

Kærlighed eller tvangsægteskab?

- erfaringer fra fem museumsfusioner

KULTURARVSSTYRELSEN



Titel	Kærlighed eller tvangsægteskab? - erfaringer fra fem museumsfusioner
Udgiver:	Kulturarvsstyrelsen (2010)
Tekst:	Per Vinther, Dorte Kvist og Søren Svith, Periskop
Redaktion:	Periskop og Kulturarvsstyrelsen
Fotos:	Thomas Søndergaard: S. 4, 6, 12 øverst th. og midten, 14, 15, 30 midten og nederst, 32, 33, 42, 44, 46 Per Vinther: S. 21, 22 øverst, 27, 28 øverst Ida Holm: S. 5 Lars Skaaning: S. 16 tv Roberto Fortuna: S. 36 øverst th, 38 tv Per Houby: S. 39 øverst Ribe Turistbureau: S. 30 øverst th Alle andre fotografier er leveret af de respektive museer
Billedredaktion:	Thomas Søndergaard, Periskop
Grafisk design:	Johnny Kühn, Periskop
Tryk:	Nofoprint as
Oplag:	1.500
ISBN:	978-87-91298-62-2 (den trykte publikation) 978-87-91298-63-9 (netudgaven)

Indhold:

Forord	5
Anbefalinger til en optimal fusionsproces	6
Odense Bys Museer: Medarbejderne indløste fusionsgevinsten	12
Museerne i Ebeltoft, Grenaa og Randers: Nødlidende museer får nye muligheder	18
Museum Salling: Et drama i flere akter	24
Sydvestjyske Museer: Kulturkrig i marsken	30
Museum Lolland-Falster: Det skal vokse nedefra	36
Fusionens psykologi: Drop fokus på medarbejdernes modstand	42



Forord

»Jeg tror, det er meget typisk for museer at opfatte sig som en familie.« Sådan siger en museumsleder i en af denne publikations fem cases om museumsfusioner.

Jeg synes, det er meget præcist formuleret. Hver familie har sine regler og omgangsformer, der ofte har udviklet sig over mange år. Hvis det er en god familie, er det her man kan føle sig tryk og samle kræfter til at møde verden udenfor.

Det danske museumslandskab er sammensat af mange forskellige institutioner eller "familier" – store og små – med hver deres kultur, ansvarsområder og faglige eksperter. Denne mangfoldighed er en styrke, fordi der hele tiden findes mange forskellige løsninger, og fordi museerne kan inspirere hinanden til at søge nye og bedre veje.

Det danske museumslandskab står imidlertid over for store udfordringer i de kommende år – nogle ville måske ligefrem kalde det et paradigmeskift. Øgede kvalitetskrav og en kraftigt skærpet konkurrence om publikums opmærksomhed tilskynder museerne til at tænke nyt, og den nye kommunale struktur byder stadig på både udfordringer og nye muligheder for museerne.

Derfor er det et godt tidspunkt at overveje, hvordan vi skaber et bæredygtigt museumslandskab for det 21. århundrede.

Svarene er ikke så ligetil. Kulturarvsstyrelsen har i flere år støttet lokale og regionale udviklingsprojekter, der har fremmet nye og tættere samarbejder mellem museerne. Og Kulturministeriet

har i 2010 igangsat en museumsudredning, der skal lægge sporene ud for en fortsat styrkelse af de danske museer. Det er helt nødvendigt, at de statslige og statsanerkendte museer her bidrager til at finde svarene på, hvordan vi får styrket de danske museer, så de kan honorere de voksende krav, der i dag stilles fra både brugere, borgere, stat og kommuner.

Der har i de senere år været et øget antal fusioner blandt de danske museer. Fusionerne har skabt helt nye enheder, men også nye organisationsformer mellem museerne.

Med denne publikation – med erfaringer fra fem museumsfusioner – ønsker Kulturarvsstyrelsen at øge kommuner og museers viden om de udfordringer og mulige gevinster, en samling af museerne i større administrative og faglige enheder giver. De fem cases er udvalgt, så de giver et indtryk af de mange forskellige typer af problemstillinger, der kan være forbundet med en fusion.

Publikationen er ikke en kortlægning, en status på museumssammenlægninger her i 2010 eller en facitliste til, hvordan processen gribes an. Publikationen er et inspirationskatalog, hvor kommuner, museumsledere, medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer fortæller deres egne versioner af, hvordan de på godt og ondt oplevede at få en ny "museumsfamilie" – hvad enten det har været af kærlighed eller som et "tvangsægteskab".

Juni 2010
Direktør Steen Hvass



Steen Hvass: Direktør,
Kulturarvsstyrelsen

ANBEFALINGER TIL EN OPTIMAL FUSIONSPROCES

Centrale anbefalinger fra de syv museer, som har bidraget med deres erfaringer til denne publikation.

- Skab en stærk vision for det nye museum
- Inddrag medarbejderne fra starten
- Få styr på rollerne
- Kommunikér klart og tydeligt til alle aktører
- Sæt penge af
- Giv medarbejderne mulighed for at mødes på tværs
- Brug kræfter på at skabe den nye kultur
- Stil medarbejderne en gevinst i udsigt



Skab en stærk vision for det nye museum

Det nye museum skal før fusionen gøre sig sin vision klar. Det har man gjort i Odense Bys Museer.

»Du skal kunne visualisere din vision, for hvis du ikke kan danne et billede på modtagerens nethinde af, hvad du gerne vil, er målet ikke klart nok,« siger museumsleder Torben Grøngaard Jeppesen. Samtidig er det ifølge museumslederen vigtigt at have opbakning både internt og politisk.

Ifølge erhvervspsykolog Gitte Haslebo bør det fusionerende museum være opmærksomt på, at man ikke automatisk kan styre medarbejdernes forståelse af fusionen, f.eks. ved at lave en meget rosenrød vision. Hun understreger, at medarbejderne skal kunne relatere sig til visionen – ellers laver de deres egne negative beskrivelser, der kommer til at florere i subkulturer, som ledelsen ikke har adgang til.

Inddrag medarbejderne fra starten

Det er medarbejderne, der i dagligdagen skal leve med fusionen. Derfor er det vigtigt, at de føler sig hørt og inddraget.

På Lolland-Falster oplevede museumsleder Ulla Schaltz fra starten, at der var bred opbakning fra medarbejderne til det nye Museum Lolland-Falster. De var åbne over for forandringerne, og hun vurderer, at det skyldes, at de blev inddraget fra dag ét.

På Sydvestjyske Museer er erfaringen med modsat fortegn. Medarbejderne blev hurtigt hægtet af processen, og de føler ikke, at de fik indflydelse.

Manglende medarbejderinddragelse er medvirkende årsag til de problemer, fusionen er stødt ind i og fortsat lever med, ifølge medarbejderrepræsentant, Trine Wittorff Brander.

Få styr på rollerne

Sydvestjyske Museer lå underdrejet ledelsesmæssigt langt inde i fusionsperioden, fordi personalepolitik, ledelsesstruktur og retningslinjer ikke var på plads.

Det tog tre-fire måneder inde i fusionen, før den ledende stilling blev slået op, så i den periode var der to ledere uden ledelsesgrundlag. Erfaringen herfra er, at det skulle have været på plads før fusionen, for bagefter har man ikke tid til det, og så kommer alle frustrationerne.

På Lolland-Falster var der to bejlere til stillingen som leder, men her tog de to bestyrelsesformænd ansvaret. De to ledere blev sendt på lederuddannelse sammen, og det blev gjort klart, at den endelige udvælgelse ville blive åben og reel. Resultatet er, at de to tidligere ledere arbejder godt sammen i dag, selv om den ene er chef for den anden.

I Randers og på Djursland var rollefordelingen klar fra starten: Kulturhistorisk Museum Randers bliver storebror og den styrende. Det føler de to museumsledere på Djursland sig meget trygge ved.

Kommunikér klart og tydeligt til alle aktører

Kommunikation er et centralt – og svært – punkt for alle fusionsprocesser.

»Man skal have en klar kommunikationsplan,« anbefaler museumsleder Ulla Schaltz fra Museum Lolland-Falster. Kommunikationen er en af de ting, hun synes, hun kunne have gjort bedre set i bakspejlet.

I Salling savnede medarbejdere og andre involverede også kommunikation, og det skabte stor frustration. Her erkender man i dag, at man skulle have haft endnu flere møder med de involverede og forklaret planerne bedre.

Sæt penge af

Bedre bevillinger er ofte en effektiv gulerod for medarbejdere, bestyrelser og museumsforeninger. Samtidig er det vigtigt sætte penge af til selve fusionsprocessen.

I Grenaa følte museumsleder Brita Mosdal på Djurslands Museum, at hun skulle tigge og bede om penge, hver gang hun skulle lave en udstilling. Sådan er det ikke mere. Fusionen med museerne i Randers og Ebeltoft har betydet, at de lokale politikere har set en fordel i at investere 50 procent mere i museet. Det samme er sket i Ebeltoft, og det er derfor med stor entusiasme og forventning, at

de to mindre museer har kastet sig ind i fusionen, der rækker over tre kommuner.

