



# Museum og samfunn

En utredning om museenes samfunnsroller i lys av muse-  
umsreformen

OLE MARIUS HYLLAND, NANNA LØKKA, ANNE-SOFIE HJEMDAHL OG BÅRD  
KLEPPE

TF-rapport nr. 548

2020

**Tittel:** Museum og samfunn  
**Undertittel:** En utredning om museenes samfunnsroller i lys av museumsreformen  
**TF-rapport nr:** 548  
**Forfatter(e):** Ole Marius Hylland, Nanna Løkka, Anne-Sofie Hjemdahl, Bård Kleppe  
**Dato:** 1. juni 2020  
**ISBN:** 978-82-336-0331-1  
**ISSN:** 1501-9918  
**Pris:** 260,- (Kan lastes ned gratis fra [www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no))  
**Framsidedfoto:** Grant Ritchie/Unsplash. Fra British Museum.  
**Prosjekt:** Musea i samfunnet  
**Prosjektnr.:** 20190620  
**Prosjektleder:** Ole Marius Hylland  
**Oppdragsgiver(e):** Kulturdepartementet

**Spørsmål om denne rapporten kan rettes til:**

Telemarksforskning  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf: +47 35 06 15 00  
[www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)

**Resymé:**

Museum og samfunn er en utredning om museenes samfunnsroller, særlig i lys av museumsreformen. Utredningen er gjennomført på oppdrag for Kulturdepartementet, og den bygger på en kombinasjon av dokumentstudier, litteraturstudier, casestudier og kvantitative data. Den tar for seg erfaringer med og resultater fra museumsreformen, og hvordan museene har forstått og fortolket sin samfunnsrolle. Vi beskriver gjennomføring og virkemidler i museumsreformen og ser på hvordan museumsreformen har påvirket museumsfeltet i Norge. Rapporten ser også på hvordan museene selv forstår sine oppgaver og hvordan de har arbeidet for å fylle samfunnsrollene sine med konkret, mangfoldig museumsarbeid.

# Forord

Denne rapporten er resultatet av et prosjekt som beskriver både resultater av, utfordringer for og muligheter for norsk museumspolitik. Prosjektet er gjennomført på oppdrag for Kulturdepartementet, som i april 2019 utlyste oppdraget *Musea i samfunnet – ei utgreiing av musea sin plass og rolle i lys av museumsreformen*. Telemarksforskning fikk tildelt oppdraget, og vi har arbeidet med dette prosjektet fra juni 2019. Prosjektet har gitt en unik anledning til å gå grundig inn i et fagfelt som vi har arbeidet med tidligere, men nå med et mer helhetlig og overgripende perspektiv. Rapporten er utarbeidet med en ambisjon om å kunne være et nyttig kunnskapsgrunnlag for å arbeide med utviklingen av norsk museumspolitik, på et tidspunkt hvor en større reform er gjennomført, og hvor det kan være behov for å diskutere noen grunnleggende forutsetninger for museenes rolle og funksjon i samfunnet. Vi håper at rapporten kan være av interesse både for de som jobber med museer og de som jobber ved museer.

Vi har vært flere som har samarbeidet om gjennomføringen av dette prosjektet ved Telemarksforskning. Prosjektgruppen har bestått av Nanna Løkka, Anne-Sofie Hjemdahl, Bård Kleppe og Ole Marius Hylland. Hylland har vært prosjektleder og Løkka har vært assisterende prosjektleder for arbeidet. Alle fire har deltatt i skrive- og analysearbeidet.

Det hadde ikke blitt noen rapport uten det datamaterialet som vi baserer oss på. Vi vil gjerne rette en stor takk til de mange som tålmodig har svart på spørreundersøkelsen vår, som har stilt opp til intervju og som har tilrettelagt dokumenter for oss.

Bø, 1. juni 2020

Ole Marius Hylland

Prosjektleder

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	7
<b>1. Innledning</b> .....	<b>11</b>
1.1 Anslag: Om formål og formidling.....	11
1.2 Oppdraget.....	14
1.3 Om gjennomføringen av prosjektet.....	15
1.4 Strukturen i rapporten - en leseveiledning.....	16
<b>2. Veien til museumsreformen: en kort museumshistorie</b> .....	<b>18</b>
2.1 Utvikling av museumssektoren og museenes samfunnsroller .....	18
2.2 Museumsreformens oppbygning og utvikling .....	24
2.3 Museumsreformen i et regionalt perspektiv .....	28
2.4 Virkemidler, tvang og frivillighet .....	30
2.4.1 Faglige museumsnettverk .....	31
2.4.2 Geografisk vs. tematisk konsolidering.....	32
2.5 Museer innenfor og utenfor museumsreformen .....	33
2.6 Museumshistorie, museumsreform og samfunnsroller.....	36
<b>3. Museumsreformens resultater: evalueringer og tall</b> .....	<b>39</b>
3.1 Museumsreformen i tall .....	40
3.1.1 Antall museumsenheter.....	40
3.1.2 Selskapsform.....	41
3.1.3 Økonomi .....	43
3.1.4 Antall ansatte .....	45
3.1.5 Samlinger.....	45
3.1.6 Kompetanse og forskning .....	48
3.1.7 Besøk .....	51
3.1.8 Museumsreformen i tall: oppsummering .....	53
3.2 Hva vet vi? Evalueringer og rapporter .....	53
3.2.1 Kunnskap om museumsreformens følger .....	54

3.3	Organisatoriske utfordringer: eierskap og styring .....	60
3.3.1	Planverk og avtaleverk i museene.....	61
3.3.2	Faglige synergier og profesjonalisering.....	62
3.4	Samlinger og samlingsforvaltning.....	65
3.5	Formidling og forskning.....	66
3.6	Oppsummering: Museumsreformens resultater.....	67
<b>4.</b>	<b>Museenes samfunnsroller.....</b>	<b>71</b>
4.1	Surveyundersøkelsen blant museene.....	71
4.2	Hva gjør museene? .....	73
4.3	Samfunnsroller og relasjoner.....	83
4.3.1	Relasjoner .....	83
4.3.2	Om begrepet samfunnsroller.....	88
4.4	Oppsummering.....	93
<b>5.</b>	<b>Museenes samfunnsroller i praksis .....</b>	<b>94</b>
5.1	Eksempel #1: Lokal deltakelse og medvirkning.....	94
5.2	Eksempel #2: Har kunstmuseene en egen samfunnsrolle? .....	96
5.3	Eksempel #3: Museene som opplevelsarena .....	99
5.4	Eksempel #4: Museet som identitetspolitisk arena.....	100
5.5	Eksempel #5: Museet som verdiskapning- og reiselivsaktør.....	103
5.6	Eksempel #6: Museet som verdiaktivist.....	105
5.7	Eksempel #7: Integrering og mangfold. ....	108
5.8	Eksempel #8: Inkludering av nye stemmer og grupper. ....	110
5.9	Eksempel #9: Møteplasser på museet.....	112
5.10	Eksempel #10: Et kjønnsperspektiv på museet. ....	115
5.11	Eksempel #11: Lokale tradisjoner og internasjonale konvensjoner .....	117
5.12	Eksempel #12: Museet som kunnskapsprodusent .....	119
5.13	Museenes samfunnsroller i praksis: en oppsummering .....	123
<b>6.</b>	<b>Hva er et museum? Museumspolitiske valg og utfordringer .....</b>	<b>125</b>
6.1	Samfunnsroller, forventninger og relasjoner.....	125

6.2	Et mangfoldig museumslandskap og et museumspolitisk generalistprinsipp.....	127
6.3	Hva er et museum? .....	130
6.4	Museumspolitiske muligheter og scenarier .....	137
6.4.1	Tilbake til fremtiden .....	137
6.4.2	Punkter for en ny museumspolitikk .....	139
	Spørreundersøkelse til museene .....	145

# Sammendrag

Denne rapporten inneholder beskrivelser, analyser og vurderinger av museenes samfunnsroller fra flere perspektiver. Dette har gjenspeilet seg i de ulike kildene vi har brukt i rapporten: dokumenter, litteratur, tidligere analyser, tall, spørreundersøkelser, intervjuer og casestudier. Vi har hatt som ambisjon at de ulike kildene og perspektivene skulle utfylle hverandre og skape et så dekkende bilde som mulig. Samtidig har denne ambisjonen medført at rapporten inneholder store mengder informasjon som det ikke nødvendigvis er enkelt å sammenholde i et kortfattet avsnitt eller i et sammendrag på en side eller to. (Vi vil i all beskjedenhet mene at rapporten bør leses i sin helhet.) Dette sammendraget er derfor en kort og punktvis oppsummering av hovedinnholdet i de ulike kapitlene i rapporten.

*Kapittel 1* begynner med å fastslå at den nye samfunnsrollen, eller den nye sammensetningen av samfunnsroller for museene, henger sammen med museumsreformen og ambisjonene til denne reformen. Rapporten tar for seg begge deler – både erfaringer med og resultater fra museumsreformen, og hvordan museene har forstått og fortolket sin samfunnsrolle. Vi beskriver gjennomføring og virkemidler i museumsreformen og ser på hvordan museumsreformen har påvirket museumsfeltet i Norge. Vi ser nærmere på hvordan museene selv forstår begrepet samfunnsrolle og hvordan de har arbeidet med å fylle begrepet med konkret, mangfoldig museumsarbeid.

