evensen mfl., u.å., s. 5-6).

3.4. Kommunikasjon

Kommunikasjon er en essensiell del av hverdagslivet, samfunnet og organisasjonsteorien, og organisasjoner er avhengige av kommunikasjon for å overleve. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 223) beskriver kommunikasjon som en grunnleggende faktor for ledelse av en organisasjon. De hevder at en god og effektiv kommunikasjon kan skape en attraktiv arbeidsplass, mens dårlig kommunikasjon kan bidra til både lav trivsel og produktivitet. De mener at evnen til å forstå og videreformidle informasjon, er en avgjørende forutsetning for god ledelse. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 226) forklarer at god kommunikasjon er en nødvendighet for å motivere medarbeidere, i tillegg til at det kan bidra til trivsel og måloppnåelse ved å forsterke det sosiale samspillet. De mener at «... mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet eller livsnerven i alle organisasjoner" (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 289). Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 227) skriver også om formell

kommunikasjon og beskriver det som en nødvendighet for at en organisasjon skal kunne nå målene sine og skape effektivitet. Formell kommunikasjon defineres som "... informasjon som går gjennom offisielle kanaler" (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 227). Dette kan eksempelvis være gjennom et intranett, som ses på som en organisasjons "private" informasjonsnettverk.

Nedoverkommunikasjon er en annen form for kommunikasjon som Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 298-299) redegjør for. Nedoverkommunikasjon er "formidling av kommunikasjon nedover i organisasjonen". Budskapet som formidles nedover kan oppfattes annerledes av mottaker enn sender, ved at budskapet kan fordreies enten bevisst eller ubevisst, gjennom ulike misforståelser som baller på seg gjennom ulike ledd i hierarkiet. Resultater fra en undersøkelse gjennomført av Schnake mfl., viste "... en slående forskjell på hva ledere mente de hadde kommunisert, og det medarbeiderne trodde var formidlet" (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 299). En gjennomgående tendens i resultatene var at lederne oppfattet eget budskap som mer positivt enn det medarbeiderne forstod det som. Store organisasjoner kan slite med å skape en informasjonsflyt mellom atskilte avdelinger, og det er fare for at budskapet som går på tvers av avdelinger, seksjoner og hierarkiske nivåer, blir omtolket og filtrert. Dette kan både skje bevisst ut av egne interesser, eller ubevisst gjennom ulike utdanningsbakgrunner og at man dermed arbeider ut fra ulike tolkningsrammer, noe som kan kalles for kognitiv dysfunksjon. Vegringseffekten – også kalt MUM-effekten – er et annet fenomen som kan oppstå i nedoverkommunikasjon. MUM-effekten handler om vegring mot å fortelle dårlige nyheter, og resulterer ofte i at ledere unngår å kommunisere dårlige nyheter enten ved å ikke si noe, eller velger å overlate ansvaret til noen andre (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 299). Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 296) redegjør også for en av Greenberg's kommunikasjonsmekanismer, kalt "venteleken". Han mener at mennesker med høy status i en organisasjon ofte kommuniserer at deres tid er "... mer verdifull enn andres" ved å eksempelvis bruke lang tid på å svare mennesker med lavere status enn dem selv.

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 231) kommer med flere råd for å hindre slike kommunikasjonsbarrierer. De råder blant annet til å regulere informasjonsflyten, for å hindre over- eller underkommunikasjon. Dette kan gjøres ved å gi kommunikasjonsansvar til enkelte personer i organisasjonen. De råder også om å bruke tilbakemeldinger, hvor medarbeidersamtaler kan være et godt eksempel. De mener at tilbakemeldinger er "... avgjørende for at god læring skal finne sted, og kan redusere usikkerhet og dekke et naturlig

kontaktbehov" (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 298). Et annet råd er å forenkle språket, og ikke bruke avanserte og tekniske faguttrykk, men forsøke å "oversette" disse. De foreslår også å bruke et validerende språk for å få ansatte til å føle seg verdsatt. Et annet tips Kaufmann og Kaufmann gir, er å beherske følelser i kommunikasjonen, for å vise rasjonalitet og saklighet. Et av de mest sentrale rådene deres for å oppnå god kommunikasjon er å "lytte aktivt, vise at man har forstått budskapet" (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 231). De utbroderer rådet med å vise til flere komponenter for å lykkes med aktiv lytting, blant annet å være oppmerksom og forstå budskapet som sendes, i tillegg til å vise det ved å reagere. En annen komponent er å tolke og evaluere, men ikke spontant dømme budskapet (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 231).

4. Analyse

Denne delen av rapporten er en presentasjon av funn fra de gjennomførte dybdeintervjuene analysert i lys av relevant teori. For å svare ut problemstillingen «hvilke forventninger og erfaringer har ansatte og ledere ved KHM til hverandres og egne roller» har vi intervjuet ledere, ansatte, midlertidig ansatte, verneombud og fagforeningsrepresentanter ved museet. Funnene er delt inn i hovedtemaene forventninger, erfaringer, kommunikasjon, roller og samarbeid, og presenteres i den rekkefølgen. Gjennom presentasjonene brukes termen leder, men det er seksjonssjefer vi har stilt spørsmål om, og som vi har snakket med, ikke mellomleder, fagleder eller lignende.

4.1 Forventninger

Gjennom intervjuene har vi fått kartlagt forventninger ledere har til de ansatte, forventninger ansatte har til sin leder, samt hvilke forventninger de har til seg selv. Forventningene bygger i stor grad på erfaringer, men grunnet anonymisering av informantene er enkelte erfaringer ikke trukket frem ved direkte sitater, men fremkommer i vår egenformulerte analyse i stedet.

4.1.1. Forventninger hos de ansatte

Under intervjuene ble autonomi i egen rolle og arbeidshverdag, frihet og selvledelse tatt opp som viktige elementer av både ledere og ansatte. Empirien som er innhentet, indikerer at autonomi er både en forventning og et ønske hos flere av informantene for en optimal arbeidshverdag. Ved spørsmål om hva ansatte forventer av ledelsen trekker flere frem frihet til å utføre arbeidsoppgavene sine på den måten de selv mener er best.

«Jeg foretrekker sjefer som slipper litt mer taket så jeg som ansatt føler mer ansvar, at jeg kan ta det ansvaret, og har frihet til løse mine arbeidsoppgaver på egen måte – kontra de autoritære som bestemmer mer og mer, også sitter man der og våger ikke å gjøre noen ting fordi sjefen ville gjort det på en annen måte. Så ja, en sjef som lar meg gjøre mitt arbeid og ta ansvar som et menneske» - Ansatt B.

De ansatte som er blitt intervjuet forventer og ønsker seg en arbeidshverdag hvor ledelsen legger til rette for beslutningstaking hos den enkelte, og de ser på dette som en viktig faktor for å kunne trives. Med andre ord ønsker flere av de ansatte seg en arbeidshverdag med høy grad av selvledelse. Dette ønsket kommer også frem som en forventning de ansatte har til seg selv, så vel som noe de tror deres leder også har forventninger om.

«Jeg tror de forventer at folk gjør den jobben de er ansatt for å gjøre. At vi er problemløsende istedenfor å skape problemer. Jeg har inntrykk av at ledelsen både nedover i systemet og oppover i systemet ønsker at de ansatte skal kunne agere individuelt og uten å hele tiden få støtte» - Ansatt F.

Forventningene til den høye graden av selvledelse er som nevnt unik i denne sammenhengen, og er det Stønen, Beunig og Skjølsvik (2018, s. 3) forklarer at kan bidra til opplevelsen av et fravær av ledelse. Dette kan også ses i lys av Zerubavel teori om at enhver profesjon farges av de sosiomentale brillene en har på seg, og et fravær av ledelse kan ha basis i det tunge forskningsmiljøet på KHM som preges sterkt av forskere med forventning om autonomi.

Scotts normative pilar omhandler hvilke forventninger aktører i en institusjon har til seg selv og andre. Denne rolleforventningen kan anses å institusjonaliseres, og blir en del av både kultur og vedtatte sannheter (Scott, 2014). Ifølge vår analyse av empirien, tolker vi det å være en etablert sannhet i KHM om høy grad av selvledelse. Videre viser empirien at aktører handler på bakgrunn av både den eksplisitte og implisitte forventningen om selvledelse og høy grad av autonomi. Ettersom forskning er sterkt forankret i KHM og følgelig er en kunnskapsinstitusjon på grunn av det, kan forventningene være et resultat av det Scott beskriver som de regulative rammevilkårene og kjennetegn ved profesjonelle tjenestebedrifter, om forventningene om selvledelse. Vår empiri tyder på at forventningene til hvordan selvledelse utøves både fra ansatte og hvordan ledere forholder seg til selvledelse, er

noe ulike mellom ledere og ansatte. Det kan tolkes dithen at den kognitive oppfattelsen av institusjonen dog ikke består av felles delte oppfatninger av den konstruerte virkelighet, slik Scott beskriver den kulturelt kognitive pilar.