Også fusionen mellem Lolland-Falsters Stiftsmuseum og Guldborgsund Museum har fået de lokale politikere til lommerne, og det har givet medarbejderne positive forventninger til fusionen.

Sydvestjyske Museer i Esbjerg og Ribe har ikke fået flere penge tilført. Derfor har museet ikke haft råd til at indrette fælles kontorer for medarbejderne. Før folk fra de to tidligere museer bliver bragt sammen og kommer til at kende hinanden, vurderer museumsleder Ulla Mejdahl ikke, at Esbjerg-Ribe-konflikten bliver løst.



Giv medarbejderne mulighed for at mødes på tværs

I Odense mødes medarbejderne på tværs hver dag. Hele personalet blev i forbindelse med fusionen flyttet til Møntergården i byens midte, og de eneste ansatte på de enkelte museumsenheder er i dag omviserne. Det betyder, at medarbejderne arbejder mere på kryds og tværs end tidligere.

I Grenaa, Randers og Ebeltoft ser museumsmedarbejderne færre spøgelse, jo bedre de lærer hin-

anden at kende på tværs af museerne. På Lolland-Falster har de fleste medarbejderne fundet en makker i den anden afdeling af museet.

Sydvestjyske Museer har ikke haft penge til at indrette en fælles administration, og derfor har de nye kolleger ikke mulighed for at se hinanden i øjnene i dagligdagen. Det har givet store frustrationer og ulmen i krogene.

Brug kræfter på at skabe den nye kultur

Kulturen kan komme på tværs i en fusion. I Sydvestjylland var det den gamle købstadskultur i Ribe, der kolliderede med den nye industribykultur i Esbjerg.

En af grundene til at omlægningen af Odense Bys Museer i 1997 må betegnes som en succes er ifølge museumslederen, at museet i begyndelsen fik tid til at bruge kræfterne på de indre linjer. Det fusionerede museum har brug for at finde sig selv, styrke samarbejdet på tværs og skabe en ny, fælles identitet og kultur. Derfor råder museumsleder Torben Grøngaard Jeppesen politikerne fra at

kræve mere og bedre formidling med det samme efter en fusion.

I Museum Salling var en af årsagerne til problemerne, at kunstmuseet havde svært ved at se fornuften i at lægge sig sammen med kultur- og naturhistoriske museer, fordi det er meget forskellige verdener.

»Vi var bange for, at det hele blev æltet for meget sammen, så vores profil, faglighed og mangeårige markedsføring som kunstmuseum gik fløjten,« siger museumsleder Rasmus Vestergaard.

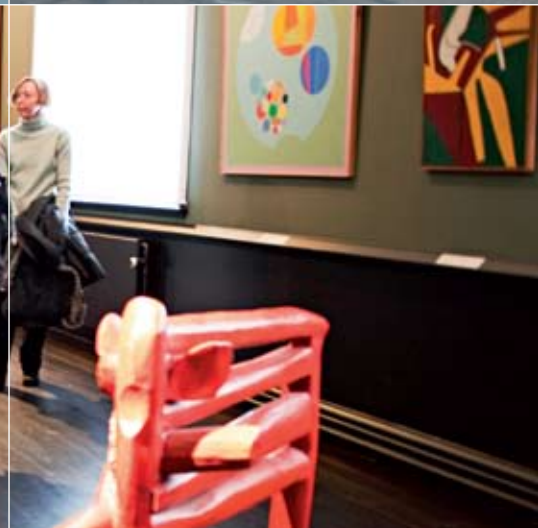
Stil medarbejderne en gevinst i udsigt

Ifølge museumsleder Torben Grøngaard Jeppesen fra Odense Bys Museer er det vigtigt at stille medarbejdere gevinster i udsigt ved en fusion - og dernæst få tid til at realisere denne gevinst.

For medarbejderne i Odense var gevinsten at få orden. Så de ryddede op, registrerede og arkiverede og fik det mest velordnede magasin, et museum

kan ønske sig. Med detaljerede oplysninger om alt lige fra stenalderøkser til H. C. Andersens breve.

I Ebeltoft og Grenaa er gevinsten en mulighed for at lave bedre, større og mere spektakulære udstillinger og projekter. Mange års kamp for flere penge til museerne er nu lykkedes via fusionen.



Medarbejderne indløste fusionsgevinsten

Når et museum efter en fusion skal finde sin identitet, skal det først have tid til at skabe en basis ud fra sin egen kerne. Tid og ro er vigtige faktorer i det forløb, lyder erfaringen i Odense.

I et par år efter at museerne i Odense i 1997 havde slået sig sammen under det fælles navn "Odense Bys Museer", havde det nye museum ikke mange nye udstillinger. Der var nok at gøre med at finde sig til rette i den nye identitet som en enhed - og med at indløse en af de gevinster, medarbejderne havde fået stillet i udsigt før fusionen, nemlig at få orden på samlinger og arkiver.

Så de ryddede op, registrerede og arkiverede og fik det mest velordnede magasin, et museum kan ønske sig. Med detaljerede oplysninger om alt lige fra stenaldrerøkker til H. C. Andersens breve.

Som samlingschef for Fyns Kunstmuseum, Anne Christiansen, udtrykker det:

»I dag er alt arkiveret. Hvis du vil vide, hvad H. C. Andersen lavede den 27. april 1857, kan du slå det op og se, hvor han var, og hvem han skrev til den dag.«

Ifølge museumsleder Torben Grøngaard Jeppesen er det netop vigtigt at stille medarbejdere gevinster i udsigt ved en fusion - og dernæst få tid til at realisere denne gevinst.

»For os var gevinsten at få orden. Vi besluttede os for at satse på vores vidensafdeling og for at få den markante, faglige dimension, som ville gøre, at vi blev oplevet professionelt både blandt vores egne og i en større sammenhæng,« siger Torben Grøngaard Jeppesen.

Det er lykkedes, og museets niveau er hævet.

«Hvis vi skulle have gjort noget anderledes, skulle vi have lagt en pause ind, hvor vi ikke både skulle udføre det, der var planlagt i det år, samtidig med, at vi skulle have en ny organisation til at fungere.»

»Vores vision var at give Odense og Fyn et museumsvesen med en professionalisme og et volumen, der kunne udleve vores mission: At sætte tid, sted, ting og tanke i perspektiv,« siger museumslederen.

Brugte kræfter på de indre linjer

Torben Grøngaard Jeppesen vurderer, at succesen for Odense Bys Museer blandt andet skyldes, at museet i begyndelsen fik tid til at bruge kræfterne på de indre linjer.

»Politikere skal lade være med at efterspørge formidling med det samme. Det letteste er at sige:

dets egen kerne. Det gav Odense Kommune plads til, og vi fik et par år til at skabe den orden, vi ønskede os,« siger han.

Anne Christiansen peger også på tid som en vigtig faktor. Hun ville gerne have haft mere luft i planerne i begyndelsen.

»Starten var hård. Hvis vi skulle have gjort noget anderledes, skulle vi have lagt en pause ind, hvor vi ikke både skulle udføre det, der var planlagt i det år, samtidig med, at vi skulle have en ny organisation til at fungere. Det tog pusten fra os, men nu har vi nået fantastiske mål,« siger Anne Christiansen.



“Vi har tre museer, dem lægger vi sammen, og så vil vi have noget mere formidling”. Hvis et museum ikke bare skal være en formidlingscentral, skal det først have tid til at skabe en museumsbasis ud fra

Hun påpeger, at museet meget gedigent opfylder de fem forpligtelser, der ligger i museumsloven: Museet indsamler, bevarer, registrerer, forsker og formidler.

»Vi har givet den en skalle på alle fem områder, og det har løftet vores meget brede spektrerede institution.«

Arbejder på tværs

Indtil 1997 var museerne i Odense fem forskellige enheder med hver sin økonomiske ramme og hver sin personalepolitik. Hvert enkelt museum arbejdede for sig selv. I dag drives Odense Bys Museer som ét samlet museum med fem områder: Kunst, H. C. Andersen, Carl Nielsen, Arkæologi og Historie.

Museet er en samlet økonomisk enhed med fælles pengekasse og fælles overordnet planlægning. Det giver mulighed for at lave satsninger, som man fx gjorde det i forbindelse med H. C. Andersen-jubilæet. Driftsafdelingen er fælles for alle enheder, og der er én formidlingschef og én udstillingskonto.

Hele personalet blev i forbindelse med fusionen flyttet til Møntergården i byens midte, og de eneste ansatte på de øvrige museumsenheder er i dag omviserne. Overinspektørerne for de enkelte afdelinger sidder under samme tag, og de er fritaget for personaleadministrativt ansvar, så de kan koncentrere sig om deres fagområde. Det giver ifølge de ansatte større fokus på fagligheden, og den faglige selvforståelse som vidensinstitution er styrket. Det betyder, at medarbejderne arbejder mere på kryds og tværs end tidligere.