I dette kapitlet beskriver vi også oppdraget for arbeidet, slik det ble formulert fra oppdragsgiver. Slik vi forstår oppdraget, har det bestått av to overordnede og samtidig sammenvevde temaer: *1) en vurdering og analyse av museumsreformens konsekvenser, samt 2) en analyse av museenes samfunnsrolle og samfunnsoppdrag: Hvordan dette blir oppfattet, forvaltet og operasjonalisert av museene selv og hvordan samfunnsoppdraget best kan løses i lys av museumsreformens mål og virkemidler.*

Det finnes flere sammenlignbare beskrivelser av museumsreformens mål, og i kapittel 1 beskriver vi vårt utgangspunkt i et minste felles multiplum av disse: Vi forstår museumsreformens mål som *å skape museer som er både faglig sterke og profesjonelt administrert*. De styrkede museene skulle inngå i et samlet nasjonalt nettverk. Sammenslåinger/konsolideringer er altså ikke vurdert som et mål i seg selv, men som det viktigste virkemiddelet for å nå dette målet. I tillegg skulle reformprosessen bygge på et tredelt prinsipp: lokalt engasjement, faglig kompetanse på regionalt nivå og nasjonal samordning i det nevnte nettverket. Med dette utgangspunktet, blir det nødvendig å bruke flere kilder for å kunne analysere både gjennomføringen av reformen og om resultatene av den.

*Kapittel 2* beskriver veien til museumsreformen og en kort museumshistorie. Vi beskriver en utvikling der museene gjennom sin historie har fått et økende antall samfunnsroller gjennom en kumulativ utvikling. Vi beskriver også denne utviklingen som en museumspolitisk utvikling, en utvikling som fører frem til museumsreformen. Museumsreformen er en av de største reformene i nyere norsk kulturpolitikk med omfattende endringer for sektoren. Reformen har ført til store organisatoriske endringer i sektoren: det har blitt færre, men større museer. Videre har reformen bidratt til etableringen av en profesjonalisert infrastruktur for museene, med nye rapporteringsrutiner og verktøy for målstyring. Alle museer forventes å holde et høyt faglig nivå i alle ledd av virksomheten. Disse forventningene har bidratt til at museene har blitt likere, på den måten at alle skal drive med forvaltning, formidling og forskning etter museumsfaglige standarder. Tematisk sett utgjør de imidlertid et stort mangfold – kanskje også et større mangfold, i takt med at samfunnsrollene har blitt flere. Slik sett er museumsinstitusjonene blitt mer komplekse. Samtidig ser vi at de samiske museene ikke har fått det samme økonomiske og dermed faglige løftet som de andre museene i det nasjonale nettverket – til tross for at de var en del av reformen og konsoliderte seg. Det er også etablert et sjikt med lokale museer og samlinger som ikke er en del av reformen og ikke er blitt en del av

det nasjonale museumsnettverket som reformen legger opp til. Dette har i sin tur ført til et visst skille mellom nasjonal og lokal museumspolitikk, der andelen av kommunenes støtte til museer utenfor det nasjonale museumsnettverket har vært økende.

*Kapittel 3* handler om museumsreformens resultater, vurdert gjennom tilgjengelige tall og tilgjengelige evalueringer. I den første delen av kapittelet ser vi på hvilke kvantitative kilder som kan si noe om museumsutvikling i reformperioden. I denne delen av teksten gjennomgår vi og vurderer ulike tall som kilder til informasjon om museumsreformens følger. Her blir målene om faglighet og profesjonalitet knyttet til antall museumsenheter, hvordan de er organisert, museenes økonomi, antall ansatte og deres kompetanse, utvikling av samlinger, publikumstall og forskning. I den andre delen av kapittelet går vi igjennom eksisterende evalueringer og rapporter som har vurdert effekter av museumsreformen for enkeltinstitusjoner og/eller for enkeltstående fylker. I gjennomgangen gjengir vi de viktigste funnene samt anbefalinger for videre utvikling. Disse rapportene tar generelt for seg hvilke følger museumsreformen har hatt på lokalt eller regionalt nivå.

Gjennomgangen av tallene viser at det har blitt langt færre museumsenheter, samtidig som antallet formidlingsarenaer ikke har sunket. Det totale budsjettet til sektoren er doblet i reelle tall over de siste 20 årene, og den største veksten kom frem til 2011. Antall ansatte ved museene har økt betydelig, og da særlig faglige årsverk. Antall administrative årsverk har økt lite. Andelen registrerte og digitaliserte gjenstander har økt betydelig. Museumsreformen har imidlertid i liten grad gitt utslag i økt antall besøkende. Museumsreformen har gitt positivt utslag for fagfellevurderte publikasjoner i det nasjonale museumsnettverket, men bare halvparten av den økningen som har vært ved universitetsmuseene i samme periode.

Evalueringene viser at museumsreformen har hatt både positive og negative konsekvenser innenfor den enkelte institusjon. For mange museer har de organisatoriske sidene ved konsolideringsprosessen skapt store utfordringer, og for mange har disse vært langvarige. Fortsatt har enkelte museer som ble konsolidert for 10-15 år siden problemer med å utløse potensialet om faglig merverdi på grunn av interne organisasjonsproblemer. Det er ingen klar sammenheng mellom selskapsform og suksess, selv om enkelte interkommunale selskap (IKS) og stiftelser har hatt vesentlige utfordringer. Ledelse og strategi og forståelse for omstilling og organisasjonsutvikling synes å ha hatt stor betydning for konsolideringsprosessene. Det er få indikatorer på at dette henger sammen med museumsfaglig eller ledelsesfaglig bakgrunn. Det synes ikke å være en bestemt metode eller modell som leder frem til vellykkede konsolideringer. Evalueringene gir heller ikke grunnlag for å si at de større museene i nettverket fungerer bedre enn de mindre. Generelt sett synes den lokale forankringen å være svakere enn før reformen, mens det museumsfaglige nivået er sterkere. Nivået på samlingsforvaltning, dokumentasjon og digitalisering virker vesentlig forbedret. Muligheten for og infrastrukturen for forskning er også bedret, selv om det ikke er stor økning i forskningsvolumet.

I *kapittel 4* beskriver vi museenes samfunnsroller slik de oppfattes av museene selv. Kapitlet presenterer resultatene fra en bredt anlagt spørreundersøkelse til museene i Norge. Surveyen får fram en rekke av de spenningene som museene som aktive samfunnsinstitusjoner står i: forholdene mellom oppgaver og ressurser, forventninger og handlingsrom, profesjonalitet og frivillighet, tradisjonelle og nye museumsoppgaver osv. Den sier også mye om hvordan museene oppfatter seg selv og sine samfunnsroller. For det første vurderer de aller fleste seg som kunnskapsinstitusjoner og som forvaltere av kulturarv. Noe færre vurderer seg som viktige turistdestinasjoner og enda færre opplever seg som en aktiv deltager i samfunnsdebatten. Samtidig er det en tendens blant museene til å beskrive de fleste foreslåtte ansvarsområdene som relevante og passende for sitt museum, i større eller mindre grad. Det er også svært mye som inngår i museenes oppfatning av eget ansvar. Det samme gjelder vurdering av ulike arbeidsoppgaver ved museene: det meste er viktig, og formidlingsarbeid er det mest viktige blant det viktige. I motsatt ende vurderes deltagelse i debatt, forskning og akademisk formidling, og, overraskende nok, innsamling av nye gjenstander, som det minst viktige. Når museene blir bedt om å beskrive en ønsket prioritering av oppgaver,



ser vi at det er størst avvik mellom den faktiske og den ønskede prioriteringen innenfor digitalt arbeid, forskning og debatt. Her er det mange som ønsker å gjøre mer enn de gjør pr. i dag.

Spørreundersøkelsen sier noe om hva museene gjør, hva de mener de burde ha gjort, og også noe om hva de mener de *ikke* burde gjort. Blant de oppgavene som mange av museene mener ligger på siden av hva som burde være deres ansvar, finner vi særlig inntjening, turisme, inkludert markedsføring av destinasjoner, og til en viss grad vedlikehold av fartøy og bygninger. I tillegg er det også noen som trekker frem arbeid med frivillige som noe som ligger i grenseland av hva som ønskes prioritert. Det er mye som tyder på at frivilligheten som en del av museene er i endring, og det er mange som uttrykker en ambivalent holdning til arbeidet med frivillige: på den ene siden oppleves det som viktig, særlig for lokal forankring, men på den andre siden oppleves det som ressurskrevende og som å stå i motsetning til den profesjonaliteten som ellers er forventet av dem.

Når det gjelder forholdet mellom ressurser, kompetanse, ansvar og oppgaver, er det mange som opplever at det er en ubalanse mellom disse. Museene møter forventninger fra mange, og de viktigste blant disse er offentlige myndigheter, styrer og eiere, samt publikum. Det er disse aktørene som særlig vurderes som å påvirke de prioriteringene som museene gjør.