Til tross for at selvledelse og autonomi uttrykkes som viktig for de ansatte under intervjuene, og er noe de erfarer at de i stor grad har, har de også en tydelig forventning om at de skal få støtte av sin leder ved behov. Som vist over ifølge Scott, handler aktører på bakgrunn av forventning. Slik vi tolker det, står forventningene om selvledelse sterkt, men ønsket om støtte fra leder har ikke en like stor normativ praksis i organisasjonen. Vår analyse viser at flere ønsker og forventer å bli sett og hørt av sin leder, samt at det blir satt av tid til oppfølging av de ansatte. De ansatte ønsker seg også raskere svarrespons fra leder. De fleste informantene trekker også frem et ønske og en forventning om en leder som er tydelig og saklig i sin kommunikasjon.

I forbindelse med å sette av tid, forventer de ansatte også at lederen setter av tid til å kartlegge den enkeltes faglige utvikling. Gjennom intervjuprosessen ble det avdekket at dette er viktig for den ansatte både faglig og psykososialt. I tråd med Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 298) vil bruk av tilbakemeldinger som et kommunikasjonselement, være en avgjørende mekanisme for at god læring skal finne sted. Bruk av tilbakemeldinger vil også redusere usikkerhet, noe som igjen kan bidra til utvikling av den ansatte.

«... ønsker at det brukes mer tid på de ansatte som vil det, ønsker det og kanskje trenger det. Sette av tid til å støtte en person til å utvikle seg som både ansatt og menneske, det tenker jeg også bør være et fokus. Føler man at man er kompetent i det man driver med så får man bedre selvtillit og selvfølelse, så det er en vekselvirkning der» - Ansatt E.

De ansatte opplever også at det ligger en forventning hos ledelsen knyttet til at de skal gjøre en for stor arbeidsmengde over for kort tid, og at de ansatte også skal arbeide utenfor ordinær arbeidstid. Flere informanter har også erfaringer med at de har vært nødt til å jobbe utenfor ordinær arbeidstid på kort varsel. Ved slike tilfeller har de opplevd det som en forventning fra ledelsen at dette ble innfridd.

*«Jeg får jo inntrykk av at de innimellom forventer at du skal jobbe 120 prosent» -
Ansatt E.*

Denne forventningen kan også ses i lys av den normative pilaren som belyser hvordan normer og verdier oppfattes og fortolkes kollektivt. Analyse av vår empiri tyder på at ansatte ved KHM opplever og deler en felles forståelse om at arbeid utover ordinær tid anses som en del av kulturen, og dermed en forventning som oppleves belastende.

4.1.2. Forventninger hos ledere

Gjennom intervjuer med ledere ved KHM er det tydelig at de ønsker og forventer at de ansatte er interessert og trives i jobben sin, og tar initiativ der det trengs, i tillegg til at de er selvgående og har stor grad av autonomi. Det ligger også en tydelig forventning knyttet til at de ansatte holder seg faglig oppdatert slik at lederen kan rådføre seg med dem ved behov.

«Vi kan ikke ha faglige ledere på alle felt. Så jeg forventer jo å få gode råd fra dem, når det gjelder deres fag, og så må jeg forholde meg til det» - Leder C.

Scott beskriver i sin regulative pilar at regulative prosesser handler om muligheten til å etablere og opprettholde uformelle og formelle regler, som igjen vil påvirke aktørens handlinger. Enkelte informanter gir uttrykk for at det kan oppleves som et krav fra ledelsen at de ansatte skal holde seg faglig oppdatert, og bistå sin leder på sitt fagfelt. Felles oppfatninger og meninger om å holde seg faglig oppdatert kan tolkes som institusjonaliserte. Scott hevder at et samspill mellom de tre pilarene bygger stabile og robuste organisasjoner, og dette samspillet er eksempel på et stabilt element ved KHM.

Når det kommer til ledernes forventninger til seg selv, trekker flere av informantene frem at støtte til sine ansatte, både faglig og ikke-faglig, er et viktig aspekt ved deres arbeid som leder. Det å legge til rette for gode prioriteringer, samtidig som man er en samtalepartner, trekkes frem som viktig ved deres stilling.

«Det kan være høye forventninger, mange som vil at ting gjerne skal gjøres, og da er det viktig at de har en trygghet i at de avgjørelsene som er tatt – det har de også dekning for... Det at de har en trygghet i arbeidshverdagen sin på dette feltet er viktig» - Leder C.

På spørsmål om hva lederne selv mener en god leder er, svarer de følgende: En god leder er en som lytter og tar medarbeiderne sine på alvor, gir de tydelige retningslinjer og rammer. Dette er en tydelig forventning de har til seg selv, men de opplever at rammevilkårene og de ressursene som trengs for å utføre lederrollen på best mulig måte, ikke er på plass.

Når lederne drøfter ved forventninger til seg selv og egen rolle, nevner lederne lite eller ingen ting om faglige forventninger, eller forventninger de opplever at den øverste ledelsen har til dem. De trekker derimot frem at de opplever støtte fra direktørene. Videre oppfatter lederne at de innfrir de ansattes og egne forventninger om tilstedeværelse og trygghet.

«Jeg tror de er veldig trygge på hvor de har meg. Hva jeg ønsker av dem. Vi har ikke hatt noen problemer i hvert fall; ting flyter» - Leder B.

4.2. Erfaringer

Slik vi tolker vår empiri har både ledere og de ansatte i stor grad har samme forventninger knyttet til hverandre og en selv. Men det kommer frem i intervjuene at de ansatte ikke opplever at lederne innfrir på forventninger om eksempelvis tilstedeværelse og trygghet, selv om lederne opplever at de gjør det. Med andre ord sitter de på ulike erfaringer og opplevelser av hverandre og hverandres roller. Videre forteller informantene at de opplever at fokuset hos lederne ikke alltid er der de ønsker det skal være. Dette kan være med å underbygge resultatene fra undersøkelsen til Schnake mfl., som viste at ledere oppfatter eget budskap som mer positivt enn de ansatte oppfatter det (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 299).

4.2.1. Ledelse

På spørsmålet om hvordan ansatte opplever at ledelsen skiller mellom personalledelse, administrative oppgaver og mer strategiske/utadrettede oppgaver, er informantene klare på at dette skillet kan oppleves som diffust og overlappende hos lederne. Det er bred enighet om at strategiske valg tas ovenfra, og flere av informantene opplever at det er det strategiske som har hovedfokus både hos direktør og seksjonssjefer. Hos noen oppleves det at det strategiske fokuset går på bekostning av personalledelsen.

«Jeg tror mange ledere har et mer strategisk fokus enn det har vært noen gang. Det går på bekostning av personalansvaret for å si det enkelt» - Ansatt E.

En annen informant trekker derimot frem at hen tror det er vanskelig for ledelsen å lede sine ansatte, og at det er en gjenganger at de vitenskapelig ansatte er kritiske til ledelsen eller administrasjonen, noe som gjør lederne jobbe krevende. Denne skepsisen er et typisk trekk for forskere ved institusjoner som eksempelvis universiteter og tilknyttede museer, og kan bidra til å støtte opp om Zerubavels teori om det optiske fellesskap (Zerubavel, 2000, s. 59). De vitenskapelige ansatte, da spesielt forskerne, kan i fellesskap ha skapt en norm om å være kritiske til ledelsen, og dette er eksemplifisert ved denne informantens utsagn.

«Jeg tror ikke nødvendigvis det er lite fokus på personalledelse, men jeg tror det er vanskelig å lede lederne, eller få de ansatte til å samarbeide, for det er en gjeng med individualister» - Ansatt F.

4.2.2. «Det er tungt å dytte en betongkloss»

I intervjuene trekker lederne frem at det er krevende å levere på de forventningene de har til seg selv og hvordan de helst ønsker å gjøre jobben sin, på grunn av det de beskriver som gammeldagse holdninger og organisasjonsformer ved KHM. De opplever organisasjonen som lite endringsvillig, og trekker blant annet frem mangel på kompetanseutvikling, og det å ta innover seg at arbeidslivet har endret seg, som faktorer som kan hemme organisasjonen som helhet. Noen nevner også at de har følt de har måtte avlære seg smarte og moderne måter å jobbe på. Blant annet påvirker denne gammeldagse organisasjonsformen kommunikasjonen og informasjonsflyten i organisasjonen, og mens de ansatte har en forventning om av lederen deres skal ha oversikt over nødvendig informasjon, opplever lederne at systemet gjør det vanskelig for dem, å ha nettopp denne oversikten. På den måten klarer ikke alltid ledere og møte de ansattes forventning, noe som kan skape frustrasjon og utfordringer.