»Ideer til udstillinger opstår selvfølgelig i de faglige enheder, men for at få dem løst går man hele tiden på tværs. Før fusionen var det sådan, at hvis

nogle medarbejdere fra det ene museum skulle bruge nogle medarbejdere fra det andet museum, skulle de gå til den pågældende leder, som så fandt medarbejdere til formålet. Nu aftaler de 120 medarbejdere direkte med hinanden,« fortæller Anne Christiansen.

Det var vigtigt for museet også at lette kommunikationen på andre måder, så der blev som noget nyt anskaffet computere og installeret intranet og kalendersystem fra dag ét. Der kom it-udviklere samt en bibliotekar til, og de nye tiltag blev finansieret med de penge, museet sparede på ikke at skulle købe tre eksemplarer af alting, som for eksempel bøger og magasiner.

Lederen skal være synlig

Der var blevet nedlagt stillinger og oprettet nye, og selvom kun ganske få medarbejdere ikke fik opfyldt deres personlige ønske om at blive placeret et ganske bestemt sted, og selvom stemningen for fusionen var positiv, startede problemerne hurtigt.

»Det skulle gå galt på et tidspunkt, når folk havde siddet tilpas længe på deres nye pladser og havde fundet ud af, at der selvfølgelig visse steder var noget galt med kemien,« siger Anne Christiansen, og Torben Grøngaard Jeppesen fortsætter.

»Alt havde fungeret det gamle sted, og euforien over at være flyttet var væk, så nu gik magtkampene i gang. Man havde måske været vant til at have en bestemt arbejdsopgave, som en anden nu



Torben Grøngaard Jeppesen: Museumsleder



Anne Christiansen: Samlingschef, Fyns Kunstmuseum

«Det er meget vigtigt at have opbakning både internt og politisk. Falder din interne organisation fra hinanden, er du på den.»

fik, og så starter kampene. Men det falder på plads. En fejl var, at jeg ikke selv flyttede med i første omgang. Jeg fandt det vigtigst, at andre fandt deres pladser, så jeg blev på kunstmuseet, men det varede ikke længe. Jeg skulle som leder selvfølgelig være i smørklatten, for når der er uro, er det vigtigt, at lederen er der. Han behøver ikke have en løsning, men han skal være der. Nu er det ikke længere nødvendigt,« siger Torben Grøngaard Jeppesen.

Som en hjælpende faktor i den sammenhæng peger han på den lederuddannelse, Odense Kommune gav ham. Dertil kommer det "skygge-kabinet" af de gamle ledere, som i det første halve år arbejdede sammen med den ny ledergruppe samt det faktum, at han var opmærksom på at "dække flanker af", som han kalder det.

»Det er meget vigtigt at have opbakning både internt og politisk. Falder din interne organisation fra hinanden, er du på den. Og den dag, der går ballade i den,

og en fodfejl kommer i pressen, er det meget vigtigt også at have den politiske opbakning,« siger Torben Grøngaard Jeppesen.

Desuden skal et museum før en fusion gøre sig sin vision klart.

»Du skal kunne visualisere din vision, for hvis du ikke kan danne et billede på modtagerens nethinde af, hvad du gerne vil, er målet ikke klart nok,« siger museumslederen.

I Odense var målet klart defineret.

»Min målsætning var at missionere for, at selvom vi lever i en tid, hvor vi bombarderes med nyheder fra hele verden, skal vi også kunne sætte tid, sted, ting og tanke i et historisk perspektiv. For at gøre det på en demokratisk måde, skal man have et bredt felt at arbejde i,« siger Torben Grøngaard Jeppesen.



Odense Bys Museer er en fusion fra 1997, der omfatter det kulturhistoriske museum Møntergården, H. C. Andersens Hus, H. C. Andersens Barndomshjem, Carl Nielsen Museet og Carl Nielsens Barndomshjem, Fyns Kunstmuseum og Den Fynske Landsby.

Antal medarbejdere (2010): 120

Offentligt driftstilskud (2010): 28,9 mio. kr.

Antal besøgende (2009): 287.887

“Politikere skal lade være med at efterspørge formidling med det samme – den kommer. Skal et museum være et museum og ikke bare en formidlingscentral, skal det først have tid.”



Museerne i Ebeltoft, Grenaa og Randers:

Nødlidende museer får nye muligheder

De kulturhistoriske museer i Ebeltoft og Grenaa var velforankrede, men nødlidende. Det blev startskuddet til en fusionsproces, der kulminerer 1. januar 2011, hvor de to museer bliver lagt sammen med Kulturhistorisk Museum Randers. Fusionen giver en indsprøjtning af penge og optimisme til alle museerne.

Man skulle tro, nødlidende museer hænger med mulen og er kede af det. Men sådan er det ikke i hverken Grenaa eller Ebeltoft. Her er museumslederne både glade og positive og ser lyst på fremtiden.

»Det er både spændende og positivt. Jeg kan se store muligheder i at udvikle et slagkraftigt museumsvesen, og vi glæder os i den grad.«
Så tydeligt udtrykker museumsleder på Djurslands Museum i Grenaa, Brita Mosdal, sig.

Museumsleder på Museet for Syddjurs i Ebeltoft, Jakob Vedsted, er ligeså positiv:

»Vi har kæmpet i 25 år om at få flere penge til museumsvesenet, og nu er det lykkedes at få 1,5 mio. kr. mere om året i kommunalt tilskud. Det er da fantastisk, og det kan kun lade sig gøre, fordi vi fusionerer.«

«Vi har kæmpet i 25 år om at få flere penge til museumsvesenet, og nu er det lykkedes at få 1,5 mio. kr. mere om året.»

«Vi i Randers sidder for bordenden, og rollefordelingen var klar fra starten.»

De to museer har nu midler og overskud til at lave bedre, større og mere spektakulære udstillinger og projekter.

Problemer med museumslovens krav

Startskuddet til fusionen var en kvalitetsvurdering fra Kulturarvsstyrelsen, hvor museerne i Ebeltoft og Grenaa blev betegnet som økonomisk nødlidende. Styrelsens klare anbefaling var derfor et tættere samarbejde – og eventuelt en fusion – mellem de to museer og eventuelt med Kulturhistorisk Museum Randers.

De tre kommuner var hurtige til at følge anbefalingen og vedtage, at de tre museer skulle fusioneres. Der blev nedsat en tværkommunal styregruppe, der i juni 2009 udarbejdede en redegørelse med en beskrivelse af formål, organisation og økonomisk ramme for et fusioneret museums-væsen i de tre købstæder. Redegørelsen pegede

blandt andet på, at Museet for Syddjurs og Djurslands Museum ikke under de nuværende økonomiske og organisatoriske betingelser ville kunne leve op til museumslovens krav til statsanerkendelse.

En anden drivkraft for fusionen var kommunalreformen i 2007, der indbød til sammenlægninger. Mange politikere på Djursland oplevede kommunalreformen som en god proces, og de turde mere, end de gjorde før.

»Vi sad her med et nyt byråd, nye politikere og en ny kulturforvaltning. De forstod, at en fusion er lig med en styrkelse af museerne og noget positivt for kommunen. Men også at der skulle flere penge i det,« understreger Brita Mosdal.

Flere penge til museumsdrift

Fusionen betyder, at museerne i Grenaa og Ebeltoft overgår fra at være selvejende til at blive



ejet af de respektive kommuner, og at Randers Kommune fremover bliver driftsherre for de tre museer.

Det har hverken skabt problemer med bestyrelserne, støtteforeningerne eller museumsforeningerne, og de to bestyrelser fra Grenaa og Ebeltoft bliver repræsenteret i præsidiets for det nye museum.

»De har da ikke købt det lige på stedet, men jeg har gjort meget ud af at forklare, hvorfor det er godt. Og det har de forstået. Folk har indset, at det er det eneste rigtige, og som de har sagt til mig: »Hvis det er det, der skal til for at styrke os, så er det sådan»,« siger Brita Mosdal.

Fusion er strategisk udvikling

Et krav fra starten var, at Randers ikke skulle være "trækdyr for fattigrøvene på Djursland".

»Det her er et ligeværdigt samarbejde med ligeværdige vilkår. Vores krav var, at det ikke skulle være en sparefusion, og det blev det ikke, fordi vi og politikerne turde sige deres mening,« mener Jørgen Smidt-Jensen, der er leder af Kulturhistorisk Museum Randers.

Kulturarvsstyrelsens signal til museerne i Ebeltoft og Grenaa om, at de burde indgå i et langt mere forpligtende samarbejde for at kunne løfte sig, var også en løftestang for projektet.

»Fusionen er strategisk udvikling, og den giver nye muligheder i fællesskabet. Byrådet i Randers sagde

helt klart, at økonomien til museumsdrift i de to kommuner på Djursland skulle være større, og at Randers skal være den styrende. Vi skal ikke være socialhjælpere,« siger Jørgen Smidt-Jensen.