Museene har også et flertydig forhold til de begrepene som blir brukt for å beskrive virksomheten deres. Begrepet *fornyning* oppleves som utfordrende å fylle med konkret innhold, og oppfattes av enkelte som diffust og uklart. Kjernebegrepet her, *samfunnsrolle*, blir delvis forstått som et begrep for å beskrive det museene alltid har bedrevet, forvaltning og formidling av kunnskap om fortiden. På den andre siden blir det også forstått som et begrep for å fange nye oppgaver: kritisk refleksjon og diskusjon; aktiv deltagelse i samfunnet; relevans for den tiden museene er en del av.

*Kapittel 5* inneholder tolv ulike eksempler på hvordan museene arbeider med samfunnsrollene sine innenfor en rekke ulike områder: Lokal deltagelse og medvirkning, utvikling av kunstmuseenes samfunnsrolle, opplevelse, identitet, verdiskaping og reiseliv, politiske tema, mangfold og integrering, møteplass, kjønn, internasjonale konvensjoner og kunnskapsproduksjon/forskning. Alle casestudiene kaster lys over et sentralt, men kanskje litt vagt begrep og målsetting i museumsreformen: *fornyning*. Casene representerer eksempler på hvordan museer jobber for å fornye seg, og slik gir casebeskrivelsene et visst innhold til begrepet *fornyning*. Gjennom casebeskrivelsene får vi eksempler på innovasjon knyttet til samlingsforvaltning og formidlingen av denne, forholdet til lokalsamfunnet, formidlingsmetoder, samarbeidsmodeller og nettverk, maktrelasjoner som reforhandles, kunnskapsproduksjon m.m. Som følge av fornyingen jobber museene aktivt med sin samfunnsrolle.

Ved at samfunnsrollene er i utvikling og endring, viser caseundersøkelsene også hvordan det pågår forhandlinger om rammene rundt hva et museum er. I tillegg til de overordnede tema som tas opp gjennom casene, illustrerer derfor eksemplene hvordan utvikling av samfunnsrollene i mange tilfeller bringer med seg dilemmaer som utfordrer museenes overordnede selvforståelse og identitet, rett og slett hva et museum skal være og hva slags rolle det skal ha i samfunnet. For eksempel gjenspeiler beskrivelsen av et kofteprosjekt i Varanger det dilemmaet museene står ovenfor når de forlater rollen som ekspert og inntar en demokratiserende og inkluderende praksis. Da settes museets identitet som kunnskapsinstitusjon på spill – med den usikkerhet det skaper hos både hos ansatte og publikum. Et eksempel fra Fjellmuseet i Lom viser det dilemmaet som oppstår når museet tar en aktiv samfunnsrolle i for eksempel klimaspørsmålet: Museet forlater sin identitet som en politisk nøytral arena og beveger seg i retning av politisk aktivisme. Når Vestfoldmuseet og Midgard vikingsenter setter opplevelse framfor gjenstand i fokus, utfordres museets tradisjonelle formidlingsidealer knyttet til materialitet og autentisitet. Med andre ord er museumsaktivitetene knyttet til fornying og utvikling av samfunnsrolle med på å reforhandle og potensielt endre museet som institusjon.

Når museene utøver sin samfunnsrolle, aktiveres et gitt tema mot en eller flere bestemte grupper eller miljøer. På den måten får casebeskrivelsene også fram hvordan museene er relasjonelle institusjoner. Museene i Norge driver i mange sammenhenger med aktiviteter og prosjekter som også gjøres ved andre offentlige institusjoner. Museenes aktiviteter kan være overlappende med det som gjøres ved f.eks. bibliotek, arkiv, historielag og universiteter og høyskoler. Museene deler dermed samfunnsrolle med en rekke andre institusjoner. På den andre siden tilbyr museene unike rammer for disse aktivitetene. Både med tanke på faglig kompetanse, historisk dybde gjennom materiell og immateriell historie og institusjonell kultur setter museene et distinkt preg på de aktivitetene som de er engasjert i. Slik skapes en viss distinksjon mellom museene og de institusjoner som de deler samfunnsrolle og arbeidsområder med.

Det avsluttende *kapittel 6* diskuterer noen mer prinsipielle spørsmålet knyttet til forholdet mellom museum og samfunn. Med utgangspunkt i hovedresultater som har blitt presentert i de øvrige kapitlene, forsøker vi å beskrive museenes oppgaver, samfunnsroller og samfunnsoppdrag i et bredere perspektiv. Vi stiller spørsmålet om hvordan man kan arbeide med å videreutvikle den museumspolitiske ambisjonen som museumsreformen representerte. Vi diskuterer også noen overordnede spørsmål som dette temaet reiser – om hva et museum er og skal være innenfor en statlig definert museumspolitik; samt hva et museum skal gjøre og ikke gjøre. Og skal alle gjøre det samme?

Vi beskriver museene som relasjonelle institusjoner, og diskuterer hvordan museene har blitt påvirket av et *museumspolitisk generalistprinsipp*, der alle skal levere de samme tjenestene. Vi stiller spørsmål ved om dette prinsippet er produktivt for sektoren. Videre beskriver vi også hvordan museumspolitikken også er en operasjonalisering av spørsmålet om hva et museum er og hva det skal være. Det inkluderer en pågående diskusjon om innretningen på en mulig museumslov i Norge. Etter å ha beskrevet noen museumspolitiske scenarier, ender vi kapitlet og rapporten med å beskrive de vi omtaler som Punkter for en ny museumspolitikk. I kortform lyder de seks punktene slik:

- 1) En anerkjennelse av både det vellykkede og det mindre vellykkede med museumsreformen.
- 2) En anerkjennelse av at det er flere veier til et godt museum.
- 3) En museumspolitikk som bygger på bærekraftig forvaltning av materiell og immateriell kulturarv.
- 4) En museumspolitikk som legger til rette for nye former for arbeidsdeling, samarbeid og prioritering.
- 5) En museumspolitikk som bygger et museumslandskap som overskrider de grensene som formell forvaltning har skapt.
- 6) En museumspolitikk som bygger bærekraftige museer som ikke behøver å overskride sin institusjonelle lasteevne.

# 1. Innledning

Dette innledningskapitlet handler først om fremst om den sammenhengen som denne rapporten inngår i – den museumssektoren og -politikken den forsøker å beskrive, mandatet for oppdraget og hvordan vi har arbeidet med gjennomføringen av prosjektet.

## 1.1 Anslag: Om formål og formidling

---

Da Kultur- og kirkedepartement skulle offentliggjøre sin stortingsmelding om museene i 2009, ble den gitt tittelen *Framtidas museum – forvaltning, forskning, formidling, fornying*. Meldingen skulle beskrive målene for museumspolitikken, gjøre rede for mål og middel i museumsreformen, gjøre opp status for museumssektoren og beskrive utfordringer og tiltak. De tre etablerte ansvarsområdene for museene – forvaltningen av samlinger, kultur- og naturhistorisk forskning og kunnskapsformidling, ble gitt selskap av en fjerde F, for *fornyning*. På tre gamle og en ny pilar skulle framtidens museum bygges. Fornyning blir utdypet slik: «Gjennom faglig utvikling, nytenking og profesjonalisering, skal museene være oppdaterte og aktuelle i alle deler av sin virksomhet, være solide institusjoner og ha en aktiv *samfunnsrolle*».

Rollen som forvalter av materiell og immateriell kultur, og formidlings- og forskningsinstitusjon basert på denne materielle kulturen, er jo i seg selv en kompleks samfunnsrolle, men stortingsmeldingen signaliserte at museene nå skulle ta en mer aktiv og utadrettet rolle:

Mens museumsreformen har vært preget av strukturendringer, vil det i årene som kommer legges økt vekt på å utvikle museenes innhold og aktivitet. Et overordnet perspektiv er museenes samfunnsrolle. Museene skal være profilerte samfunnsinstitusjoner. Det vil være en hovedmålsetting for det videre arbeidet å stimulere museene til solid faglig innsats i utøvelsen av samfunnsrollen.

Den nye samfunnsrollen til museene henger sammen med museumsreformen og ambisjonene knyttet til denne. Denne rapporten tar for seg begge deler – både erfaringer med og resultater fra museumsreformen, og hvordan museene har forstått og fortolket sin samfunnsrolle. Vi beskriver gjennomføring og virkemidler i museumsreformen og ser på hvordan museumsreformen har påvirket museumsfeltet i Norge. Vi ser nærmere på hvordan museene selv forstår begrepet samfunnsrolle og hvordan de har arbeidet med å fylle begrepet med konkret, mangfoldig museumsarbeid.

Det er mange ulike kilder som sier noe om museenes selvforståelse, samfunnsroller og praksiser. For å gi et anslag til rapporten skal vi bruke to slike kilder innledningsvis: museenes formålserklæringer og museenes aktivitetskalendere. Dette gir en snarvei inn i feltet som rapporten beskriver og får fram bredden og kompleksiteten i tematikken. For å få en innledende forståelse av museenes samfunnsroller kan vi begynne med å se nærmere på *formålsparafene* til museene. Vi har gjort en systematisk gjennomgang av formålsparafene til museene i det nasjonale museumsnettverket og de samiske museene. For de aller fleste er disse digitalt tilgjengelig. Vedtekter for alle stiftelser ligger på nettsidene stiftelsesregisteret.no og nesten alle aksjeselskap og interkommunale selskap har vedtekter og/eller formål liggende på nettsidene sine – dog med noen unntak for aksjeselskap og interkommunale selskap.