Empirien viser at dette blant annet har skapt frustrasjon når det kommer til museets rutiner, ved eksempelvis sykefravær. Det fortelles om at de ansatte har en forventning om at deres leder skal kommunisere ut informasjon om slike praktiske ting, men opplever at dette ikke skjer. De får først beskjed og informasjon om hvordan det må gjøres når de har gjort noe feil. De opplever med andre ord at de selv må lære seg opp i museets rutiner, og ikke får den bistanden de forventer, eller trenger, av sin leder. Det fremkommer tydelig for

prosjektgruppen at ledelsen kunne gjort de ansattes jobb enklere, ved en bedre og mer omfattende onboarding-prosess. Dette kunne resultert i at de ansatte kunne brukt mer tid på deres faktiske forskning eller arbeid, enn å måtte lete etter rutinemanualer.

Det uttrykkes i intervjuene forskjellige tolkninger til hvordan ledelsen benytter sitt personalansvar i rollen sin. I utsagnet overfor ser man en forståelse av utfordringene som kan oppstå i en profesjonell kunnskapsinstitusjon. På den ene siden har man et ønske om å oppleve støtte fra ledelsen, men det er også viktig for de ansatte å jobbe individuelt og autonomt med sitt arbeid. På den andre siden ser man en innforstått opplevelse av at personalrollen ikke står øverst på prioriteringslisten. Balansen mellom ledelse og ikke-ledelse, er til dels situasjonsbestemt, og det uttrykkes også ulike opplevelser av lederatferd. Balansegangen i ledelsesbegrepet er derimot utfordrende i en slik kontekst.

4.2.3. Ulik behandling av de ansatte

En forventning de ansatte også har til sin leder er rettferdig og lik behandling av de ansatte. I intervjuene stilte vi spørsmål til informantene om de opplever at de ansatte i KHM blir behandlet likt, både av sine ledere og av sine kollegaer. Hver informant som ble stilt spørsmålet svarte nei. I empirien trekker noen blant annet frem følelsen av et A-lag og et B-lag, og begreper som «trynefaktor» ble også brukt. Det er en opplevelse av at B-laget er til for å serve andre i organisasjonen. Innholdet i flere av intervjuene med informantene tyder på at det er en opplevelse av store forskjeller innad i organisasjonen. Videre viser empirien at det også er en felles forståelse hos både ansatte og ledere at det er en form for hierarkisk struktur i organisasjonen, hvor de vitenskapelig ansatte plasseres høyere enn de administrative.

«Det handler mye om å kjenne de rette personene. Har du noen som kjenner de rette personene så vil jo de gå foran alle andre i køen. Så det er veldig synlig forskjellsbehandling, det er det» - Ansatt G.

Ifølge Scott (2014) gir felles oppfatninger av den sosialt konstruerte verden, felles meninger. Ved KHM kan det tyde på at de har et todelt syn på organisasjonen. På den ene siden er et skille mellom vitenskapelige og administrative stillinger, som underbygger forventninger til både roller og handlinger innad i institusjonen. Her deler ansatte synet på hierarkiet, men på en annen side er ikke dette hierarkiet sosialt akseptert fra enkelte aktører i organisasjonen. Noen mener hierarkiet er rettmessig, mens andre mener det er begrensende. Det kan med

andre ord anses å være en mangel på en institusjonalisert felles forståelse av “hvem vi er, og hvordan vi skal ha det”.

4.2.4. Fraværende og konfliktskye ledere

Som nevnt tidligere, indikerer empirien at det foreligger en tydelig forventning hos de ansatte at deres leder skal se sine ansatte og lytte. Det er også en enighet om at man skal kunne komme til sin leder med problemer eller utfordringer, og at ledelsen skal bidra med å løse dette. Til tross for dette opplever flere av de ansatte at når de sier ifra om noe til sin leder, så stopper det opp. Empirien viser at det er en tydelig enighet om at fokuset på «å gå linja» med utfordringer man møter, ikke fungerer optimalt. Noen opplever også at lederen deres ikke tør eller ønsker gå videre med saker. Dette kan ses i lys av MUM-effekten og at enkelte ledere vegrer seg for å gå videre med ting, selv om det er deres ansvar å hjelpe de ansatte. Videre avslører empirien at ansatte som tidligere har opplevd at utfordringer de har tatt opp, kun har blitt lagt til side, har som konsekvens av dette mistet tillit til sin leder, og sluttet å ta opp utfordringer de står i. Noen ansatte opplever også at deres leder ikke lytter eller tar de på alvor når de kommer til dem med utfordringer eller andre ting.

“Jeg tror det er mange problemer som ikke skal gjøres noe med, for da blir det plutselig et problem et annet sted” - Leder A.

Den innsamlede empirien kan tyde på flere kommunikasjonsproblemer fra ledernes side. Det at lederne ikke tar de ansatte på alvor kan også her tyde på vegringseffekten, ved at de ikke helt vet hva de skal gjøre med situasjonen og derfor vegrer seg for å bli innblandet. Det kan også tyde på en grad av «venteleken» ved at ledere med høy status mener tiden deres er mer verdifull enn andres, og derfor ikke lytter eller tar de ansatte alvorlig. Som Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 231) skriver, er aktiv lytting et av de mest sentrale rådene for å oppnå god kommunikasjon, noe som empirien tyder på at flere ledere ved KHM, ikke praktiserer.

«Uten å nevne navn, så vet jeg om ledere som sitter og leser tekstmeldinger mens man tar opp ting med dem, og da føler man jo ikke at man har fokus» - Ansatt E.

I lederes egne vurderinger av lederrollen beskrives det vi har tolket som transformasjonsleder, med en støttende og tilstedeværende lederstil. Imidlertid beskriver de aller fleste ansatte at de overordnet opplever en leder som er fraværende og lite synlig.

Stønen, Beunig og Skjølsviks (2018) sin beskrivelse av hvordan en profesjonstung organisasjon fungerer, gir oss en god innsikt i hvordan KHM virker. Når ekspertene skal fungere autonomt og selvdrevent, ser det ut til å gå på bekostning av den ønskelige lederstilen i KHM. Funnene viser at ansatte i stor grad opplever ledelsen som fraværende og lite til stede. Den ønskelige nære og støttende lederstilen, blir heller til en fjern og fraværende lederstil. Det kan dermed tenkes at en hybrid lederstil mellom nær og fjern kan være hensiktsmessig i slike omgivelser.

4.2.5. Midlertidig ansatte

KHM har en rekke midlertidig ansatte. Ifølge empirien virker det å råde en felles enighet og forventning om at de midlertidige skal behandles rettfærdig og likt som de faste ansatte, men flere opplever at dette ikke er tilfellet. Enkelte forteller at de er svært kritiske til hvordan KHM håndterer og behandler sine midlertidig ansatte, og noen opplever at museet sørger for opphold i kontraktene når det er gunstig. På den måten sørger ledelsen for at midlertidig ansatte som har vært der lenge, ikke blir fast ansatt. Empirien viser også at de midlertidig ansatte er også mye mer usikre på sin rolle ved museet, og for dem er det knyttet frykt til å uttrykke forbedringer eller endringer de ser er nødvendig.

«Dersom jeg tar kontakt med min leder og sier noe jeg mener kunne vært bedre eller noe jeg savner, så er jeg redd for at det skal påvirke yrket mitt rett og slett. At jeg ikke får mer jobb» - Ansatt G.

Empirien viser også at den store graden av midlertidig ansatte ved KHM påvirker likeså museets faste ansatte. For dem blir det et usikkerhetsmoment da man aldri helt vet hvilke kollegaer man har rundt seg.

«Det er utrolig mye bra mennesker, men folk forsvinner ut og kommer aldri tilbake igjen – så det er ikke alltid så lett å vite hvem man forholder seg til, til enhver tid» - Ansatt F.

Det å være ansatt på midlertidig kontrakt oppleves som en stor belastning. Både på grunn av at arbeidshverdagen er mer usikker og forventningene mer diffuse, men også grunnet manglende finansiell sikkerhet og trygghet i hverdagen, avslører våre empiriske undersøkelser. De midlertidig ansatt stiller ofte spørsmål ved om de er dyktige nok, og

informantene forteller at man opplever seg testet når man må søke på sin egen jobb igjen og igjen. Midlertidig ansatte har heller ikke krav på medarbeidersamtaler, som også kan bidra til en usikkerhet i arbeidshverdagen og minker trivsel. Medarbeidersamtaler kunne lagt til rette for tilbakemeldinger og videre utvikling av den ansatte (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 298). Vår analyse tilsier dermed at den store andelen midlertidige ansatte ved KHM kan antas å være en av de større faktorene som fører til rolleklarhet, og gjør således ikke lederrollen noe enklere.