På Djursland fik kulturen mere plads og flere penge i den nye forvaltning efter kommunalreformen. »Tidligere var det fodbold og rockmusik, nu er det andet og mere,« siger Brita Mosdal. Jakob Vedsted nikker, og lederne roser alle tre deres kommuner for at ville meget mere med deres museer.

Klar rollefordeling

De tre museumsledere er helt afklarede omkring rollefordelingen:

Randers bliver storebror og den styrende, og Jørgen Smidt-Jensen bliver leder af de fusionerede museer.

»Randers sidder for bordenden, og rollefordelingen var klar fra starten. Derfor slipper vi for mange af de diskussioner, som har været i andre museumsfusioner,« siger han.

Begge ledere af de små museer har det godt med, at Randers er den store, der sætter dagsordenen. »Det giver ro, og vi er meget trygge ved, at ansvaret er placeret der,« siger Brita Mosdal.

Det er kommunerne i Norddjurs og Syddjurs, der har taget initiativet til fusionen, der blev endelig besluttet i december 2009. Siden er det gået stærkt.

»Vores rolle i det fusionerede museum er ikke på



Jørgen Smidt-Jensen:
Leder af Kulturhistorisk Museum Randers



Brita Mosdal: Leder af Djurslands Museum

“ Det skal være en åben proces, hvor alt kommer på bordet. ”



Jakob Vedsted: Leder af Museet for Syddjurs

plads endnu, men der er ikke antydningen af skærmydsler omkring det. Den endelige organisation skal nok falde på plads,« siger Jakob Vedsted.

Det fælles museum har endnu ikke fundet et navn, men det er en proces, der er i fuld gang og engagerer medarbejderne alle tre steder.

Danmarks lykkeligste museumsfusion

»Det er nok Danmarks lykkeligste museumsfusion. Tre kulturer, personale, geografi og en hel masse andet skulle til at arbejde sammen, og kulturforvaltningerne i de tre kommuner har også skulle afstemmes. Og alle steder er det gået eksemplarisk. Noget vi alle kan lære noget af,« mener museumsleder Jørgen Smidt-Jensen.

En af årsagerne til succesen kan være, at de tre parter har arbejdet sammen om et fælles magasin siden 2008, og at de har været vant til at samarbejde og lave projekter sammen i mange år.

»Vi har altid kunnet snakke sammen, og kemien er i orden. Det er altafgørende for en fusionsproces,« siger Jakob Vedsted.

Museumslederne fremhæver også statens engagement og lyst til at blande sig.

»At staten og Kulturarvsstyrelsen kommer og siger, "museet får for lidt penge", blev en løftestang for

os og fusionen. Vi har følt os nødlidende, og jeg skulle tigge og be', hver gang jeg skulle lave bare en simpel udstilling,« pointerer Brita Mosdal.

Åbenhed i processen

I forhold til medarbejdernes oplevelse af fusionen, er det vigtigt, at processen er åben.

Medarbejderne mødes tit og ofte. Alle er ved at beskrive deres arbejdsopgaver og snakke sammen om, hvad de skal fremover. Der udsendes nyhedsbreve til alle på de tre museer, så medarbejderne føler sig orienterede.

»Det skal være en åben proces, hvor alt kommer på bordet. Jeg mødes derfor med de tre personalegrupper hver for sig én gang om måneden,« fortæller Jørgen Smidt-Jensen.

Jakob Vedsted peger på, at stemningen bliver bedre i takt med, at tingene falder på plads.

»Folk var selvfølgelig usikre på deres rolle og fremtid, da fusionen blev kendt, men vi har meldt klart ud, at alle medarbejdere bliver overtaget af Randers Kommune,« siger han.

Brita Mosdal oplever, at jo mere folk arbejder sammen, jo færre spørgsmål er der.

»Medarbejderne er ved at lære hinanden at kende,



Karen Dubery: Medarbejderrepræsentant

og det er også super godt, at Jørgen kommer til alle vore personalemøder. Det giver en god stemning,« siger hun.

Karen Dubery, der er medarbejderrepræsentant for de tre museer i fusionen, har også kun positivt at sige om processen indtil nu.

»Vi er på forkant, synes jeg. Jeg har været ude for at snakke med folk i Grenaa og Ebeltoft, og på et af museerne har de vendt noget negativt i starten til noget positivt, hvor de kan se alle fordelene. Og det har de fået meget ud af. Medarbejderne føler, at de får reel information fra deres ledere, at de kan bidrage med noget til helheden og at de bliver hørt.«

Det nye museum, der endnu ikke har fået et navn, er en fusion af Kulturhistorisk Museum Randers, Djurslands Museum i Grenaa og Museet for Syddjurs i Ebeltoft. Fusionen træder i kraft den 1. januar 2011.

Antal medarbejdere (2010):

Randers: 45

Grenaa: 15

Ebeltoft: 20

Offentligt driftstilskud, (2010):

Randers: 9,5 mio. kr.

Ebeltoft: 3,2 mio. kr.

Grenaa: 3,2 mio. kr.

Antal besøgende (2009):

Ebeltoft: 15.000

Randers: 50.000

Grenaa: 15.000

«Det er nok Danmarks lykkeligste museumsfusion.»



Et drama i flere akter

Mudderkastning, personlige kampe og økonomisk rod har præget fusionen mellem fem museer og de lokalhistoriske arkiver på Skiveegnen. I dag er gemytterne faldet til ro, museerne har fået noget af deres selvstændighed tilbage, og nu er parterne enige om at kigge fremad.

“Det mislykkede museum” blev det kaldt i aviserne, der var fyldt med debatindlæg, polemik, anonyme kilder og beskyldninger, der føg i luften.

Museum Salling er en fusion mellem Skive Museum, Skive Kunstmuseum, Fur Museum, Spøttrup Borgmuseum, Sallingsund og Omegns Museum samt de lokalhistoriske arkiver i Skive Kommune. Fusionen blev besluttet af et enigt byråd i Skive Kommune i januar 2007 og trådte i kraft 1. januar 2008. Men så begyndte en bøvlet tid.

Else Theill Sørensen blev, som daværende formand for Museum Salling, hvirvlet ind i et sandt stormvejr.

Hun havde ikke i sin vildeste fantasi forestillet sig de reaktioner, der kom. Enkelte lokale museumsforeninger, støtteforeninger og lokale museumsledere var ikke glade for fusionen. Else Theill Sørensen lægger ikke skjul på, at det, efter hendes

mening, var i og omkring Skive Kunstmuseum, at ihærdige kræfter kæmpede imod Museum Salling.

Fra starten var det vanskeligt at skabe fælles fodslag i organisationen. Resultatet var megen uro kombineret med kritik fra mange sider. Så selv om fusionen blev besluttet af et enigt byråd, løb processen af sporet undervejs. Men Else Theill Sørensen oplever, at den nu er tilbage på sporet.

»Efter megen tummel har vi fået et bæredygtigt museumsvesen i Skive Kommune. Det er fagligt udviklende, og jeg vil følge det med glæde og interesse. Hvis vi havde givet op undervejs, havde det ligget i ruiner under os i dag,« siger hun.

Fusionen kom på dagsordenen efter kommunalreformen og signaler fra daværende kulturminister Brian Mikkelsen om, at der ville ske ændringer og fusioner i museumsverdenen.

“Det var svært med de forskellige kulturer i museerne, der var drevet af bestyrelser eller støtteforeninger. Nogle havde svært ved at være sammen med andre og se de fælles mål.”

«Folk følte, at det folkelige og støtteforeningernes rolle gik fløjten i Museum Salling.»

Formålet var at effektivisere den samlede museumsdrift, højne kvaliteten og styrke ledelse og administration.

Frustration og modstand fra starten

Erik Krogh Kristensen, der er med i repræsentantskabet for Museum Salling gennem Skive Museum, peger på manglende enighed om målet, som Museum Salling's største problem.

»Folk følte, at det folkelige og støtteforeningernes rolle gik fløjten i Museum Salling. Problemet var, at der ikke var enighed om formålet med fusionen. Ikke alle ledere var med, og støtteforeningen på kunstmuseet var ikke med,« siger han.

Erik Krogh Kristensen peger også på, at der manglede kommunikation på mange planer:

»Folk savnede information, og det gav stor frustration. Vi skulle have haft endnu flere møder med

de involverede og forklaret bedre om planerne,« siger han.

Direktør for Kultur og Fritid i Skive Kommune, Erland A. Nielsen, kalder processen for "Et drama i fem akter". Han er i øjeblikket konstitueret leder af Museum Salling, efter at det nye museums første direktør stoppede efter kun godt et år på posten.

Kunstmuseum var imod

Det begyndte ellers godt. Der var 800.000 kr. fra Kulturministeriet i forbindelse med kulturregionsaftalerne til at udvikle et fælles museums-væsen på Skive-egnen. Senere fulgte yderligere 200.000 kr.