Formålsparagrafer er normative tekster som sier oss noe om museenes mål og hensikter. Formålsparafene sier lite om hvordan museet jobber for å nå formålet – de sier ingenting om hva museet faktisk *gjør*. Gjennom formålsparafene får vi derimot innsikt i museenes egenforståelse og hvordan de formulerer sitt hovedanliggende. Det kan si oss noe om hvordan de forstår sin samfunnsrolle. Formålsparafene er en innledende kilde til museenes samfunnsrolle, fordi de på en komprimert måte får fram hvordan museet

definerer seg selv. Det er også et egnet materiale for en komparativ sammenstilling av hvordan museene i konsentrert form formulerer formålet sitt. Alle museer har formålsparagrafer.

Generelt kan vi si at museenes formålsparagrafer utviser variasjon i både form og innhold, særlig med tanke på detaljeringsgrad og hvor omfattende de er. Alle har med det som tradisjonelt oppfattes som museenes kjerneoppgaver: forvaltning, formidling og forskning, om enn med ulike begreper og formuleringer. En god del har med henvisninger til ICOMs museumsdefinisjon. Mange av museene spesifiserer at innholdet i museumsarbeidet skal omhandle et bestemt geografisk område. Mange nevner at de har en rolle som rådgiver/kompetansemiljø/fagmiljø som skal bidra inn mot/samarbeide med andre miljøer i inn- og utland.

Ut over disse klassiske museumsfaglige oppgavene finnes det variasjoner i hva museene vektlegger som sine nøkkeloppgaver. Noen få har med en generell formulering om at de skal delta i samfunnet. For eksempel skal Vestfoldmuseene «være en tydelig samfunnsaktør», uten at det spesifiseres hva det innebærer. Noen museer har involvering av frivillige i selve formålsparagrafen, slik som Østfoldmuseene:

Østfoldmuseene skal legge til rette for frivillig deltakelse i det museale arbeidet, og fremme samarbeid mellom frivillige krefter og museets medarbeidere.

Noen museer har formålsparagrafer som tydelig gir museet en bestemt rolle mot en spesifikk tematikk, slik som vi ser hos Det internasjonale barnekunstmuseet:

Spesielt er FNs barnekonvensjonens artikkel 12 & 31 viktige ledetråder for museet: Artikkel 12: Å si sin mening og bli hørt: Barnet har rett til å si sin mening i alt som vedrører det og barnets meninger skal tillegges vekt. Artikkel 31: Lek og fritid: Barnet har rett til hvile, fritid og lek, og til å delta i kunst og kulturliv. [...] Vår langsiktige misjon er å spre respekt og forståelse for verdien av barnas kunst og kultur og samtidig fremme barnas rettigheter. Retten til å kunne ha og bevare sin egen kultur, som ellers er et anerkjent prinsipp når man snakker om folkeslag eller andre befolkningsgrupper. I tillegg til den estetiske verdien bidrar museet gjennom barnekunsten å få bedre forståelse for barnas verdinormer og visjoner.

Museene som har særlig ansvar for nasjonale minoriteter, har en tydelig samfunnsrolle i nettopp dette. For eksempel har Jødisk museum i Oslo i sin formålsparagraf at de skal jobbe mot antisemittisme:

Jødisk Museum i Oslo er pr. i dag tildelt et viktig samfunnsoppdrag overfor skolene og i det pågående arbeidet mot antisemittiske holdninger i samfunnet.

Noen museer løfter lokalt/regionalt utviklingsarbeid helt opp til formålsparagrafen. Et eksempel på det er Sør-Troms museum som sier at de skal «Styrke det enkelte museumsanlegg som møtested for lokalbefolkningen og som attraksjon for reiselivet», noe som senere spesifiseres slik: «fremme og utvikle Trondeneshalvøya som attraksjon». Slik også hos Gudbrandsdalsmusea: «Eininga skal vidareutvikle sin kompetanse på natur- og kulturhistorie og vere aktiv i utviklinga av eit kulturbasert næringsliv.»

En håndfull museer har en sosial dimensjon i sin formålsparagraf. Det gjelder blant annet Sør-Troms museum som har egne formål knyttet til psykisk utviklingshemmede. Blant annet skal de: «gi muligheter for at utviklingshemmede kan bli utøvende kunstnere, og få sine arbeider presentert i det offentlige rom». Jødisk museum Trondheim har også en sosial agenda. De skal «Fortelle hvordan jødiske innvandrere har integrert seg og skapt seg sin plass i samfunnet, og med det formidle kunnskap med overføringsverdi til andre minoritetsgrupper.»

Blant de mange formålsbeskrivelser vi har sett på, er det bare ett museum som har det å utvise kritikk som en del av sin formålsparagraf. Det er KODE i Bergen, som skriver om seg selv: «Som dannelsesinstitusjon skal vi gi publikum innsikt og stimulere til kritisk refleksjon i møte med kunst og musikk.»

Gjennomgangen viser at noen museer har en lite spisset og tilpasset formålsparagraf med tanke på samfunnsrolle, mens andre museer har gjort formålsparagrafen til en tydelig veileder hva gjelder nettopp dette. For de fleste museer er samfunnsrollen rett og slett å forvalte, formidle og forske på materiell og immaterielle verdier fra et bestemt område, tid eller tematikk, mens langt færre har spesifisert samfunnsrollen ut over dette. Formålet til et museet en dessuten et uttrykk for en ambisjon, ikke praksis. Med andre ord må vi gå til andre kilder for å finne kunnskap om hvordan museene tolker sin samfunnsrolle på en mer utdypende måte. Det kommer vi nærmere tilbake til i de ulike kapitlene i denne rapporten.

En viktig del av museenes arbeid er formidling, som er et bredt begrep. En første inngang til å se på hva museene formidler i praksis, er *aktivitetskalendere*. Mange museer har digitale aktivitetskalendere på hjemmesidene og/eller på Facebook. Vi har vært innom alle disse og sett på hva museene har på agendaen høsten 2019/våren 2020<sup>1</sup>. Dette er altså stort sett formidling som kommer i tillegg til utstillinger og omvisninger. Av kalenderne får vi et inntrykk av bredden i de formidlingsaktivitetene som foregår ved museene. Vi har ikke funnet det formålstjenlig å gjengi dette materialet i sin helhet eller bruke det som utgangspunkt for egne analyser, men vi synes det er naturlig å presentere et utvalg av det vi har funnet, for å vise nettopp bredden i den formidlingsaktiviteten som foregår ved museene i Norge. Dette sier noe om samfunnsrolle i betydning museet som møtested og samfunnsaktør. Det er også et vindu til museumshverdagen.

Noen aktiviteter går igjen hos mange. Det gjelder blant annet julemarkeder, midtsommerfester, halloween-arrangement, historiske foredrag og historiske vandring. Mange arrangerer konserter og mindre festivaler (strikkefestivaler, utvandringsfestival, vikingfestivaler, middelalderfestivaler, for å nevne noe), flere er involvert i spel og vikingmarked. Mange har aktivitetsuker for barn i skoleferiene. Overraskende mange har strikkekafe og barselkafe. Også ulike litterære arrangement og filmvisninger gjennomføres av en lang rekke museer.

Museene arrangerer, eller er lokalitet for, ulike kurs. Innholdet er veldig bredt: f.eks. ulike håndarbeidsteknikker, plantefarging, spikking, legging av torvtak, ølbrygging, treskolaging, slektsgransking, bygging av biehotelet og plankebåter og slåttekurs. En god del museer har også arrangement med mat i fokus, f.eks. vaffeldager, fastelavn, grøtdager, skreiaften og vinklubb. Noen museer har også arrangement med et visst religiøst tilsnitt, som pilegrimsvandring og Olsok-feiring.

Randsfjordmuseet har både fiskekonkurranse og yoga på timeplanen. Telemark museum har quiz, *afternoon tea* og *matiné*. Både Museum Vest og Norsk Industriarbeidermuseum tilbyr fjellturer i krigshelters fotspor. På Romsdalsmuseet og på Naturhistorisk museum i Oslo kan du gå på planteloppemarked. Museumssenteret i Hordaland har museums kino. Slottsfjellmuseet arrangerer Kubbmesterskap. Haugalandmuseene har plastelinaverksted. Og så videre.

Et dypdykk i museenes aktivitetskalendere er i det hele en spennende omvisning i et vell av arrangement. Noen aktiviteter går igjen mange steder, noen er svært tradisjonelle, mens noen av aktivitetene som tilbys er originale og kreative. Noe er historisk, annet er framtidsrettet. Det er vårt inntrykk at mange av arrangementene er spontane, at de relativt ofte gjøres i samarbeid med lokale lag og foreninger eller gjenspeiler spesielle interesser hos ansatte. Slik sett synes en andel av arrangementene å befinne seg litt på siden av innholdsproduksjonen ellers, og at intensjonen framfor alt er å gjøre museet til et lokalt møtested. På den andre siden finnes det arrangementer og arrangementsserier som bygger opp under andre faglige prosjekter, slik at intensjonen med arrangementet er todelt, både formidle spesielle faglige satsinger og samtidig være et lokalt møtested. Samlet sett kan vi si at aktivitetskalenderne er en første kilde til å si noe om den store variasjonen i måter å være museum på.