4.2.6. Ressurser

Empirien innhentet tilsier at erfaringer informantene har i sammenheng med forventningene de har, kan virke å ha blitt påvirket av manglende ressurser. Under intervjuene med både ledere og ansatte ved KHM ble ressursmangel, både økonomisk og menneskelig, trukket frem. Det trekkes blant annet frem behov for flere ansatte og flere å spre arbeidsoppgaver på. Stor arbeidsmengde er problematisk for flere av informantene, både ledere og ansatte. Ledere uttrykker blant annet at mangelen på menneskelige og økonomiske ressurser, hindrer dem i å få gjort jobben slik de ønsker. Våre empiriske undersøkelser kan derfor peke mot en tendens i arbeidshverdagen hos KHM, med for mange arbeidsoppgaver og for lite tid, og dette vil følgelig gå utover lederrollen.

«Det med faste ansettelse mener jeg er viktig. Vi trenger mer ressurser, både økonomiske og menneskelige» - Ansatt, C.

Mangel på tid trekkes også frem av de ansatte som en av hovedutfordringene i arbeidshverdagen. Med mangel på ressurser opplever flere at de heller ikke har muligheten til å delegerer bort arbeid, selv når de har for mye å gjøre, og flere føler seg overarbeidet. De ansatte opplever også høyt stressnivå og mye press. Som empirien har vist tidligere i seksjon 4.1., har både ledere og ansatte gode forventninger til seg selv og hverandres roller, men det oppleves at mangelen på ressurser, slik som tid og arbeidskapasitet, gjør at det er vanskeligere å innfri på disse forventningene.

Ved nyansettelser ser vi også i empirien, konsekvenser av ledernes manglende tid.

Informanter opplever at det blant annet ikke er tid og kapasitet til å gi nyansatte en god nok introduksjon til organisasjonen og medarbeiderne – en såkalt onboarding. Det er derimot ikke bare tiden som trekkes frem som grunnen til at dette ikke blir gjort i stor nok grad, men også

mangelen på et godt system og prosesser for nyansatte og deres onboarding. Knyttet til nyansatte, trekkes også den omfattende bruken av forkortelser frem, både hos ledelsen og de ansatte. Dette anses som en utfordring som kan gjøre det enda mer krevende for nyansatte å forstå organisasjonen, og hvem og hva det snakkes om.

Den innhentede empirien kan tolkes som om det i institusjonen finnes en god del etablerte normer, verdier, samt språk, som antas å være felles oppfatninger av en sosial konstruert verden (Scott, 2014). Den etablerte fortolkningen ansatte har på KHM kan anses å komme til syne når nyansatte entrer institusjonen. Man kan da argumentere for at bruken av språk – slik vist over – kan fungere institusjonaliserende og meningsskapende for organisasjonens aktører (Scott, 2014). Spørsmålet blir hvordan de nyansatte “institusjonaliseres” inn i organisasjonen. Dette kan også trekkes i tråd til Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 231) sine råd for å unngå kommunikasjonsbarrierer. De gir blant annet råd om å forenkle språket og unngå tekniske og avanserte faguttrykk. De anbefaler å heller «oversette» disse uttrykkene og forenkle dem.

4.3. Kommunikasjon

Gjennom intervjuene har vi sett at kommunikasjon er et tema flere av informantene har relevante erfaringer knyttet til, og som på flere måter kan bidra til både misforståelser, rolleforvirring og frustrasjon.

4.3.1. Ledernes syn på kommunikasjon

Empirien viser at det er delte meninger knyttet til kommunikasjonen ved museet, både blant de ansatte og blant lederne. Noen ledere mener kommunikasjonen ved museet er elendig, både vertikalt og horisontalt. Flere mener at viktig informasjon ikke blir kommunisert godt nok og at man derfor risikerer at informasjon ikke blir fanget opp. Som Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 298-299) redegjør for, er det en risiko for at et budskap fordreies et sted på veien mellom avsender og mottaker. Basert på de mange ulike utdanningsbakgrunnene de på KHM har, kan dette skje ubevisst gjennom misforståelser eller bruk av forskjellige tolkningsrammer eller sosiomentale briller. Men det kan også skje bevisst ut av egne interesser rundt et budskap. En annen leder mener derimot at all kommunikasjon fungerer fint. Vedkommende mener at hen har hyppig kontakt med sine underordnede, men at det selvsagt er en mulighet for at de ansatte har en annen oppfatning. Kaufmann og Kaufmann

(2009, s. 299) viser til en undersøkelse, hvor resultatene viser at ledere ofte oppfatter eget budskap som mer positivt enn de ansatte.

Videre trekker en annen leder frem at det er krevende å komme ut med riktig kommunikasjon til riktig tid. Vedkommende opplever likevel at det har vært en god utvikling i bruk av informasjonsbrev og andre digitale kommunikasjonsmuligheter. På dette punktet er det derimot noe uenighet, da en annen uttrykker at egen oppfatning er at informasjonsdelingen på museet ikke er spesielt god, men at man alltid kan spørre hvis det er noe man lurer på. Denne informanten savner en felles plattform for informasjon, og ikke slik det er nå hvor noe informasjon kommer enten via seksjons- og avdelingsmøter, felles e-poster eller nyhetsbrev. Empirien uttrykker dermed at det er en oppfatning hos flere at det er en svakhet at det ikke er en felles plattform som benyttes.

«Det er alltid noen som opplever at de ikke får den informasjonen de tenker at de burde ha» - Leder C.

En leder trekker frem at vedkommende ikke tror det er mangel på bruk av et intranett eller en felles plattform som er problemet, men heller at medarbeidere ved museet ikke vet hvor de skal henvende seg med spørsmål eller hente informasjon. En annen trekker derimot frem at bruk av en slik samlende plattform kan føre til lettere informasjonsflyt og mer brukervennlig informasjonsdeling. Vedkommende mener også at en slik plattform kan fungere som en funksjon man kan henvise til, dersom man ikke sitter på svaret på et spørsmål. Bruk av intranett eller andre offisielle kanaler for organisasjonen, beskrives av Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 227) som formell kommunikasjon. De tydeliggjør at en slik kommunikasjon er helt nødvendig for en organisasjon, og for at den skal kunne oppnå sine mål. Ut fra funnene gjort i empirien, kan det tolkes som at lederne er usikre på hvilke kommunikasjonskanaler som faktisk brukes eller som skal brukes. Empirien tyder dermed på at KHM ikke har én felles formell plattform for kommunikasjon, noe som skaper forvirring og videre utfordringer.

4.3.2. De ansattes syn på kommunikasjon

Ifølge våre empiriske undersøkelser mener også mange av de ansatte at kommunikasjonen på arbeidsplassen kunne blitt bedre. En uttrykker at kommunikasjon er den største utfordringen for ansatte med KHM og at det ikke er tydelig hvem man skal gå til når man har spørsmål.

Vedkommende trekker også frem at arbeidslinjen og personallinjen skaper forvirring. Flere uttrykker at kommunikasjonen ikke når fram, og at det ikke er tydelige beskjeder om hvem som skal videreformidle hva. Denne usikkerhet og forvirringen rundt hvem man skal ta kontakt med, kan også tyde på en forvirring knyttet til hvem som har hvilke roller ved museet. Dette gjør at de ansatte kan oppleve at det er vanskelig å orientere seg i organisasjonen.

Som nevnt har de ansatte et ønske og en forventning om at de skal kunne arbeide selvstendig i sin arbeidshverdag. Derimot viser empirien at de ulike utfordringene knyttet til kommunikasjon, delvis setter kjepper i hjulene for det. På grunn av graden av selvstendighet noen ledere forventer av sine ansatte, blir viktige beskjeder ofte ikke videreformidlet, noe som påvirker arbeidsutførelsen til de ansatte. Flere opplever at de mangler tydelige avklaringer om hvem som skal videreformidle hva, noe som fører til at viktig informasjon ofte glipper og ikke når frem. Det at informasjon ikke blir kommunisert godt nok og at man derfor risikerer at informasjon glipper, er noe de ansatte mener i likhet med lederne. Det er tydelig at begge parter mener at kommunikasjonen ikke er god nok. Store organisasjoner kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 299) ha utfordringer med å skape en informasjonsflyt mellom atskilte avdelinger. En ansatt trekker for eksempel frem ryktestrømmer på museet, noe som kan skape fordreide budskap. Vår analyse blir dermed følgende: Etersom KHM har en avansert organisasjonsstruktur med ulike seksjoner, avdelinger, lokasjoner og hierarkiske nivåer, er det derfor fare for at informasjon på tvers av disse strukturene, blir omtolket, fordreid og filtrert, eller stopper opp i et ledd på veien.