Else Theill Sørensen tog som formand med kulturudvalget i Skive Kommune på research flere steder i landet, og det mandede som nævnt ud i, at et enigt byråd vedtog at etablere "Museum Salling".

Beslutningsoplægget var blevet til ved møder med ledere, støtteforeninger, medarbejdere og politikere.

»For mig var det et bredt grundlag,« siger Else Theill Sørensen.

Men de fire ledere i Museum Salling's ledergruppe havde, ifølge Else Theill Sørensen, tydeligvis problemer med at have en fælles holdning til noget som helst.

»Det var svært med de forskellige kulturer i museerne. Nogle havde svært ved at være sammen med andre og se de fælles mål. Der manglede tro



på projektet og en baggrund for at skabe et fællesskab,« siger Else Theill Sørensen.

»Kunstmuseet havde modstand mod fusionen hele vejen igennem,« supplerer Erland A. Nielsen.

Ifølge leder af Skive Kunstmuseum, Rasmus Vestergaard, havde man svært ved at se fornuften i at lægge sig sammen med kultur- og naturhistoriske museer, fordi det er meget forskellige verdener, der ikke umiddelbart har noget med hinanden at gøre.

»Vi var bange for, at det hele blev æltet for meget sammen, så vores profil, faglighed og mangeårige markedsføring som kunstmuseum gik fløjten,« siger han.

Kunstmuseet var interesseret i et tættere samarbejde med de andre museer omkring økonomi og administration, men havde kunstmuseet haft valget, ville en fusion med et andet kunstmuseum have været at foretrække.

»Hvem siger, at det er kommunegrænsen, der afgør, hvem man kan fusionere med?,« spørger Rasmus Vestergaard.

Styr på økonomien

I 2008 ansatte man en direktør som chef for hele Museum Salling. Han blev genstand for meget af kritikken. En af direktørens primære opgaver var at få styr på økonomien, som de enkelte museer tidligere brugte meget tid på hver især.

»I et år havde vi styr på økonomien, men så rejste

direktøren, bl.a. fordi han mødte modstand fra dag ét. Han blev eksponent for hele fusionen og genstand for al modstanden,« siger Erik Krogh Kristensen.

Ifølge Erland A. Nielsen blev budgetterne overskredet med samlet 1,4 mio. kr. i 2009, mens de i 2008, da museet havde en direktør, viste et overskud på 700.000 kr.

Efter direktørens afgang i foråret 2009 bad byrådet konsulentfirmaet Rambøll om at udarbejde en evalueringsrapport. Den anbefaler blandt andet, at man ruller lidt tilbage og tilkender de oprindelige institutioner mere økonomisk autonomi. Den anbefaling bliver fulgt, og derfor er økonomien nu igen på vej ud til de enkelte museer. Det håber alle giver mere ro.

»Det er helt afgørende at have en god økonomistyring på de enkelte museer, og økonomisk decentralisering er den rigtige vej, fordi det giver det enkelte museum bedre styr og overblik over økonomien,« understreger Rasmus Vestergaard.

Fra selvejende til kommunal

Med fusionen er der tilført 2,5 mio. kr. ekstra til museumsområdet i årligt kommunalt tilskud. Politikerne vil også gerne være tættere på og kunne styre økonomien bedre. Derfor bliver Museum Salling kommunalt ejet, så snart der er ansat ny museumschef, og kulturudvalget i Skive Kommune bliver Museum Salling's fremtidige bestyrelse.



Else Theill Sørensen:
Fhv. formand for
Museum Salling



Erik Krogh Kristensen:
Medlem af repræsentantskabet for
Museum Salling

«Vi var bange for, at det hele blev æltet for meget sammen, så vores profil, faglighed og mangeårige markedsføring som kunstmuseum gik fløjten.»



Erland A. Nielsen:
Kulturchef, Skive
Kommune

»Med en bedre og samlet økonomi kan vi lave bedre planer, og der er store fordele i, at det er et samlet museumsvesen,« mener Erik Krogh Kristensen.

En konkret positiv følge af fusionen er, at Skive Museums arkæologiske afdeling er flyttet fra dårlige lokaler til en nyistandsat bygning, der er indrettet helt efter afdelingens eget ønske. Flytningen følges efter al sandsynlighed op af, at Skive Museums kulturhistoriske afdeling, som nu har til huse på Havnevej sammen med kunstmuseet, flytter hen på samme adresse som arkæologien. Derved bliver der meget bedre plads til kunstmuseet, som skal renoveres og have bygget til.

På rette kurs

Alt i alt ser det ud til, at parterne nu har fundet hinanden, så man er enige om retningen.

»Vi har ændret ledergruppen til en koordinatorgruppe med otte personer i alt. Det er en bredere sammensætning, og alle har forstået, at økonomien løb løbsk. Vi er i fuld gang med at ansætte en ny chef for Museum Salling, så jeg ser lyst på fremtiden,« siger Else Theill Sørensen.

Også kunstmuseets leder ser lysere på fremtiden: »Vi er nu nået så langt, at det enkelte museum er kommet i fokus igen, og vi er glade for, at vi har fået mere rum til at lave noget fremadrettet, som fx. profilering og udvikling af vores identitet. Vi skal kommunikere og synliggøre os selv for at tiltrække publikum, sponsorer og projektpenge.

Kravet til specialisering og synlighed er skærpet, fordi konkurrencen mellem kunstmuseerne er større,« siger Rasmus Vestergaard.

Han erkender, at der også kan være mange fordele ved en fusion.

»Det handler om at få så meget museum for pengene som muligt, og fusionen har medført større politisk bevågenhed på det kulturelle område her i Skive,« siger han.

Vi ser fremad nu

I Museum Salling er det svært at pege på, hvad der skulle have været gjort anderledes:

»Det har taget sin tid at finde derhen, hvor vi er i dag, og sådan er det. Alle forstår heldigvis nu, at de skal arbejde i samme retning,« siger Erik Krogh Kristensen.

»Det skulle nok have været mere fagligt baseret, og vi skulle have haft en længere tidshorizont. Så havde det kunnet gro og spire nedefra. Men det er helt essentielt, at vi ser fremad nu, og der skal lyde en kæmpe stor ros til Skive Kommune for den økonomiske opbakning på 20 mio. kr. til udvikling af Skive Kunstmuseum,« understreger Rasmus Vestergaard.

»Jeg ved ikke, om det havde kunnet være anderledes. Jeg vælger at se fremad, og det er super, at vi er kommet i den rigtige retning nu,« siger Else Theill Sørensen.

Hun har et godt råd til alle andre museer, som går i fusionstanker – og et lille spark til lovgiverne:

»I en museumsfusion skal en chef have lederegenskaber og ikke mindst forstand på økonomisk styring. Loven kræver en museumsfaglig uddannelse hos den øverste leder, men det er faktisk ikke nødvendigt i dag, for den har de mange dygtige ledere af de enkelte institutioner.«

Museum Salling er en fusion mellem Skive Museum, Skive Kunstmuseum, Fur Museum, Spøttrup Borgmuseum, Sallingsund og Omegns Museum samt de lokalhistoriske arkiver i Skive Kommune.

Fusionen blev besluttet af et enigt byråd i Skive Kommune og trådte i kraft 1. januar 2008.

Antal medarbejdere i alt (2010): 40

Offentligt driftstilskud (2010): 12,2 mio. kr.

Antal besøgende (2009):

Skive Museum: 15.639

Skive Kunstmuseum: 15.639

Spøttrup Borgmuseum: 44.500

Fur Museum: 28.533

Sallingsund og Omegns Museum: 3.684

Spøttrup Lokalhistorisk Arkiv: 1.198

Sallingsund Lokalhistoriske Arkiv: 600

Skive Museum, Arkæologisk Afdeling: 271

Flyndersø Mølle: 6.980

«Det har taget sin tid at finde derhen, hvor vi er i dag, og sådan er det. Alle forstår heldigvis nu, at de skal arbejde i samme retning.»



Kulturkrig i marsken

Det vil tage tid, før uroen omkring museumsfusionen Ribe-Esbjerg har lagt sig. Et skridt på vejen bliver en ny fælles administration, museet forsøger at skaffe penge til.

Da museumsleder Ulla Mejdahl inden fusionen af museerne i Esbjerg og Ribe deltog i et borgermøde i Ribe, betroede en dame hende: "Jeg hader Esbjerg".

Damen vidste angiveligt ikke, at hun sad ved siden af lederen af Esbjerg Museum, men udsagnet måtte ud.

Da det forholdsvis nye Esbjerg Museum fra 1941 skulle fusioneres med landets ældste provinsmuseum fra 1855, Den antikvariske Samling i Ribe, udbrød der nærmest kulturkrig i det sydvestjyske.

»Vi fik at vide, at Kulturarvsstyrelsen kun ville samarbejde med ét kulturhistorisk museum inden for én kommune, og så kunne vi enten begynde at slå om, hvem det skulle være, eller vi kunne fusionere,« fortæller Ulla Mejdahl.