---

<sup>1</sup> Denne delundersøkelsen ble gjort i den siste uken i januar 2020.

## 1.2 Oppdraget

---

Denne rapporten er skrevet på oppdrag for Kulturdepartementet, som et kunnskapsgrunnlag til en kommende stortingsmelding om museumspolitikken. Oppdraget og kunnskapsbehovet ble beskrevet slik i utlysningen:

Departementet ynskjer gjennom oppdraget å få betre kunnskap om korleis musea har utvikla seg i tråd med intensjonane i museumsreforma, kva som har lukkast og kva utfordringar som framleis står att. Departementet ynskjer vidare at oppdraget gjev nærare kunnskap om og korleis musea har utvikla seg som profilerte samfunnsinstitusjoner dei siste ti åra, slik ambisjonen vart formulert i St.meld. nr. 49 (2008-2009). (...) Overordna bør utgreiinga gje eit bilete av kva slags samfunnsinstitusjonar musea er i dag, kva slags rolle og roller dei har og tek, og kva slags omsyn som må vegast opp mot kvarandre i musea sitt kontinuerlege arbeid for å fylla desse.

Videre blir disse aktuelle spørsmålene listet opp:

- Korleis har musea utvikla seg i tråd med måla i museumsreforma?
- På kva område har reforma særleg lukkast og på kva område er det framleis utfordringar, sett i lys av intensjonen med reforma?
- Kva kjenneteiknar fagleg vellukka konsolideringar og kva er dei viktigaste utfordringane for slike?
- Korleis forstår musea omgrepet samfunnsrolle, kva faktorar verkar inn på denne forståinga og kva ambisjonar knyter musea til omgrepet?
- Korleis arbeider musea med å vera aktive samfunnsinstitusjonar og kva slags prioriteringar vert gjorde for å koma forventningar om å vera ein aktiv samfunnsinstitusjon i møte?
- Kva forventningar har ulike interessentar til musea som aktive samfunnsinstitusjonar og kva påverkar synet på musea si samfunnsrolle?
- Kva røynsler finst i museumssektoren knytte til arbeidet med fortolking og ivaretaking av ulike samfunnsroller for musea?
- I kva grad gjer musea seg nytte av digital teknologi for å nå måla i kulturpolitikken, med omsyn til samlingsforvaltning, formidling og anna?

Slik vi forstår det, er det to overordnede og samtidig sammenvevde temaer for dette oppdraget: 1) *en vurdering og analyse av museumsreformens konsekvenser*, samt 2) *en analyse av museenes samfunnsrolle og samfunnsoppdrag: Hvordan dette blir oppfattet, forvaltet og operasjonalisert av museene selv og hvordan samfunnsoppdraget best kan løses i lys av museumsreformens mål og virkemidler*.

Det er disse to temaene som har styrt og strukturert vårt arbeid med rapporten. Vår ambisjon i arbeidet har vært å skrive en utredning med potensial til å være en sentral og viktig utredning for museumspolitikken i årene fremover. Dette potensialet kan utløses gjennom diskusjon av noen av de helt overordnede problemstillingene for museumspolitikken. Vi oppfatter det slik at det i de nevnte spørsmålene også ligger noen prinsipielle og overordnede spørsmål: Hva er et museum og hva skal et museum være? Hvilke forventninger og krav er det rimelig å stille til museene? Hvilken arbeids- og ansvarsfordeling er den beste for å en velfungerende museumssektor? Dette er temaer som vi kommer inn på underveis i utredningen, men særlig i den avsluttende delen, som er et forsøk på å besvare det siterte formålet med oppdraget: «å gje eit bilete av kva slags samfunnsinstitusjonar musea er i dag, kva slags rolle og roller dei har og tek, og kva slags omsyn som må vegast opp mot kvarandre i musea sitt kontinuerlege arbeid for å fylla desse». I det følgende beskriver vi i noe mer detalj hvordan vi har arbeidet med å løse dette oppdraget.

## 1.3 Om gjennomføringen av prosjektet

---

Utredningen har blitt organisert gjennom tre arbeidspakker. Den første arbeidspakken undersøker hva vi allerede vet om museumsreformens virkninger og beskriver en kunnskapsstatus for museumssektoren og museumsreformen. Det finnes etter hvert et ganske omfattende materiale med evalueringer, utredninger og gjennomganger av både enkeltstående museer og av museumsreformen i enkelte fylker. Dette har vi gjennomgått og oppsummert. Vi har også studert politiske dokumenter og den historiske situasjonen forut for reformen samt at vi har gjort et dypdykk i museumsstatistikken.

Arbeidspakke 2 har handlet om museenes selvforståelse og identitet som institusjoner. Her har vi vært opptatt av å la museene selv komme til orde med sine vurderinger og erfaringer, samt å beskrive ulike måter å være en samfunnsinstitusjon på. Denne arbeidspakken bygde på en kombinasjon av survey og casestudier. Vi sendte ut en survey til alle museene som rapporterer tall til Norsk Kulturråd. Denne surveyen ble sendt ut høsten 2019, til totalt 182 respondenter, fordelt på 111 museer. 116 respondenter og 77 museer besvarte undersøkelsen helt eller delvis. Undersøkelsen besto av spørsmål med faste svaralternativer og spørsmål der respondentene kunne skrive mer utfyllende svar. Resultatene fra undersøkelsen blir primært presentert deskriptivt, men vi gjorde også noen enkle korrelasjonsanalyser av svarene. Arbeidspakka inkluderte også tolv ulike casestudier. Målet med casestudiene var å presentere et mangfold av temaer og problemstillinger som museene jobber med, og dermed også et mangfold av ulike samfunnsroller museene kan påta seg. Vi hadde også et ønske om at case-studiene skulle belyse sentrale dilemmaer og problemkomplekser i museene, områder som peker på både muligheter og utfordringer. Noen av casene beskriver arbeidet til et museum mer generelt, mens andre caser beskriver arbeid med et konkret prosjekt. Siden vi kun har plukket ut et utvalg av caser og dermed et utvalg av samfunnsroller, har vi ikke noe mål om representativitet eller noe mål om å dekke alt museumsarbeid i denne arbeidspakken. (Vi anser heller ikke det arbeidet som er beskrevet som noe *viktige* enn det tradisjonelle, grunnleggende museumsarbeidet.)

Den tredje og siste arbeidspakka og den siste delen av prosjektet har hatt et mer analytisk preg og forsøkt å samle og diskutere hovedresultatene fra de to øvrige delene av prosjektet. Arbeidstittelen for denne arbeidspakka har vært *Samfunnsrolle(r) i endring*. I denne delen av prosjektet har vi også forsøkt å peke på mulige løsninger og en mulig videre realisering av de museumspolitiske ambisjonen som museumsreformen representerte. Her har vi også diskutert noen av de overordnede spørsmålene som museumsreformen og museumspolitikken med jevne mellomrom bør se nærmere på: hva er et museum; hva skal et museum gjøre; skal alle museer gjøre det samme?

En nærmere beskrivelse av metodene som brukt i de ulike delene, står i innledningen til hvert kapittel.

### *Analytiske utfordringer og løsninger*

Prosjektet har vært omfattende. Det skulle både beskrive en nå-situasjon, en historisk utvikling og mulige fremtidige løsninger, i en kompleks og mangfoldig sektor. Det skulle også beskrive innretningen på og konsekvenser av en av de største kulturpolitiske reformene etter krigen, samtidig som det skulle belyse hvordan museene er og kan være institusjoner i samspill med det samfunnet de er en del av. Et prosjekt med et slikt ambisjonsnivå vil møte noen analytiske utfordringer og trenge noen pragmatiske løsninger. Vi skal avslutte dette innledende kapitlet med å si noe om begge deler.

For det første gjelder det forholdet mellom mål og resultater i et kulturpolitisk prosjekt som museumsreformen. Forståelsen av hva målene for reformen har vært er nødvendigvis viktig for å kunne si noe om eventuell avstand mellom ønskede og faktiske resultater. Det finnes flere sammenlignbare beskrivelser av museumsreformens mål, og vi har tatt utgangspunkt i et minste felles multiplum av disse: Vi forstår mu-

seumsreformens mål som å *skape museer som er både faglig sterke og profesjonelt administrert*. De styrkede museene skulle inngå i et samlet nasjonalt nettverk. Sammenslåinger/konsolideringer er altså ikke vurdert som et mål i seg selv, men som det viktigste virkemiddelet for å nå dette målet. I tillegg skulle reformprosessen bygge på et tredelt prinsipp: lokalt engasjement, faglig kompetanse på regionalt nivå og nasjonal samordning i det nevnte nettverket. Med dette utgangspunktet, blir det nødvendig å bruke flere kilder for å kunne analysere både gjennomføringen av reformen og om resultatene av den. I kapitlet som handler om museumsreformens resultater, kapittel 3, bruker vi en kombinasjon av museumsstatistikk, samt tidligere evalueringer, rapporter og forskningsbidrag for beskrive dette. I dette materialet har vi vært på jakt etter indikatorer og resultater som kunne si noe om faglig styrke og administrativ profesjonalitet. Selv om det finnes relevante indikatorer for dette i materialet, har det likevel vært en analytisk utfordring å knytte indikatorene direkte til kausale sammenhenger: de resultater og de utfordringer som er dokumentert; i hvilken grad har de direkte sammenheng med museumsreformens virkemidler? Vi har forsøkt å være oppmerksom på denne utfordringen underveis.