Derimot er det også en informant som er meget fornøyd med kommunikasjonen med sin leder. Vedkommende booker inn 5 til 10 minutter i kalenderen til sin leder, dersom den ansatte har behov for svar på noe, eller bare har behov for en prat. Den ansatte opplever at hen får den støtten vedkommende trenger av sin leder. Et av rådene til Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 298) for å hindre kommunikasjonsbarrierer, er bruk av tilbakemeldinger. De argumenterer for at det kan bidra til mindre usikkerhet for den ansatte, og dekke et naturlig kontaktbehov. Funnene tyder på at relasjonen mellom denne informanten og vedkommende sin leder, reduserer usikkerhet og risiko for misforståelser ved å tilrettelegge for en tett kontakt ved behov, og muligheten til å stille oppklarende spørsmål. Funnene i empirien tyder dermed på at det er en åpenhet og tilrettelegging fra lederens side, men samtidig at det er den ansatte som tar eget initiativ når det er behov for det.

Videre indikerer empirien at det foreligger en felles forventning om at lederne skal være tilgjengelig for sine ansatte. Her opplever noen en lite tilstedeværende leder, som ingen ser, og heller ikke er tilgjengelig for spørsmål eller støtte. En uttrykker at lederen ikke er tilgjengelig dersom man har behov, og hvis man tar opp en hastesak kan det ta opptil en måned før man får svar, mens noen opplever å aldri få svar. Lang svartid fra lederen sin trekkes frem som problematisk av flere. Dette kan ses i lys av Greenberg sin teori «venteleken», hvor ledere høyt i hierarkiet kommuniserer at deres tid er «... mer verdifull enn andres» ved å bruke lang tid på å svare de ansatte. Det er dog en generell oppfatning at det er mangel på tid både blant ledere og medarbeidere i KHM. Årsaken til å bruke opptil en måned på å svare, er selvsagt uvisst. Derimot er en så lang svartid på hastesaker, noe som ikke kan kategoriseres som god kommunikasjon, eller en tilstedeværende eller tilgjengelig leder.

«Det er generelt lite kommunikasjon og oppfølging. Vi har et ønske om mer mellommenneskelig kontakt» - Ansatt E.

Det er derimot en som opplever at dens leder er svært tilgjengelig, og kan svare på kveldstid også hvis vedkommende har anledning. For å bedre kommunikasjonen er det en ansatt som trekker frem at dette forutsetter endring både hos ledelsen og de ansatte; lederne må bli bedre på å kommunisere, og de ansatte må bli mer mottakelige for kommunikasjonen som kommer. Empirien viser dog at det er svært ulik grad av tilgjengelighet blant lederne, og det tyder på at det ikke finnes noe felles retningslinjer for hvordan lederne skal være tilgjengelige for sine ansatte. Da noen ledere oppfattes som meget tilgjengelige av ansatte, kunne de vært til inspirasjon for de lederne som oppfattes som ikke tilstedeværende eller tilgjengelige i det hele tatt. Vi tolker det dithen at KHM trolig kunne hatt godt av å utvikle noen felles rutiner og retningslinjer for tilgjengelighet og kommunikasjon.

4.4. Roller

Roller og forståelsen av egne og andres roller, er en sentral del av problemstillingen. Gjennom intervjuene har vi sett at både ledere og ansatte opplever en grad av rolleklarhet. Det oppleves også at organisasjonen ikke alltid legger til rette for høy grad av rolleklarhet, da det er flere manglende og mangelfulle stillingsbeskrivelser ved museet.

4.4.1. Rolleklarhet

I løpet av intervjuene ble det tydelig at en hovedutfordring i forbindelse med roller er uklarhet i forbindelse med roller internt i KHM, og hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder som tilfaller de ulike rollene. Dette tyder på å skape forvirring internt. Måten museet er organisert på, med ulike «linjer», seksjoner, avdelingsledere, koordinatorene, gruppeledere og seksjonssjefer virker å skape forvirring og frustrasjon hos flere. Informantene forteller at det er vanskelig å vite hvem man skal spørre om hva, både på ledernivå, og ved andre administrative henvendelser. Informantene uttrykker også flere gråsoner i rolleavklaring og ansvarsfordeling mellom ulike ledere, og det er uklart hva eller hvem som har ansvar for å korrigere hva.

*«Jeg synes en av de store utfordringene ved KHM er dette at vi har flere forskjellige linjer. Og det er utfordrende for de ansatte å vite hvem de skal forholde seg til» -
Ansatt G.*

En annen faktor som bidrar til rolleklarhet ved museet er kompetansen hos de ansatte. Hos flere av informantene oppleves det som viktig at faste ansatte må ha doktorgrad eller lignende kompetanse for å være ansatt i fast stilling. Dette virker imidlertid ikke å være fast praksis, og skaper usikkerhet og misforståelse mellom ansatte og ledere, så vel som usikkerhet knyttet til roller og hvilke roller som innehar hvilken kompetanse. Scott (2014, s. 71) hevder at uklarhet og forskjellig syn på måloppnåelse kan skape usikkerhet og forvirring, som igjen er et resultat av ubalanse mellom de tre pilarene. Vi kan tolke det slik at det finnes en uklarhet i organiseringen av KHM, hvor rammeverket for å skape og opprettholde regulative prosesser ligger til grunn. Det kan også være et resultat av en uklar ledelse, som spesifiseres nærmere under.

4.4.2. Ansattes opplevelse av egen rolle

Gjennom våre empiriske undersøkelser er det blitt avdekket at en faktor som påvirker de ansattes forventninger og erfaringer med egen rolle, er at beskrivelsen, bruken og forståelsen av egen stillingsbeskrivelse, oppleves som vanskelig. Per dags dato finnes det også ansatte ved museet som ikke har en stillingsbeskrivelse. Noen ansatte opplever også at forventningene fra de rundt seg, endrer seg underveis, og at det blir opp til en selv og passe på at de gjør samsvarer med stillingsbeskrivelsen.

«Mange har vel bare gjort det de tror de skal gjøre. Ting endrer seg underveis, så det er bare å passe på at det du gjør og de forventningene står i samsvar med det som står i stillingsbeskrivelsen» - Ansatt E.

«Ja, stillingen er jo som den er.. Jeg har ingen direkte kobling til tittelen, for den stemmer ikke overens med min yrkestittel» - Ansatt B.

Ansatte har ulike erfaringer til nærmeste leder sin lederstil, men en felles enighet er at det kan være utfordrende å vite hvem og hva man skal forholde seg til. Mangel på kommunikasjon, oppfølging og forventningsavklaringer, viser til en rolleklarhet for mange ansatte. Empirien viser at ved lite tydelige rolleavklaringer, slik som gjennom mangel på stillingsbeskrivelser og høy grad av selvledelse, kan ansatte oppleve rollestress som kan ha konsekvenser for effektivitet i organisasjonen.

4.4.3. Midlertidig ansatte

Problematikken som trekkes frem ovenfor er om mulig mer relevant i spørsmål om fast eller midlertidig ansettelse, da midlertidig ansatte fører til enda mer rolleklarhet ved KHM. De midlertidige blir skilt fra de fast ansatte, og det er forskjeller mellom de to. Rolleklarheten gjelder da spesielt for de ansatte som har vært på KHM i flere år, men på midlertidige kontrakter. Rollen oppleves som den samme som flere fast ansatte, men man blir forskjellsbehandlet fordi man er på midlertidig kontrakt. Det kan oppstå forvirring og frustrasjon for de midlertidige ansatte rundt hvilke forventninger de opplever at medarbeidere har til dem, og hvilke forventninger de selv kan ha til lederen sin, i motsetning til hva de fast ansatte kan forvente.

4.5. Samarbeid

I intervjuene kommer det frem at det kan være krevende med samarbeid på tvers av seksjoner ved KHM. Mangfoldet av kulturer, interesser og oppgaver ved museet, med seksjoner og ansatte som har omvendt funksjon av hverandre, kan gjøre det krevende. Den høye graden av profesjonalisering ved museet er også en faktor som kan gjøre samarbeid på tvers av museets seksjoner utfordrende. Noen funn viser også at det virker å være mangel på en felles interesse og vilje til å samarbeide.

«Særlig forskere er opptatt av den personlige autonomien, som det kan være utfordrende å samhandle godt med» - Leder, D.