Hendes holdning har hele tiden været, at det var en god ide at fusionere, fordi det giver et mere robust museum. Men hun tror til gengæld, at kollegerne i Ribe syntes, at det blev dem pålagt.

»Det var pest eller kolera i deres øjne. Kommunesammenlægningen betød, at man i Ribe føler sig rendt over ende af Esbjerg Kommune, og det er ført videre til vores verden. Vi blev valgkamptema i Ribe, og det var hårdt. Esbjerg var skurken og er det stadig i manges øjne,« mener Ulla Mejdahl.

Og stormen har ikke lagt sig her to år efter fusionen.

»Desværre er det sådan, at Sydvestjyske Museer, som vi hedder nu, stadig bliver opdelt i Esbjerg og Ribe, og jeg tror, det tager en hel generation at komme ud over. Der er stor forskel på Ribe og Esbjerg i selvopfattelse,« siger Ulla Mejdahl.

«Det ville hjælpe meget at få samlet kræfterne i en fælles administration, for vi har brug for mere end nogle personalemøder en gang imellem. Der skal være daglig gang i det personlige samarbejde, før det lykkes.»

«Kommunesammenlægningen i det hele taget betød, at man i Ribe føler sig rendt over ende af Esbjerg Kommune, og det er ført videre til vores verden.»

Hun mener dog, at der er en dualisme med en fælles historie, som museerne kan bruge positivt og fremadrettet i deres formidling.

»Vi kan få et meget spændende museum,« siger Ulla Mejdahl.

Medarbejderne hægtet af

Trine Wittorff Brander har været ansat i museets skoleformidling og publikumsservice i to et halvt år og sidder i medarbejderudvalget. Hun er enig med sin chef i, at der er spændende udsigter for museet, og hun nyder personligt at samarbejde med mange forskellige faggrupper. Men hun peger på manglende medarbejderinddragelse som noget, der stadig giver problemer.

»Mere indflydelse til medarbejderne ville have givet os større medejerskab til fusionen,« som hun siger.

I forbindelse med fusionen nedsatte kommunen en gruppe bestående af de to museumsledere, bestyrelsesrepræsentanter fra begge museer og to medarbejderrepræsentanter. Men medarbejderne blev hurtigt hægtet af processen og fik ikke indflydelse på for eksempel vedtægterne og bestyrelsens sammensætning.

»Vi er i gang med mere medbestemmelse igennem nye strukturer, men det er et stort arbejde, for vi er jo to forskellige kulturer, og vi plejer at gøre tingene på to forskellige måder. Det medfører rigtig mange frustrationer blandt kollegaerne,« fortæller Trine Wittorff Brander, og Ulla Mejdahl supplerer:

»Jeg tror, det er meget typisk for museer at opfatte sig som en familie inden for en lille struktur. At skulle overgå til en ny og større organisation og få den organisationsforståelse, det kræver, kan være svært. Det betyder, at vi ansætter konsulen-



ter længere fremme i forløbet, som skal hjælpe os med at få den organisationsforståelse. For jeg kan ikke være alle vegne.»

Måneder uden ledelse

Sydvestjyske Museer er ikke organiseret i geografiske afdelinger, men i to faglige. Den ene er Museologisk Afdeling, som varetager museets udadrettede virksomhed med formidling og PR. Den anden er Antikvarisk Afdeling, som varetager forvaltning af bl.a. arkæologiske undersøgelser og museets samlinger, og som har medarbejdere i begge byer. Ifølge chefen og medarbejderrepræsentanten bunder mange af problemerne i, at der ikke er en fælles administrationsbygning for denne afdeling.

»Den daglige kommunikation med Ulla og kollegaerne i Esbjerg foregår over mail, og vi kan ikke gå hen og se folk i øjnene, når vi skal tale om dagligdags ting. Det er en lille ting, som giver stor frustration og ukonstruktiv ulmen i krogene. Det ville hjælpe meget at få samlet kræfterne i en fælles administration, for vi har brug for mere end nogle personalemøder en gang imellem. Der skal være daglig gang i det personlige samarbejde, før

det lykkes,« siger Trine Wittorff Brander.

Samtidig med, at Ulla Mejdahl er leder af Sydvestjyske Museer, er hun også afdelingsleder for Antikvarisk Afdeling. Det tog tre-fire måneder inde i fusionen, før den ledende stilling for hele museet blev slået op, så i den periode var der to ledere uden ledelsesgrundlag.

»Vi lå underdrejet ledelsesmæssigt, og alt omkring personalepolitik, ledelsesstruktur og retningslinjer var ikke på plads. Det skulle have været på plads før fusionen, for bagefter har man slet ikke tid til det, og så kommer alle frustrationerne. Det var og er stadig en meget lang proces med rystelser,« siger Ulla Mejdahl. Trine Wittorff Brander er enig:

»Nu har frustrationerne haft tid til at bundfælde sig, så det er meget op ad bakke. Det kunne vi have undgået, hvis tingene havde set anderledes ud fra starten.«

Fusion koster penge

Sydvestjyske Museer forsøger nu at sælge en bygning for at skaffe penge til et fælles admini-



Ulla Mejdahl: Leder af Sydvestjyske Museer



Trine Wittorff Brander: Medarbejderrepræsentant

«Vi lå underdrejet ledelsesmæssigt, og alt omkring personalepolitik, ledelsesstruktur og retningslinjer var ikke på plads.»

strationsbyggeri med plads til cirka 30 medarbejdere fra Antikvarisk Afdeling i begge byer.

»Det er enormt vigtigt at få bragt folk sammen, for det er der, ideerne kommer til at sprudle. Og vi får ikke gjort op med Esbjerg-Ribe-konflikten, før folk er samlet og kommer til at kende hinanden,« siger Ulla Mejdahl.

Ifølge Ulla Mejdahl fik den nye organisation efter fusionen ikke forbedret sit driftsgrundlag som forventet.

»Da kommunen havde sat os i gang, forsøgte de at følge organisationen på vej. Politikerne tror, man kan spare ved at fusionere, men det kan man ikke. Man skal se fordelene ved en fusion i, at man bliver mere robuste på medarbejderområdet, får en større kompetence og faglighed, og får flere kreative folk til at spille sammen. Vi er ikke så sårbare mere og kan løfte større opgaver,« siger Ulla Mejdahl.



Sydvestjyske Museer er en fusion af Esbjerg Museum og Den antikvariske Samling i Ribe og trådte i kraft i januar 2008. Museet består i dag af Esbjerg Museum, Esbjerg Vandtårn og andre små udstillingssteder i Esbjerg samt Museet Ribes Vikinger.

Det er meningen, at Antikvarisk Afdeling skal have fælles kontorfaciliteter i Ribe, mens Museologisk Afdeling har base i Esbjerg. Sydvestjyske Museer er i dag en selvejende institution, ligesom de to museer var det tidligere.

Antal medarbejdere (2010): 60

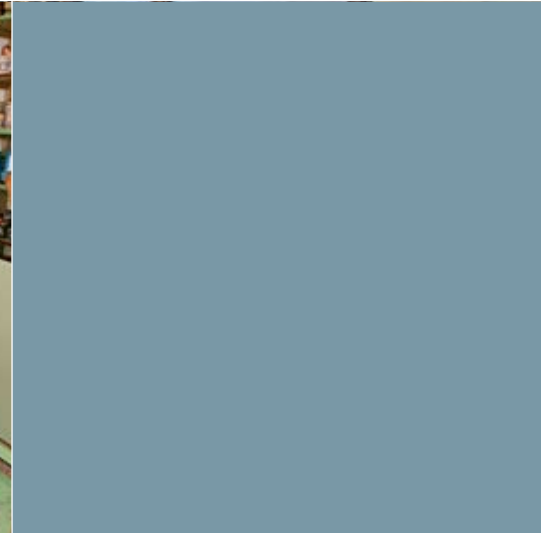
Offentligt driftstilskud, (2010): 8,8 mio. kr.

Antal besøgende (2009):

Museet Ribes Vikinger: 56.789

Esbjerg Museum: 23.796

“ Jeg tror, det er meget typisk for museer at opfatte sig som en familie. ”



Det skal vokse nedefra

Museum Lolland-Falster er historien om en lykkelig fusion. Succesen skyldes, at fusionen har fået lov til at gro nedefra, så alle medarbejdere er blevet en aktiv og positiv del af processen.

Før fusionen var de kommunale tilskud til museerne på Lolland-Falster nogle af de laveste i landet. Det er de ikke mere. Fusionen har tilført museumsområdet flere midler, og det nye museum står langt stærkere, end de to museer stod før.

»Alle er positive, og projekter og ideer myldrer frem. Det er fedt, og det udvikler og giver perspektiv. Der er skabt en stor vidensbank i huset, og nogle har specialiseret sig, fx dem, der er gode til formidling. Alt dette styrker fagligheden og giver dynamik,« siger museumsleder og direktør for Museum Lolland-Falster, Ulla Schaltz.