En annen analytisk utfordring har vært knyttet til spørsmålet om *forventninger* til museene. Et sentralt spørsmål i Kulturdepartementets liste over aktuelle spørsmål for dette oppdraget, handler om de forventninger som ulike interessenter har til museene som samfunnsinstitusjoner. Det er en utfordrende metodisk øvelse å kartlegge forventninger til museene, blant annet fordi antallet interessenter med mulige forventninger er så stort: myndigheter på tre forvaltningsnivåer, reiseliv, næringsliv, skoleverk, publikum og turister, frivillige, venneforeninger, styrer, andre museer m.m. Vår primære inngang til å si noe om forventninger til museene har derfor på den ene siden vært de dokumenterte forventningene som finnes i den offentlige museumspolitikken og den bredde av skriftlige føringer som finnes der. Utviklingen av museenes samfunnsrolle(r) handler, slik vi vurderer det, mye om de forventningene som formuleres i museumspolitikken. På den andre siden har vi angrepet spørsmålet om forventning gjennom å undersøke hvordan museene selv opplever ulike forventninger og krav, både fra offentlige myndigheter og ulike interessenter.

En tredje analytisk utfordring i prosjektet vårt har handlet om definisjonen av selve studieobjektet, nærmere bestemt om avgrensning av studieobjektet. Når det er museene i Norge, alternativt det norske museumslandskapet, hva er det som skal inkluderes? Er det alle organisasjoner som heter noe med «museum»? Er det alle museer som blir offentlig finansiert, helt eller delvis? Begrepet museum er ikke en beskyttet tittel, og det gjør blant annet at det kan finnes flere foretak med museumstittel som på ingen måte kan sies å være en del av museumspolitikken. Dette oppdraget ble utlyst med et ønske om at en rekke typer av museer, også utenfor Kulturdepartementets ansvarsområde, ble inkludert. Som vi gjør nærmere rede for i kapittel 4, har vår løsning på denne utfordringen vært pragmatisk: studieobjektet «museene i Norge» har primært blitt definert som de museene som er/har vært inkludert i den offisielle museumsstatistikken.

Vår overordnede løsning på ambisjonsnivået og analytiske utfordringer i dette prosjektet har vært å la ulike kilder og perspektiver utfylle hverandre, for å lage et så dekkende bilde som mulig innenfor rammene av prosjektet: historie, politiske dokumenter, tall, tidligere evalueringer og analyser, spørreundersøkelser, beskrivelser av konkrete case og egen analyse. Til sammen er det vår forhåpning at vi har utredet, forsket og skrevet oss frem til en rapport som både er lesbar og brukbar.

## 1.4 Strukturen i rapporten - en leseveiledning

---

Rapporten er strukturert i tråd med de tre arbeidspakkene som ble beskrevet ovenfor. Kapittel 2 handler om museumsreform og museumshistorie. Her forteller vi en kortfattet museumshistorie og hvordan denne leder frem til museumsreformens på begynnelsen av 2000-tallet. Denne historien legger vekt på hvordan museene har endret seg gjennom nye oppgaver, nye forventninger og nye samfunnsroller. Vi beskriver også hovedtrekkene i gjennomføringen av museumsreformens.



I kapittel 3 følger vi opp beskrivelsen av museumsreformen ved å beskrive museumsreformens resultater. Her bruker vi to hovedkilder: det tilgjengelige tallmaterialet fra museumsstatistikken og andre kvantitative kilder og tidligere gjennomførte evalueringer av reformprosesser, enkeltmuseer og regional museumsutvikling.

I kapittel 4 og 5 er det overordnede temaet museenes samfunnsroller. Kapittel 4 presenterer spørreundersøkelsen og resultatene fra denne i detalj. Her kommer museene selv til orde med sine vurderinger og beskrivelser av eget arbeid og egne samfunnsroller. Kapittel 5 er i sin helhet dedikert til en rekke casebeskrivelser av samfunnsroller i praksis. Vi beskriver 12 ulike eksempler på hvordan museene i Norge arbeider med disse samfunnsrollene.

Kapittel 6 inneholder våre forsøk på å løfte blikket og diskutere noen mer overordnede spørsmål for museumspolitikken, i lys av museumsreformens ambisjoner og i lys av resultatene fra de øvrige kapitlene. Det avsluttende kapittel 7 er et kort og punktvis kapittel som oppsummerer hovedinnhold og hovedresultater i de ulike kapitlene i rapporten.

## 2. Veien til museumsreformen: en kort museumshistorie

Det har vært museer i Norge i godt over to hundre år. Dette kapitlet handler om hvordan museenes rolle i Norge har endret seg i nyere tid og om hvordan vi kan vurdere museumsreformen som den siste vesentlige vendingen i denne museumshistorien. Som en del av historien beskriver vi også hvordan museene som institusjoner har endret karakter i løpet av de siste to hundre årene. Vi legger særlig vekt på å beskrive endringene som en utvikling av museenes *samfunnsroller*. Til dette hører også etableringen av en særskilt kulturpolitikk for museene. Et sentralt moment i så måte er at det har foregått en vesentlig endring av de implisitte og eksplisitte forventningene som stilles til museene som institusjoner, og at dette kan beskrives som en *museumpolitisk* utvikling.

### 2.1 Utvikling av museumssektoren og museenes samfunnsroller

Når, hvordan og hvorfor ble det etablert museer i Norge?<sup>2</sup> Både i Norge og internasjonalt er det nære sammenhenger mellom museumshistorie og universitetshistorie. Ashmolean Museum ved universitetet i Oxford regnes ofte som det første offentlige museet i verden, i ordets moderne betydning (Jf. NOU 1996:7, s. 24 og Shetelig 1944, s. 18). Dette regnes også for å være verdens eldste universitetsmuseum. Grunnstammen i dette museet bestod av to privatsamlinger som advokat, astrolog og kjemiker Elias Ashmole (1617–92) kjøpte i 1659. Ashmole overførte siden sine samlinger til Universitetet i Oxford under forutsetning av at universitetet oppførte en egen bygning for samlingene. Denne bygningen, nå kjent som Old Ashmolean, åpnet dørene 24. mai 1683.

Også i Norge var det tette bånd mellom ideen om et eget norsk universitet og utgangspunktet for de første norske museumssamlingene. *Det Trondhiemske Selskab* (1760) (fra 1767 *Det Kongelige Norske Videnskabers Selskab*) og *Selskabet for Norges Vel* (1809) etablerte samlinger som siden skulle utgjøre grunnstammen for de kommende universitetsmuseene i henholdsvis Trondheim og Oslo. Begge selskapene var også involvert i arbeidet for å opprette et eget norsk universitet. Både i Bergen, Trondheim og Tromsø ble de vitenskapelige museene etablert før universitetene. Dette gjorde at museene fungerte som faglig fundament ved opprettelsen av Norges andre, tredje og fjerde universitet, siden det i disse tre byene allerede eksisterte vitenskapelige miljøer knyttet til henholdsvis Bergen Museum, Vitenskapsmuseet og Tromsø Museum.

Vitenskapsmuseet i Trondheim kan med rette påberope seg den lengste sammenhengende museumshistorien i Norge og er en manifestasjon av 1700-tallets samlingskultur. Denne typen samlinger som både besto av natur- kultur og kunstgjenstander, var samlinger forstått som en kilde til kunnskap og fornøyelse, to begreper som synes å være uløselig sammenknyttet i omtaler av samling og samlinger på 1700-tallet. Grunnlaget for museet ble lagt ved opprettelsen av *Det Trondhiemske Selskab* i 1760. Bak tiltaket sto biskopen og naturforskeren Johan Ernst Gunnerus, rektor ved katedralskolen Gerhard Schøning og den danske historikeren Peter Fredrik Suhm. Initiativet var preget av opplysningstidens ånd og av et ønske om systematisert arbeid for vitenskapelige fremskritt. I 1767 ble selskapet tildelt retten til å kalle seg *Det*

---

<sup>2</sup> Deler av denne historikken er basert på *Vedlegg 3*, om universitetsmuseenes historie, i *Kunnskap for fellesskapet – universitetsmuseenes utfordringer* (NOU 2006:8). (Vedlegget er skrevet av Ole Marius Hylland). Det er også hentet momenter fra en tidligere artikkel om museenes samfunnsroller (Hylland 2017).