Dette kan forklares av Zerubavels (2000, s. 59) hypotese om det optiske fellesskap. Forskerne og de andre yrkesgruppene ved museet er blitt optisk sosialisert med særegne normer som for eksempel autonomi som det nevnes i sitatet ovenfor. Disse sosiomentale brillene kan forklare hvorfor samarbeid på tvers av seksjoner som for eksempel seksjon for etnografi, numismatikk, klassisk arkeologi og universitetshistorie (SENKU) og utstillings- og publikumsseksjonen (UPS), eller tverrprofesjonelt samarbeid er vanskelig, da det optiske fellesskap kan føre til profesjonell nærsynthet. Eksempelvis kan magasinforvalteren bli mest opptatt av å utføre sin oppgave perfekt, og dette kan gå på bekostning av andres behov om å utføre sitt arbeid perfekt. Profesjonell nærsynthet kan også gjøre det krevende å løfte blikket og se det større bildet om for eksempel museets helhetlige strategi og visjon, og heller fokusere på detaljarbeid. Det optiske fellesskap kan derfor forklare manglende vilje og interesse i å arbeide.

Til tross for utsagn i intervjuer som tyder på at flere opplever manglende felles vilje og interesse, ser vi at på spørsmål som går mer direkte på hvordan informantene selv opplever at de samarbeider, er svarene langt mer positive. Blant lederne oppleves det at samarbeidet fungerer godt.

Det arrangeres ukentlige møter, hvor de fire seksjonslederne møtes til samtale om saker som kanskje trenger en diskusjon, avklaring eller koordinering. Dette systemet opplever de som velfungerende. Det er god takhøyde, med mulighet for sterk faglig uenighet uten at det blir personlig, og en leder nevner at det er mer informativ og utforskende stemning i ledergruppen, enn rivaliserende. Til tross for at lederne uttrykker godt samarbeid seg imellom, virker det som de har lite oversikt over hva hverandres seksjoner eller andre lokasjoner på KHM gjør.

«Jeg aner faktisk ikke hva de på KHM sine andre lokasjoner driver med» - Leder D.

En leder uttrykker at et av hovedfunnene fra tidligere arbeidsmiljøundersøkelser oppdaget utfordrende samarbeid, som egentlig handler om å bygge et særegent fellesskap. I det optiske fellesskap som Zerubavel (2000) argumenterer for, vil det være et tydelig insentiv om å dyrke

det særegne som et middel for å styrke fellesskapet innad i profesjoner. Videre hevder vedkommende at samarbeidet ikke er så skuffende som tidligere arbeidsmiljøundersøkelser viser til, og at manglende eller utfordrende samarbeid heller skyldes de ulike jobbene og funksjonene på museet. Det tolkes dermed at det er de ulike sosiomentale brillene som utpekes som årsaken til dette misforholdet.

«På vår seksjon sier man «vi jobber ganske bra, men det er vanskelig med de andre». Det er liksom en måte å dyrke et fellesskap på» - Leder A.

Også flere av de ansatte opplever at det tverrfaglige samarbeidet fungerer greit. Dette er typer av samarbeid som ikke blir ansett som samarbeidsprosjekter, men heller at de utnytter hverandres kompetanse – en slags symbiose – for å få utført en gitt oppgave. Dette kan forklares ved Zerubavels (2000, s. 60) påstand om villighet for å tilrettelegge for tverrfaglig læring som kan gjøre at de ansatte overkommer fallgruvene ved det optiske fellesskap. En ansatt trekker dog frem at hen opplever lite samarbeid på tvers, og ved de tilfellene det er det, er det ingen fysisk møtevirksomhet eller direkte dialog. Vedkommende trekker frem en sur tone i kommunikasjonen ved slike samarbeid. Disse gnisningene har spesielt oppstått ved innføring av ny teknologi eller nye systemer, men forsvinner når man har tilvendt seg nye løsninger, og er slik sett ikke vedvarende.

«Vi samarbeider jo litt med folk på tvers, men jeg har ikke noe møter med dem, så vi kjenner jo ikke hverandre annet enn at det går noen sure mailer frem og tilbake av og til» - Ansatt A.

De ukentlige møtene for seksjonslederne virker å være en plattform hvor de kan jobbe overordnet, og legge til rette for samarbeid på tvers av de store prosjektene. Dette er en løsning ledelsen virker fornøyd med. En ansatt forteller derimot at det oppleves at det er dårlig enighet på ledernivå i situasjoner som krever samarbeid på tvers av seksjonene. Blant annet hvis det er behov for at en ansatt skal jobbe på tvers, oppleves det at det er manglede tilrettelegging fra ledernes side. Det legges ikke til rette for at kabalen skal gå opp, til tross for at den ansatte viser lyst og vilje til å samarbeide. Slik kan det bli utfordrende å overkomme profesjonell nærsynthet, fordi de ansatte trenger tilrettelegging for tverrfaglig læring, for å kunne lykkes med å utvide horisonten (Zerubavel, 2000, s. 60). Ledelse

innebærer også å gi en klar retning for de ansatte, men det kan oppfattes som utfordrende dersom ledelsen i første omgang ikke er enige seg imellom.

5. Avslutning

«Hvilke erfaringer og forventninger har ledere og ansatte ved Kulturhistorisk Museum til sin egen og andres rolle», er denne rapportens problemstilling. I dette avsluttende kapittelet vil vi presentere en oppsummering og noen avsluttende tanker av denne rapportens funn, gjort gjennom kvalitativ datainnsamling i form av dybdeintervjuer med medarbeidere og ledere ved Kulturhistorisk museum. Vår analyse forsøker å besvare rapportens problemstilling gjennom temaene kommunikasjon, samarbeid, roller, forventninger og erfaringer. Vi har også forsøkt å besvare problemstillingen sett ut ifra leder og medarbeiders perspektiv. Vi håper at funnene vil fungere som gode bidrag til videre arbeid på KHM.

Rapporten konkluderer med at forventningene medarbeidere og ledere har til hverandre, ofte ikke innfris. Dette underbygges av erfaringene de ulike partene har med hverandre. Erfaringer og forventninger de har til utførelsen av egen rolle oppfattes ofte mer positivt enn motparten opplever det. Prosjektet konkluderer med at organisasjonen sliter med rolleklarhet, mangel på god kommunikasjon og et ønske om mer tilstedeværende og støttende ledere.

Det er bred enighet om at selvledelse, autonomi og selvstyrte arbeidsdager er viktig både for medarbeidere og ledere, og at synet på disse forventningene til rollene, deles. Medarbeidere vi har pratet med ved KHM er opptatt av å kunne styre egen hverdag, og ledere er opptatt av å ha selvgående medarbeidere som tar initiativ og holder seg faglig oppdatert. Til tross for denne enigheten opplever medarbeidere ved KHM at de i større grad kunne tenke seg mer støtte fra ledelsen. Det er da snakk om støtte i form av tilbakemeldinger og oppfølging, ledere som tar seg tid til de ansatte og er tilgjengelige. Ledere vi har snakket med beskriver en god leder som en som lytter, gir oppfølging og tar medarbeiderne sine på alvor. Dette er like forventninger som medarbeidere har til sine ledere, men medarbeidere vi har pratet med opplever ikke at denne forventningen innfris. Det at ledere og medarbeidere deler oppfatningen av hva en god leder er, er en god start for videre arbeid med denne tematikken ved KHM. En lederstil som er relasjonsorientert der motivasjon, inspirasjon og nærhet til sine ansatte står sentralt i forholdet leder-medarbeider. Denne felles oppfatningen om ledelse bør

systematiseres og det kan være fint med retningslinjer og kunnskapsgrunnlag som sier noe om “hvordan utøve ledelse” for KHM sine ledere.

Vår analyse viser at det er delte meninger når det gjelder kommunikasjon ved KHM.

Kommunikasjonen mellom leder og ansatt er ansett av enkelte informanter for å ikke være god nok, mens andre mener kommunikasjonen og kontakten mellom leder og ansatt er bra. Ledere forteller at det kan være krevende å komme med rett kommunikasjon til riktig tid, og at gode, felles digitale informasjon- og kommunikasjonsplattformer enten ikke brukes eller finnes. Videre opplever medarbeidere at de ikke får viktig og nødvendig informasjon eller ikke vet hvor de skal finne informasjon, og at dette igjen påvirker arbeidsutførelsen.