Lolland-Falsters Stiftsmuseum og Guldborgsund Museum fusionerede pr. 1. januar 2009, og det var kommunalreformen, der satte det hele i gang.

»Tilskuddene til museerne på Lolland-Falster var lave i forhold til landsgennemsnittet, og den nye Lolland Kommune signalerede, at man gerne ville op på landsgennemsnittet, hvis museerne lagde sig sammen,« fortæller Ulla Schaltz.

Kommunerne ville styrke et godt og sundt museumsvesen, og de to museer ønskede det. Så de gik i gang med at snakke fusion.

»Vi kunne jo ikke sige nej til signalerne om mere tilskud,« fortæller Ulla Schaltz.

“ Vi kunne jo ikke sige nej til signalerne om mere tilskud. ”

«Jeg tror, at medarbejderne godt vidste, at fusion var til gavn for alle. Alle fandt ud af, at de havde en makker det andet sted, og det har de fået meget ud af.»

Museerne lignede hinanden. De var begge selv-ejende institutioner med hver sin kommune som primær tilskudsyder, men de havde ikke i forvejen nogen form for formelt samarbejde.

To ledere blev til én

»I 2008 begyndte vi arbejdet med fusionen. Vi nedsatte en gruppe på to ledere og fem medarbejdere samt et udvalg med medarbejdere, som vi har sparret meget med. Alle var med, også de to formænd for bestyrelserne,« fortæller Ulla Scholtz.

Før fusionen var hun leder af Lolland-Falsters Stiftsmuseum, og hendes lederkollega på Guldborgsund Museum er i dag souschef i det fusionerede museum. Begge bejlede til den nye lederstilling, og lederspørgsmålet blev, ifølge Ulla Scholtz, løst på en god måde. De kom begge på en

museumsrelevant lederuddannelse: "Diplomuddannelse i leisure management".

»Det udviklede os i fællesskab, og vi snakkede sammen under hele uddannelsen,« siger Ulla Scholtz.

De to bestyrelsesformænd var meget åbne om hele fusionen og lederproblematikken:

»De sagde til os, at når vi nåede til det, der blev svært - det de kaldte for en tidselbuket - så skulle de nok tage ansvaret og træffe de svære beslutninger. Og det gjorde de. De fandt det nye navn til museet, udpegede den nye bestyrelse og slog lederstillingen op i Magisterbladet. Vi søgte den begge. Der var otte ansøgere i alt, og det blev så mig, der fik den. Det blev gjort på den rigtige måde, helt åbent og reelt,« understreger Ulla Scholtz.



Den tidligere leder af Guldborgsund Museum, Anna-Elisabeth Jensen, er helt enig.

»Ulla og jeg er meget forskellige, men vi har altid kunnet samarbejde. Der var ingen problemer i ansættelsen af den samlede leder, og der var klare linjer fra starten, fordi de to bestyrelsesformænd kørte forløbet meget fint,« siger hun.

Opbakning fra medarbejderne

Fra starten var der bred opbakning hos medarbejderne, der var åbne over for forandringerne, fordi de blev inddraget fra dag ét.

»Jeg tror, at medarbejderne godt vidste, at fusionen var til gavn for dem. Alle fandt ud af, at de havde en makker det andet sted, og det har de fået meget ud af. De og Vi er blevet til Os, og det gælder hos begge parter. Medarbejderne lærte bla. hinanden at kende gennem fællesmøder,« siger Ulla Schaltz.

De to museer var før fusionen ens i tal, men i virkeligheden meget forskellige.

Guldborgsund havde haft den samme leder i 27 år, og Ulla Schaltz var ny på Lolland-Falsters Stiftsmuseum, hvor de havde en flad struktur med flad ledelse.

»Det var to kulturer, der mødtes. Men det var nemt, fordi det var to kulturhistoriske museer. Arbejdsopgaverne var ens. Vi var enige om, hvilke opgaver der skulle løses. Vi har da været uenige, men ingen har modarbejdet fusionen, og folk

er generelt gode til at åbne munden,« siger Ulla Schaltz.

Kritik af kommunikationen

At skabe et bæredygtigt museum var, ifølge Ulla Schaltz, det vigtigste mål for fusionen.

»Det mål har vi nået. Vi har skabt en solid institution, der kan give borgerne bedre formidling, og vi har generelt fået et langt bedre museumsvesen også for samarbejdspartnere som kommuner, foreninger, skoler mv. Før konkurrerede vi, nu arbejder vi sammen og har større og bedre tilbud. Og det bliver endnu bedre. Vi er jo først lige gået i gang,« siger Ulla Schaltz.

Ikke alt er dog gået helt efter planen. Fx har kommunikationen mellem ledelsen og medarbejderne været genstand for kritik.

»Man skal have en klar kommunikationsplan! Det er en af de ting, vi kunne have gjort bedre set i bakspejlet. I slutfasen lukkede vi os i ledelsen, og det fik vi at vide med det samme fra medarbejderne. Vi skulle have delt mere information med dem,« fastslår Ulla Schaltz.

Hun peger dog på, at medarbejdernes behov for information ikke er ens.

»Vi har medarbejdere, der ikke er så skriftlige og boglige, mens andre ikke kan få kommunikation nok. Andre igen er tilfredse med viden om deres område. Folk er forskellige og har forskellige behov, og det kan være en svær balancegang.«



Ulla Schaltz: Leder af Museum Lolland-Falster



Hans Ole Sørensen: Fhv. Formand for Lolland-Falsters Stiftsmuseum



Anna-Elisabeth Jensen: Fhv. leder af Guldborgsund Museum

«Konsulenten har reddet os for nogle dumme diskussioner. Hun kunne stille de frække spørgsmål til os to ledere, kulturchefer og bestyrelsesformænd.»

Det har også været svært at lave den organisationsplan, som de nu arbejder efter. Det har de ikke prøvet før. Samtidig er de begyndt at arbejde projektorienteret.

»Projektorganisation er nok det, der er sværest at få til at fungere. Derfor sender vi medarbejderne på kursus. Med det har vi fået faste kommandoveje på en del ting. Men det er svært for mig ikke at blande mig i alle detaljer. Jeg ved ikke alt mere, og jeg skal tage mig selv i ikke at blande mig,« siger Ulla Scholtz.

Fusion = dynamik og synlighed

Den tidligere formand for Lolland-Falsters Stiftsmuseum, Hans Ole Sørensen, kalder det en flot og gnidningsfri fusion.

»Fusionen opstod i kølvandet på kommunalreformen i det samarbejdsudvalg, der skulle binde de gamle og de nye byråd sammen. Vi besluttede i september 2006, at museumsvesenet skulle være større og have mere dynamik, derfor snakkede vi fusion,« fortæller han.

Han roser de to kommuner i Lolland og Guldborgsund, og han ser mange muligheder i fusionen.



»Økonomi og bæredygtighed er det vigtigste. Vores museumsvesen bliver mere slagkraftigt, når det får mere volumen, og så får folk både her og udefra øje på os hernede på Lolland.»

Han er overbevist om, at de tretten kommuner ikke kunne være blevet enige om en fusion, hvis ikke kommunalreformen var kommet.

»Jeg kan se, at fusionen har skabt mere aktivitet, og nu har de fået de ressourcer, der skal til for at løfte sig. Når sådanne planer skal føres ud i livet, har det meget med kemi at gøre. Og den er god hernede, fordi vi har kunnet snakke sammen på

tværs. Det gør det meget nemmere,« siger Hans Ole Sørensen.

Brug konsulenter

Ulla Schaltz er ikke sen til at svare på spørgsmålet om, hvad den bedste beslutning har været:

»At lægge os sammen, og det at vi valgte at få en konsulent på.«

De to museer brugte en lokal konsulent til at fokusere på processen og til at gribe ind og sætte

det hele på sporet. Konsulenten stod også tidligt i forløbet for en medarbejderdag, hvor der blev snakket om værdier og forandring og hvilke gode værdier, medarbejderne gerne ville have med over i det nye museum.

»Konsulenten har reddet os for nogle dumme diskussioner. Hun kunne stille de frække spørgsmål til os to ledere, kulturetchefer og bestyrelsesformænd. Når det er en udefra, er spørgsmålene skarpere, og så får vi andre ikke fingrene i klemme,« siger Ulla Schalz.

Museum Lolland-Falster er en fusion mellem Lolland-Falsters Stiftsmuseum og Guldborgsund Museum pr. 1. januar 2009.

Offentligt driftstilskud (2010): 8,9 mio. kr.

Antal medarbejdere (2010): 51

Antal besøgende (2009): 43.307

« Man skal have en klar kommunikationsplan! »



Drop fokus på medarbejdernes modstand

Mange ledere tror, de skal overvinde medarbejderens modstand mod forandring i fusionsprocessen, men med den indstilling spænder de ben for sig selv, siger erhvervspsykolog Gitte Haslebo. Hun advarer mod at fokusere på den enkelte medarbejders psyke og anbefaler i stedet at sætte kommunikation og nye relationer i centrum.