*Kongelige Norske Videnskabers Selskab*. Etableringen av vitenskapelige samlinger var i første omgang ikke en uttalt intensjon for selskapet, slik man kan lese det ut av selskapets første statutter<sup>3</sup>. I disse statuttene blir samlinger kun nevnt under arbeidsbeskrivelsen til selskapets "Bibliothecarius", som plikter "at holde en Fortegnelse over Sælskabets haandskrifter, Naturalia, Teigninger, trykte Bøger etc; og ordentlig beskrive Museum Societatis, saa at det med tiiden kunde gives i Trykken." (Midbøe 1960, s. 80)<sup>4</sup> Samtidig var det samlingene som dannet grunnlaget for den vitenskapelige aktiviteten som det trondhjemske vitenskapsselskapet var kjent for de første tiårene. «Samlingene ble arbeidet i og med, de ble brukt» (Brenna 2006, s. 49). Samlingene var en sentral del av det såkalte naturhistoriske byggverket. Samlingen ga selskapet internasjonale kontakter, publikasjoner og resultater som vakte oppsikt. Videre viser denne samlingens historie i hvilken grad samlingens kunnskap ikke er en egenskap ved samlingen selv, men en relasjon mellom samling og bruker. Da Gunnerus døde i 1773 og samlingen ikke lenger var i samme aktive bruk, gikk deler av den bokstavelig talt i oppløsning, andre deler havnet i kasser og ble stuet bort, resten ble til den utstillingen som Fabricius så og kritiserte i 1778 (ibid.).

De tidlige museumsinitiativene, i Trondheim, Bergen og Oslo, hadde langt på vei et vitenskapelig formål, og oppbygging av samlinger hang tett sammen med etablering av vitenskapelige fagtradisjoner. Å tilgjengeliggjøre samlingene for et bredere publikum var en oppgave som på mange måter var av sekundær betydning. Fra etableringen av Bergen Museum i 1825 og til de innførte to åpningsdager i uken i 1853, var for eksempel dette museet åpent for en begrenset gruppe én gang i året. Lovene for museet beskrev dette slik:

Disse Samlinger udstilles ordentligviis een Gang hvert Aar til Skue for Foreningens Medlemmer og et vist Antal af deres Familie, i Forhold til den Contingent, de yde, efter Indgangsbilletter, der udstedes af Directionen (Fra Brunchorst 1900, Tillæg, s. 31).

Selv om det hovedsakelig var et vitenskapelig formål bak de første museene, kom også ideene om et *nasjonalt* museum og *nasjonale* samlinger inn allerede tidlig på 1800-tallet. Selskapet for Norges Vel, som arbeidet for opprettelsen av et norsk universitet, tok i 1810 initiativet til et nasjonalt museum; et «Norsk Antiquarisk Museum». Selskapets medlemmer ble oppfordret til å sende inn oldsaker og antikviteter, og dette skulle være til «Hæder og Gavn» for Norge: «ikke er det derfor Selskabets Mening, at denne Samling skal udelukkende blive Eiendom for Kristiania By eller Kathedralskole; tvertimod er Selskabets Tanke denne: om mulig derved at lægge Grund til et Norsk Antiquarisk Musæum, hvilket i kommende Dage kunde blive Norge baade til Hæder og Gavn» (sitert i Øverland 1909, s. 244). Dette nasjonale, patriotiske museet skulle etter ambisjonene til selskapet inneholde et utvalg av gjenstander, fra «Historiskmerkelige Ligstene, Epitaphier, Inskriptioner baade med Rune- og Munke-Skrift» til «Alle Slags gamle Billeder og Malerier, især naar de ere ældre end Reformationen samt alle Levninger af den katholske Cultus, som Crucifixer, Reliquier, Helgenbilleder, Røgelse- og Vievands-Kar, underjordiske Gange og Veie, murede Hvælvinger, Spor af Vandledning» (ibid.).

Hva slags samfunnsrolle og -funksjon kan disse tidlige museene sies å ha hatt foruten den rent akademiske? Flere av de tidlige norske museene faller innenfor en kategori som har blitt omtalt som «patriotiske universalmuseer» (Jf. f.eks. Eriksen 2009, s. 49). Blant disse finner vi Bergen museum (fra 1825), Arendals museum (fra 1832) og Kristiansand museum (fra 1828).

---

<sup>3</sup> Fra nyopprettelsen etter kongelig godkjenning i 1767. Statuttene er gjengitt i sin helhet i Midbøe 1960, s. 79.

<sup>4</sup> Her er det interessant å notere seg den tidligere bruken av begrepet *museum*, som i dette tilfellet betyr en systematisert samling. I denne perioden kunne *museum* betegne både en bygning for samlinger og samlingene selv. Begrepet hadde en tradisjon i denne betydningen. I 1681 publiserte for eksempel Royal Society i England *Musæum Regalis Societatis, Or a catalogue & description of the natural and artificial rarities belonging to the Royal Society*.

Disse museene inneholdt nyttige samlinger til samfunnets beste; samlinger som kunne danne grunnlag for en allmenntilgjengelig kunnskap om landet og bruk av landets ressurser. Det patriotiske elementet lå i funksjonen som tjener av nasjonen og fedrelandet, og universal-preget lå i kombinasjonen av naturalier, arkeologiske gjenstander og kunstgjenstander. Som Anne Eriksen har påpekt, var en av funksjonene til disse tidlige museene også å bygge en ny (borgerlig) offentlighet i et nytt samfunn (ibid., s. 52ff). Universalmuseene fikk senere på attenhundretallet selskap av det Eriksen har kalt *modellmuseer*, dvs. museer som skulle vise og inspirere til fremskritt innen ulike næringer, og da særlig innenfor havbruk og fiskeri (ibid., s. 68, se også Lewis 2009). Dette var imidlertid også en museumsform som ble brukt innenfor kunstindustri både for å lære opp og vise fram gode forbilder fore håndverkerne og for å danne konsumentene gjennom en estetisk bevissthet (se Glambek 2003). Den allmenne og spesielle nytten som disse to typer av museer hadde som formål, skulle også bidra til vitenskapelig og faglig utvikling, både innenfor akademiske fag og innenfor utvalgte yrker.

Den samfunnsrollen som universal- og modellmuseene fylte på 1800-tallet, fikk selskap av en ny rolle mot slutten av århundret<sup>5</sup>. I perioden fra 1890-tallet og frem mot første verdenskrig ble det etablert en rekke varianter av det som i senere tid har fått merkelappen *folkemuseer*, alternativt friluftsmuseer. Utbredelsen av og påvirkningen til denne museumsformen var så vidt stor at historiker Hans-Jakob Ågotnes har referert til dette som et *folkemuseumsparadigme*, et paradigme som museumssektoren fremdeles er preget av (Ågotnes 2007, s. 51, se også Eriksen 2009, s. 69). Disse museene viste frem nasjonal, regional og lokal byggeskikk, håndverk og tradisjon, og representerte en dreining fra borgerskapets livsverden til folke- og bondekultur, men var også arenaer for rekreasjon i friluft. Svenske *Skansen* og Norsk folkemuseum var viktige inspirasjonskilder for disse museene. Med disse museene kommer nye samfunnsroller til. Museene blir arenaer for identitetsforvaltning og historieformidling – både nasjonalt og regionalt.

I veiledningsboka *Arbeide og ordening i kulturhistoriske museer*, skrevet av Norsk Folkemuseums grunnlegger Hans Aall (1925), blir forventningene og rollefordelingene mellom de lokale, regionale og sentrale museene skrevet fram og gjort tydelig. De lokale bygdemuseene hadde i første rekke en lokalpatriotisk oppgave. De skulle vise livet som det var i eldre tider og «styrke kjærligheten til bygden og derigjennom også til landet» (1925, s. 9). Bygdemuseene sto for den populære delen av folkemuseenes oppgaver som handlet om å skape «helhetsbilleder» som om det var livet selv (ibid.). Til å skape bygdemuseer trengtes ikke fagfolk, mente Aall. Slike museer kunne bygges på de eldres kjennskap og tradisjon, så sant museet ga et «sterkt og vakkert bilde av et gammelt bygdehjem med den praktiske ordening og hjemlige kunstsans som var dettes beste pryd» (ibid.). Fylkesmuseene hadde en annen rolle. De liknet på bygdemuseene men deres geografiske virkefelt var større, noe som også høynet de museale kravene. Fylkesmuseene burde ha faste utdannede bestyrere. Samtidig var kravene til museumsdriften skjerpet gjennom en mer vitenskapelig innsamling av gjenstander, og med krav til sikring og konservering av gjenstandene (1925, s. 11). Centralmuseenes rolle og oppgave var atskillig større. Disse museene måtte kunne gi bilder av kulturen i det ganske land. Centralmuseene skulle stille strenge krav til vitenskapelighet i de museale praksisene: både når det gjaldt innsamling, dokumentasjon av gjenstandene, registre og kataloger, og vitenskapelig publisering. I det vitenskapelige arbeidet handlet det også om å sette den norske kulturen inn i sammenhenger som pekte ut over Norges grenser (1925, s. 11f).

Da Aall formulerte hva som må anses som et eget «museumsprogram» i 1925, fantes det rundt 60 lokale og regionale museer spredt rundt i hele landet (Talleraas 2009). I tiden fra 1921 til 1940 skjedde det en vekst på ytterligere 60 museer. Om framveksten skriver museolog Lise Talleraas:

---

<sup>5</sup> Jf. Lewis 2009, s. 2: «The universality of collections has not, however, been the only model for the development of museums. Museums of national identity were appearing alongside their “universal” counterparts by the beginning of the nineteenth century».