Medarbeidere vi har pratet med har påpekt at de ikke opplever ledere som lytter. Et eksempel på dette er en av informantene som viste til en erfaring hvor lederen leste tekstmeldinger under en samtale med sin ansatt. Det teoretiske underlaget til vår empiri støtter at offisielle kommunikasjonskanaler er nødvendig for god formell kommunikasjon og måloppnåelse, både innad i seksjoner og i organisasjonen som helhet. Videre kan mangel på formelle kommunikasjonskanaler føre til at informasjon på tvers i organisasjonen vil bli omtolket, fordreid og filtrert, eller stopper opp i et ledd på veien. Videre er tilbakemeldinger et viktig verktøy for god kommunikasjon, både mellom ansatte og ledelse.

Når det gjelder forventninger og erfaringer til roller ved museet, viser vår empiri at det for det første oppleves en grad av rolleklarhet da det er flere stillingsbeskrivelser ved museet som anses som mangelfulle, eller ikke er i tråd med rollen medarbeideren faktisk utfører i sin arbeidshverdag. Videre opplever midlertidig ansatte en desto større rolleklarhet. For det andre oppleves også museets organisering som forvirrende fordi det er ulike linjer i de forskjellige seksjonene, og de ansatte er usikre på hvem de skal henvende seg til.

Informanter vi har pratet med vurderer samarbeidet ved KHM som relativt bra. Samarbeidet innad i de forskjellige avdelingene anses som godt. Ledere forteller også om at samarbeidet i ledergruppen fungerer godt, og det er gode møtearenaer for samarbeid. Til tross for dette problematiseres det at det kan være utfordrende å gjøre et faktisk samarbeid på tvers. Graden av profesjonalisering vanskeliggjør samarbeid. Vi tolker at det i tillegg vil kunne være utfordrende å forene eksempelvis en magasinforvalter og en kurators visjoner og hensikter, da funksjonene er så ulike. Systematisk tilrettelegging for tverrfaglig samarbeid med en klar retning for de ansatte, kan være et bidrag for å bedre samarbeidet ved KHM.

Vår analyse viser at KHM innehar en stor grad av institusjonalisering. Enkelte informanter peker på at det er liten mulighet for endring, eller grad av endringsvilje i institusjonen. Erfaringer og forventninger til hvordan institusjonen fungerer, og hvordan «vi gjør det her» er felles, men synet på hvor vidt «dette er hvordan det bør gjøres» er svært delt. Vårt teoretiske bidrag, Richard Scott (2014) viser til hvordan organisasjoner er velfungerende når aktørene deler felles formelt rammeverk, verdier og normer og samtidig har delte forventninger til både sin egen og andres rolle, samt institusjonen i sin helhet. Det at ansatte deler en felles sosial konstruert virkelighet som bygger på felles forståelse for meninger, handlinger og mål, og en enighet om «hvem vi er», «hvor vi skal» og «hvordan vi gjør det her», kan danne grunnlaget for en robust og stabil institusjon.

6. Referanseliste

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Sthyre, A. og Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Evensen, K.I. mfl. (u.å) *Betydningen av individuelle kjennetegn i møte med laizze-faire-ledelse*. Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen. Tilgjengelig fra: https://bora.uib.no/bora-xmlui/bitstream/handle/1956/22241/Evensen_%2BIngrid%2B-%2BSpra%25CC%258Akvasket%2Bmanuskript.pdf?sequence=2&isAllowed=y (hentet 3. oktober 2022).

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2009) *Hjelper til Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kulturhistorisk museum (u.å) *Om kulturhistorisk museum*. Tilgjengelig fra: <https://www.khm.uio.no/om/> (hentet 14. november 2022).

Kulturhistorisk museum (u.å) *Kulturhistorisk museum – et museum som er tydelig til stede*. Tilgjengelig fra: <https://www.khm.uio.no/om/organisasjon/strategi-og-arsplaner/> (hentet 14. november 2022).

Kvale, S, og Brinkmann, S. (2019) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.

Munn, Z. mfl. (2018) Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), s. 143. doi:10.1186/s12874-018-0611-x.

Scoping (2022) *Oxford Dictionary of English*. Tilgjengelig fra: <https://www.ordnett.no/search?language=en&phrase=scoping> (Hentet: 8. november 2022).

Scott, R. W. (2014) *Institutions and Organizations, Ideas, Interest and Identities*. California:

SAGE Publications inc.

Stønen, F. Breunig, K.J. og Skjølvik, T. (2018) Hvordan ledes fagekspertter? *Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse*, nr 2-2018.

Thagård, Tove (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*.

(5.utgave). Bergen: Fagbokforlaget AS.

Tjora, A. (2012). Analyse av kvalitative data i, A. Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 174-195. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.

Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations* (4. utg.). *Upper Saddle River*. NJ: Prentice Hall.

Zerubavel, E. (2000). *Sinnets sosiale landskap: En invitasjon til kognitiv sosiologi*. Oslo: Gyldendal akademisk.

7. Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv om prosjektet “Ledelse og medarbeiderskap” ved Kulturhistorisk museum

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Litt om prosjektet

Prosjektet er et samarbeid mellom emnet “Prosjektforum” ved Universitetet i Oslo og Kulturhistorisk museum. Prosjektgruppen består av fem studenter som en del av masterprogrammet i “Organisasjon, ledelse og arbeid” ved UiO. Det er UiO som har behandlingsansvar for prosjektet.

Prosjektgruppen skal gjennomføre en kvalitativ studie basert på erfaringer med ledelse og medarbeiderskap blant museets ansatte og drøfte dette i lys av relevant litteratur. Prosjektet vil ha følgende problemstilling: “Hvilke forventninger og erfaringer har ansatte og ledere ved KHM til hverandres og egne roller?”. Sluttresultatet vil være en prosjektrapport som danner et kunnskapsgrunnlag for videre arbeid med ledergruppetrening og utvikling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker dybdeintervjuer med deg som informant. Du vil være anonym og vi vil ikke be om personopplysninger annet enn underskrift på et samtykkeskjema. Dybdeintervjuet vil vare i cirka 45 minutter og inneholder spørsmål om ledelse og medarbeiderskap ved Kulturhistorisk museum.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi grunn. All innsamlet data og dine personopplysninger vil da bli slettet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle informanter vil være anonymisert, og det er kun prosjektgruppen som vet hvem som blir

intervjuet. Ved prosjektets slutt vil institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo og Kulturhistorisk museum få tilgang til den endelige prosjektrapporten. Prosjektet vil etter planen avsluttes i desember 2022. Etter prosjektslutt vil datamateriale og dine personopplysninger, eksempelvis lydopptak, notater og kontaktinformasjon slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du tar del i datamaterialet har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
 - å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
 - å få slettet personopplysninger om deg
 - å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, ønsker å vite mer eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Kontaktperson i prosjektgruppen: Marie Haugan, e-post: mhauga@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

Personverntjenester på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykkeskjema

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Ledelse og medarbeiderskap” ved Kulturhistorisk museum med følgende problemstilling “Hvilke forventninger og erfaringer har ansatte og ledere ved KHM til hverandres og egne roller?”. Prosjektet vil gå over en tidsperiode fra august til desember 2022 og utføres av studenter ved emnet Prosjektforum ved UiO.

Jeg samtykker til: å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet og vil være med på å danne grunnlag for analyse.

Det er frivillig å delta i studien og mulig å trekke seg uten å oppgi årsak. Dersom man ønsker å trekke seg vil all informasjon bli slettet. Du som deltar, vil være anonym.

- (Signert av prosjektdeltaker, dato)

Spørsmål til ansatte:

Bakgrunnsopplysninger og veien frem til i dag:

- Hva er din stilling i/på kulturhistorisk museum?

Hva er din utdanningsbakgrunn?

- Hva gjorde du før du begynte å jobbe som xxxx?
- Hvor lenge har du jobbet i/på kulturhistorisk museum?
- Har du hatt andre roller i kulturhistorisk museum enn den du har i dag?
- Hvordan skiller dette arbeidet seg fra arbeid du har gjort tidligere?

Om din rolle

- Hvordan opplever du å være xxxx?
- Hva er dine oppgaver og ansvarsområder?
- Opplever du at dine oppgaver og ansvarsområder er i tråd med din stillingsbeskrivelse?
- **Hva synes du er de største utfordringene med din stilling/ å være xxx?**
 - Hvilke aspekter ved din stilling syntes du er uklare/utfordrende?
- Hva var motivasjonen din da du søkte jobb i KHM?
 - Hvordan er motivasjonen din i dag?
 - Hvis den er annerledes, når og hvorfor tror du den endret seg?
- Hvordan ser du på fremtiden din i KHM?
- **Hvis du kunne være din egen sjef, hva ville du eventuelt ha endret for å gjøre jobben din enklere?**

Om medarbeidere/kollegaer:

- Hvordan er forholdet ditt til medarbeidere/kollegaer i KHM?
- **Jobber dere på tvers av avdelinger og arbeidsoppgaver?**
 - Hvis ja, hvordan fungerer det? Og hvem jobber du da sammen med?
 - Hvis nei, hvorfor ikke?
- **Opplever du at alle ansatte i KHM blir behandlet likt?**

Om ledelsen

- Hvordan vil du beskrive ditt forhold til ledelsen?