Medarbejderne er meget mere åbne over for forandringer, end de fleste ledere forestiller sig. Det viser erhvervspsykolog Gitte Haslebos erfaringer som konsulent for ledelsen i mange offentlige og private fusioner.

»Ingen mennesker ser sig selv som modstander af forandringer, og det er en grov undervurdering af veluddannede medarbejdere at antyde, at deres argumenter alene bundet i, at de ikke vil forny sig,« siger Gitte Haslebo, der har skrevet flere bøger om organisationsudvikling blandt andet med fokus på etik og relationer.

Gitte Haslebo peger på, at forestillingen om, at lederen skal kæmpe imod og overvinde medarbejdernes modstand mod forandring bygger på kampmetaforer og fører til en sort/hvid tænkning, hvor du er imod os, hvis du ikke er med os.

»Hvis du deler medarbejderne op i de forandringsparate og de fodslæbende, risikerer det at blive en selvopfyldende profeti. Positionerne bliver cementeret, og det er svært at komme ud af igen,« siger Gitte Haslebo.

«Mange ledere tror tilsyneladende, at de kan skabe den nye organisation med mails, organisationsdiagrammer og tankeoverføring, men det holder ikke. Mennesker skal mødes.»

Ifølge Gitte Haslebo undgår lederen ofte kontakt med dem, der ytrer kritik og holder sig i stedet til de såkaldte forandringsparate. På den måde bliver der gravet grøfter, og det bliver svært for den enkelte medarbejder at skabe sig en nuanceret holdning til fusionen.

Gitte Haslebo har gode erfaringer med at få ledere til at lokke nuancerne frem i medarbejdernes holdninger:

»Lederen skal lytte til medarbejderne og spørge til, hvad de konkret er imod, men også til, hvilke fordele og muligheder, de kan se. På den måde bliver den enkelte ikke defineret som imod fusionen, men som imod konkrete ændringer og for andre,« siger hun.

enkelte persons indre. Det er et endeløst opklaringsarbejde, og lederen skal ikke fungere som terapeut,« siger hun.

Skab den nye virkelighed

I stedet for at påtage sig rollen som terapeut skal lederen være kommunikator og skabe nye relationer. Han eller hun skal både være med til at beskrive – og dermed skabe – den nye virkelighed og til at skabe de nye relationer på tværs i den nye organisation.

»Det gælder om at være meget omhyggelig med, hvordan man beskriver fusionen fra starten. Hvis man taler om den som et fornuftsægteskab, en synkende skude eller en kannibalistisk handling,



Gitte Haslebo mener, at lederen skal have fokus på det interpersonelle i stedet for individet.

»Lederen skal ikke forsøge at finde årsager i den

ender det også med at blive virkelighed,« siger Gitte Haslebo.

Hun har oplevet flere små biblioteker, hvor medarbejderne har set fantastiske muligheder for at få nye udfordringer ved at fusionere med store biblioteker. Her har man undgået kannibalmetaforen ved at have øje for, hvad de små kan bidrage med. De har haft fokus på, hvad der var værdifuldt at beholde, og hvad de godt kunne smide væk.

Hun pointerer, at man ikke automatisk kan styre medarbejdernes forståelse af fusionen, fx ved at lave en rosenrød vision. Det skal være en beskrivelse, som medarbejderne kan relatere sig til, for ellers laver de bare deres egne negative beskrivelser, der kommer til at florere i subkulturer, som ledelsen ikke har adgang til.

Medarbejdere skal mødes på tværs

Hvis den nye vision skal have en chance, skal lederne sætte tid af til, at medarbejderne kan bygge relationer på tværs i den nye organisation.

»Det gælder om at iscenesætte situationer, hvor medarbejderne kan mødes og snakke sammen. Mange ledere tror tilsyneladende, at de kan skabe den nye organisation med mails, organisationsdiagrammer og tankeoverføring, men det holder ikke. Mennesker skal mødes,« siger Gitte Haslebo.

Hun fortæller om en fusion, hvor 350 medarbejdere mødtes til stormøde og talte med hinanden om, hvordan de skulle forme fusionen.

»Det var et meget interessant forløb, fordi ledelsen havde nogle negative forventninger, som slet ikke

blev indfriet. Medarbejderne var nemlig fulde af positive forventninger til fusionen,« fortæller Gitte Haslebo.

Hun understreger, at fælles møder også er en måde at få synliggjort den nye organisation på, så man kan se og føle, at "vi er det nye museum". Men man kan også vælge mindre modeller. Fx er det meget effektivt med et arbejdsseminar for ledere og eventuelt også samarbejdsudvalget, hvor noglepersonerne skaber en fælles forståelse af, hvilken slags fusion man er i gang med.

»Ledelserne fra de to organisationer har meget brug for at mødes og snakke sammen. Ofte har de mere lyst til at tale med deres egne medarbejdere, men det er fantastisk vigtigt, at de får bygget bro mellem de to gamle organisationer og får skabt en fælles vision om det fremtidige museum,« siger Gitte Haslebo.

Klar kommunikation

Et af de mest almindelige problemer med fusioner er, at lederne på den ene side har haft længere tid til at forberede sig mentalt end medarbejderne, men på den anden side slet ikke kender alle svarene endnu.

»Mange medarbejdere har en forestilling om, at alt er gennemtænkt, og at ledere eller politikere blot holder det skjult for dem. Blandt andet derfor er det vigtigt at dele processen op i faser og kommunikere klart ud, i hvilke faser de forskellige beslutninger skal tages,« siger Gitte Haslebo.



Gitte Haslebo:
Erhvervspsykolog,
Haslebo & Partnere

« Hvis du deler medarbejderne op i de forandringsparate og de fodslæbende, risikerer det at blive en selvopfyldende profeti. »

«Mange medarbejdere har en forestilling om, at alt er gennemtænkt, og at ledere eller politikere blot holder det skjult for dem.»

Hun anbefaler lederne at gøre det meget klart for medarbejderne, hvad de kan få indflydelse på, og hvad de ikke kan ændre. Det gælder om at definere råderummet tydeligt, og samtidig være meget opmærksom på, hvilke ord man bruger. Både ledere og medarbejdere skal undgå at mistænkeliggøre andre med sproget. Lederen skal ikke sige: "Hvorfor er du nu på tværs igen?" og medarbejderen skal ikke spørge: "Hvorfor har I heller ikke denne gang tænkt på vores situation?"

»Mange har lært at være kritiske, og at det er en måde at vise sig klog på. Men der findes andre måder at diskutere på end ved at nedgøre andres argumenter. Den kritiske tilgang er en vigtig del af den akademiske eksperts faglighed, men den er ikke konstruktiv, når det handler om at samar-

bejde og skabe relationer til andre mennesker,« siger Gitte Haslebo.

Hun opfordrer beslutningstagerne til at være ekstra opmærksom på netop dette, når de planlægger fusioner inden for museumsområdet.

»Specialisttunge organisationer, som museerne, har ofte et ambivalent forhold til ledelse, fordi specialister netop går i dybden med deres speciale og typisk ikke er så optaget af at se helheder. Det giver særlige udfordringer i forbindelse med fusioner, men samtidig kan fusionen give anledning til en kulturændring, som måske kan blive rigtig sund,« siger Gitte Haslebo.



Læs mere om fusionens psykologi:

Gitte Haslebo: Erhvervspsykologi i praksis. Psykologisk Forlag 2003

«Mange har lært at være kritiske, og at det er en måde at vise sig klog på. Men der findes andre måder at diskutere på end ved at nedgøre andres argumenter.»



Kærlighed eller tvangsægteskab?

- erfaringer fra fem museumsfusioner

Der har i de senere år været et øget antal fusioner blandt de danske museer. Fusionerne har skabt helt nye enheder, men også nye organisationsformer mellem museerne.

Med denne publikation – med erfaringer fra fem museumsfusioner – ønsker Kulturarvsstyrelsen at øge kommuner og museers viden om de udfordringer og mulige gevinster, en samling af museerne i større administrative og faglige enheder giver. De fem cases er udvalgt, så de giver et indtryk af de mange forskellige typer af problemstillinger, der kan være forbundet med en fusion.

Publikationen er ikke en kortlægning, en status på museumssammenlægninger her i 2010 eller en facitliste til, hvordan processen gribes an. Publikationen er et inspirationskatalog, hvor kommuner, museumsledere, medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer fortæller deres egne versioner af, hvordan de på godt og ondt oplevede at få en ny “museumsfamilie” – hvad enten det har været af kærlighed eller som et “tvangsægteskab”.

KULTURARVSSTYRELSEN
H.C. ANDERSENS BOULEVARD 2
1553 KØBENHAVN V

TELEFON 33 74 51 00
POST@KULTURARV.DK
WWW.KULTURARV.DK