- **Hvilke forventninger har du som ansatt til ledelsen?**
- **Hvilke forventninger tror du ledelsen har til deg som ansatt?**
- Hvordan vil du beskrive de ansattes forhold til ledelsen mer generelt?
- Hvis du opplever utfordringer på arbeidsplassen, hvem tar du kontakt med?
 - Oppfatter du at dere blir hørt og tatt på alvor hvis dere uttrykker misnøye eller utfordringer?
- **Hvordan kan lederen din legge til rette for at du får gjort jobben din best mulig?**
- **Hvordan opplever du at ledelsen skiller mellom personalledelse, administrasjonsoppgaver og strategiske/utadrettede oppgaver?**
- Hva mener du beskriver en god leder?
- Hva forventer du at din leder skal bistå med i din arbeidshverdag?
- **Er det noe du mener dagens ledelse kan gjøre annerledes?**
 - Hvis ja, hva?
- **Hva legger du i begrepet selvledelse?**
 - I hvilken grad opplever du/føler du at du har selvledelse i din arbeidshverdag?

Avslutningsvis:

- **Har du noe annet du ønsker å tilføye?**

Spørsmål til ledelsen:

Bakgrunnsopplysninger og veien frem til i dag:

- Hva er din stilling i/på kulturhistorisk museum?
- Hva er din bakgrunn?
- Hva gjorde du før du begynte å jobbe som xxxx?
 - Har du vært leder et annet sted enn KHM?
- Hvor lenge har du jobbet i/på kulturhistorisk museum?
- Har du hatt andre roller i kulturhistorisk museum enn den du har i dag?
- Hvordan skiller dette arbeidet seg fra arbeid du har gjort tidligere?

Om din rolle:

- Hvordan opplever du å være xxxx?
- Hva er dine oppgaver og ansvarsområder?
- (kun spm til ledere) **Ser du noe skille mellom begrepene leder/sjef?**
- **Hva synes du er de største utfordringene med å være xxx?**
 - Er det noe du synes er uklart i henhold til din stilling?
- Hva var motivasjonen din da du søkte jobb i KHM?
- Hvordan er motivasjonen din i dag?
 - Hvis den er annerledes, når og hvorfor tror du den endret seg?
- Hvordan ser du på fremtiden din i KHM?
- **Hva kunne gjort jobben din enklere?**
- **Hvordan opplever du at du skiller mellom personalledelse, administrasjonsoppgaver og strategiske/utadrettede oppgaver?**

Om medarbeidere/kollegaer?

- Hvordan er forholdet ditt til medarbeidere/kollegaer i KHM?
 - Møter du dine kollegaer på fritiden?
 - Arrangerer KHM sosiale sammenkomster eller legger til rette for sosiale møter mellom de ansatte?
- **Jobber dere på tvers av avdelinger og arbeidsoppgaver?**
 - Hvis ja, hvordan fungerer det?
 - Hvis nei, hvorfor ikke?

- **Opplever du at alle ansatte i KHM blir behandlet likt?**

Om leder-ansatt-relasjon

- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ansatte og ledelsen?
- **Hvordan vil du beskrive ditt forhold til de ansatte du er leder for?**
 - Autonomi innenfor tydelige rammer
- **Hvilke forventninger har du som leder til dine ansatte?**
 - Holde meg innenfor rammene.
 - Levere
- **Hvilke forventninger tror du dine ansatte har til deg som leder?**
- Hvis du opplever utfordringer på arbeidsplassen, hvem snakker du med?
- Hva gjør du hvis en ansatt kommer til deg med en misnøye?
 - Tror du de ansatte opplever å bli tatt på alvor hvis de uttrykker misnøye eller bekymringer?
- Hva mener du at dine ansatte kan forvente at du bidrar med i deres arbeidshverdag?
- Hvordan kan du som leder legge til rette for at dine ansatte får gjort jobben sin best mulig?
- Hva mener du beskriver en god leder?
- **Er det noe du mener dagens ledelse kan gjøre annerledes?**
 - Hvis ja, hva?

Avslutningsvis:

- **Har du noe annet du ønsker å tilføye?**

UTKAST* Kulturhistorisk museum: Ledelse og medarbeiderskap

Mandat prosjektforum, høsten 2022.

Kontekst:

Kulturhistorisk museum er Norges ledende forskningsmuseum innen kulturhistorie. Museet er organisert som en enhet ved Universitetet i Oslo og sammensatt av ulike faggrupper innenfor en felles administrativ struktur.

KHM har per 30/4 2022 157 faste ansatte som inkluderer både vitenskapelige og teknisk-administrative ansatte. KHMs ansatte er fordelt på fire seksjoner samt museumsadministrasjonen. Arkeologisk feltarbeid utgjør en stor del av KHMs kjernevirksomhet og er sesongbasert (fra april til september). I feltarbeidets høysesong, fra april til september, har KHM dermed en økning i midlertidige ansatte. I tråd med KHMs strategi 2030 så er de ansatte museets viktigste ressurs. KHM vil videreutvikle museet som en attraktiv og inkluderende arbeidsplass, og legge til rette for relevant kompetanse- og karriereutvikling.

KHM driver forskning på høyt internasjonalt nivå. Tverrfaglige forskergrupper arbeider med utvalgte temaer innenfor museets satsningsområder, og flere deltar i internasjonale forskningsnettverk. Seksjon for etnografi, numismatikk, klassisk arkeologi og universitetets vitenskapshistorie har feltarbeid i flere verdensdeler. KHM forvalter kulturhistoriske gjenstander i ulike samlinger, og driver utstilling og publikumsrettet virksomhet i to museumsbygg. Utstillings- og publikumsseksjonene består av avdeling for forretningsdrift, gruppe for utstillingsdesign, produksjon og prosjektledelse, gruppe for formidling og gruppe for marked og kommunikasjon.

Viktige strategiske mål for museet er å skape bedre integrasjon mellom museets ulike fagseksjoner, samt utvikle kapasiteten for samspill og ledelse internt på museet, blant medarbeidere og ledere. Museet skal legge til rette for tverrfaglig samarbeid og involvere relevante partnere ved Universitetet i Oslo, andre institusjoner i Norge og i andre land.

En medarbeiderundersøkelse utført høsten 2021 viser at det er behov for å klargjøre ledelsesfunksjonen på museet og fordelingen av ledelsesansvar mellom ledere og medarbeidere. Museet ønsker at prosjektforum skal gjennomføre en undersøkelse og analyse av erfaringer med ledelse og medarbeiderskap blant museets ansatte og drøfte dette i lys av relevant litteratur og kunnskap om temaet fra tilsvarende virksomheter. Denne analysen vil fungere som kunnskapsgrunnlag for videre arbeid med ledergruppetrening-/utvikling.

Formål:

- Utvikling av kunnskapsgrunnlag for bevisstgjøring og utvikling av ledelse, lederroller og medarbeiderskap ved kulturhistorisk museum.



*Utkast skal drøftes i IDF møtet på KHM (Informasjon, drøfting og forhandlingsutvalget) på den 23. august 2022, kl. 10:00-11:00. Endringer kan dermed forekomme.

Oppdrag:

- Gjennomføre en empirisk undersøkelse og kartlegging av forventninger til og erfaringer med lederoppgaver gjennom å intervju et utvalg ledere og medarbeidere ved museene.
 - o Intervju ledere om hvilke oppgaver de har som ledere, skille mellom personalledelse, administrasjon og strategiske/ utadrettede oppgaver
 - o Intervju medarbeidere om hva de erfarer og forventer at de trenger ledere til å gjøre i hverdagen. Refleksjoner om hva medarbeidere legger i medarbeiderskap og /eller selvledelse.
 - o Intervju fagforeningsrepresentanter og verneombud om det samme.
- Gjøre en såkalt scoping-review av litteratur og annen dokumentasjon om erfaringer med organisering av lederroller, lederoppgaver, samt om medarbeiderskap, selvledelse og virkemidler for jobbengasjement i tilsvarende virksomheter, dvs i profesjonsbyråkratier som sykehus, universiteter etc.

Leveranser:

- Rapport med analyse av intervjuer og litteratur/dokumentasjonsgjennomgang
- Presentasjon av rapport og funn

Kontaktperson: Bente Follestad Bakken, HR-leder, Kulturhistorisk Museum.

b.f.bakken@khm.uio.no

Tlf: 930 29605