De fleste av de 60 lokale og regionale museene som ble opprettet i årene 1921 – 1940, hørte til gruppen bygdesamlinger og bymuseer. I årene mellom 1921 og 1925 ble det etablert 19 nye lokale og regionale museer, fra 1926 til 1930 var antallet 13, i årene mellom 1931 og 1935 var tallet 12, for så å øke igjen i den siste femårsperioden fram til 1940, hvor antallet nye lokale og regionale var 20 (Talle-raas 2009, s. 179).

I tiden fra 1946- 1960 pågikk også nyetableringer av museer, men da var det fortrinnsvis små bygdemu-seer som ble opprettet. Totalt ble det opprettet 40 nye slike museer (ibid., s. 274). Veksten i museer be-tydde ikke nødvendigvis vekst i antallet ansatte. Som vist i Aalls museumsprogram ble det ikke ansett som en nødvendighet at bygdemuseet hadde ansatte. I 1968 var derfor situasjonen ved landets noe i over-kant av 200 kunst- og kulturhistoriske museer, at bare 67 museer hadde fast ansatt vitenskapelig- eller an-net personale. Ved 115 museer var det ikke faste ansatte i det hele tatt (ibid., s. 285).

Fram til 1970-tallet er det få gjennomgripende endringer i museumssektoren. Museenes regionale forank-ring og funksjon fikk en ny dreining først da en endring av den nasjonale museumspolitikken ble gjen-nomført midt på 1970-tallet. En ny finansieringsordning for museene sammenfalt med en generell kultur-politisk endring i retning av regionalt kulturpolitisk selvstyre: «Nye tiltak og tenester vart definerte inn i kulturpolitikken, og det vart oppretta ei ny fylkeskommunal og kommunal kulturforvaltning med tilhø-rande politiske utval» (Vestheim 1994, s. 24). Ny finansiering ble lansert med tanke på at «musea gjen-nom å forvalte lokale og regionale kulturtradisjonar skulle medverke til å styrke den lokale og regionale sjølvtiliten, skapa identitet og samkjensle i ein turbulent samfunnsomdanningsprosess» (ibid.). I tråd med generelle kulturpolitiske tendenser knyttet til desentralisering, regionalisering og kulturell demokratiser-ing skulle museene knyttes tettere til det allmenne kulturarbeidet, og dermed betydningen av deres sam-funnsrolle dermed tydeliggjøres. Kirke- og undervisningskomiteen på Stortinget uttalte f.eks. dette om museenes oppgaver i 1972:

[M]useene [bør] i høyere grad bli vurdert som integrerende ledd i et samlet kulturtilbud. De har sine spesielle oppgaver å skjøtte, men inngår ikke desto mindre som viktige deler av et samlet mønster, hvor alle kulturelle virksomheter har sin rettmessige plass. Den generelle målsetting for kulturpolitikken – å utvide menneskenes opplevelsesevne og kvalitetssans, og stimulere skapende virksomhet hos den enkelte og egenaktivitet i lokalsamfunnet – må derfor gjøres gjeldende også for museene. Og de må få muligheter for å realisere denne målsetting gjennom en mer utadvendt og kontaktsøkende virk-somhet, i samarbeid med andre kulturelle aktiviteter. (Innst. S. nr. 175 (1972–1973), s. 460).

1970-tallets kulturpolitiske signaler fant samtidig sin gjenklang i den ideologiske nyvinningen *Økomu-seet*, som hadde sitt ideologiske forelegg i samtidens økopolitikk og økofilosofiske spørsmål. Selve begre-pet økomuseum var fransk og formulert av Hugues de Varine i 1971. Ideen om økomuseet var imidlertid å betrakte som en fagkritikk og representerte nye måter å se museet på. Museet skulle være dialoginstitu-sjon der de besøkende selv aktivt skulle kunne delta i utforskningen av lokalsamfunnets naturhistorie og kulturhistorie, og hvor museet skulle gi lokalsamfunnet en identitet (Gjestrum og Maure 1988, Gjestrum 2001). Museets rolle var å være en «databank» for lokalsamfunnet, et «observatorium» som observerer og dokumenterer samfunnsendringen, et «utstillingsvindu» som viste skatter fra fortida og ikke minst så skulle museet være et «laboratorium» – og et sted hvor det skulle gjøres eksperimenter blant annet med ulike samfunnsløsninger og mulige måter å endre samfunnet på i positiv retning. Museet skulle være et verksted og møtepunkt (Gjestrum og Maure 1988, s. 15).

De ideologiske tankene om museet som et sted for *helhet, deltakelse, desentralisering og variasjon* fant sin gjenklang blant mange norske museumsfolk som jobbet i de mindre lokalmuseer, gjerne bygdetun som ikke hadde hatt et eget fagpersonale før på 1980-tallet. Det ble sagt å gjenspeile deres arbeidsmåte i museer som ikke fikk til å sentralisere museumsengasjementet i kommunene (se Gjestrum 2001, s. 43). På begynnelsen av 1980-tallet ble det etablert en samarbeidsgruppe av museer som oppfattet grunnidéene i økomuseumstanken som viktige i sin museumsvirksomhet. Det gjaldt arbeidsformen for flere mindre friluftsmuseum samt for samiske museer: I en artikkel om økomuseene i Norge hevder Gjestrum derfor at

mange av de samiske museene museologisk sett må ses som økomuseer: «Grunnen til at de har kommet så langt i å utvikle en ny museologi, ligger nødvendigvis i den avvisning de har måttet gjøre av de tradisjonelle museers arbeidsform, tydeliggjort slik de tradisjonelle museer har framstilt samekulturen» (Gjestrum 2001, s. 44). Den ideologiske nytenkningen som lå i økomuseene kan ses som mellomspill og forelegg til de kulturpolitiske tankene om museets samfunnsroller som kom tiåret etterpå.

De samiske museene så sin spede begynnelse på 1970-tallet. Den første samiske kulturinstitusjonen var De samiske samlinger i Karasjok, etablert i 1972, i dag en del av RiddoDuaotarMuseat. Flere samiske museer kom til etter hvert, med utgangspunkt i ulike, lokale samiske tradisjoner og initiativ. Den primære hensikten var åpenbart å dokumentere og formidle samisk historie på egne premisser, men en samisk museumshistorie er ikke skrevet, dermed mangler det også analyser av hvilke drivkrefter som sto bak framveksten av de ulike samiske museene og hvordan de idealistisk sett eventuelt skilte seg fra hverandre. I Sametingets museumspolitiske redegjørelse (2013) reflekteres det over samfunnsrollen til de samiske museene i dag:

De samiske museenes samfunnsoppdrag er å formidle den materielle og immaterielle kulturarven som ligger under deres virksomhet. Etter tilkomsten og veksten av de samiske museene er det viktig å tydeliggjøre at det ikke er bare disse som skal drive formidling av samisk kulturhistorie, men også såkalte "norske" museer. Dette er et av de viktige prinsippene i Bååstede-saken: at også en nasjonal institusjon som Norsk folkemuseum er ansvarlig for å formidle samisk kulturhistorie til en økende samisk befolkning i hovedstadsområdet, men også til en ikke-samisk befolkning. Sett i lys av samfunnsoppdraget kreves det en bevissthet rundt hva som presenteres. Bør museene vise "glansbilder" av samisk kultur, eller være med på å vise mangfoldet og ulike historier med samisk tematikk (s. 8).

Den neste store endringen knyttet til museets samfunnsroller kan tidfestes til 1990-tallet. To svært sentrale museumspolitiske dokumenter ble publisert dette tiåret, og med disse kom også nye paradigmer som museumssektoren fremdeles er preget av. Det ene dokumentet er NOU 1996: *Museum: mangfold, minne, møtestad*, ofte kun referert til som Museumsutredningen, og det andre er St.meld. nr. 22 (1999-2000) *Kjelder til kunnskap og oppleving. Om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid og om bygningsmessige rammevilkår på kulturområdet*, gjerne omtalt som ABM-meldingen. Med Museumsutredningen ble publikumsdialog for alvor introdusert som parameter for museumspraksis i Norge. Med referanser til kommunikasjonsforskeren Neil Postman (1990) problematiserte utredningen museenes tradisjonelle kommunikasjonsform hvor museet har hatt rollen som «folkeopplyser» og der monologen har preget museets kommunikasjon. I utredningen poengteres viktigheten av dialog for at museet skal oppfylle sin samfunnsrolle:

Førestellinga om museum som dialoginstitusjonar tek opp i seg noko grunnleggjande ved musea som institusjonar. Dei er aktørar på vegner av og for samfunnet samstundes. Musea representerer fellesskapet samstundes som dei skal verka for fellesskapet. Dialog inneber i den samanhengen eit gjensidig forhold mellom museum og samfunn, der både spørsmål og svar skal kunna gå begge vegar (NOU 1996:7, s. 39).

ABM-meldingen bygde videre på dette og vektla også museenes ansvar for samfunnsrelevans og -debatt, faglig nettverksbygging, digital formidling og kulturelt mangfold. I tillegg ble også de grunnleggende føringene lagt for den påfølgende museumsreformen i dette dokumentet. Meldingen problematiserer museenes identitetspolitiske funksjon og i den sammenheng kom kulturelle minoriteter inn med full tyngde, både nasjonale minoriteter og andre: I meldinga står det: «Med god kunnskap om og innsikt i korleis kulturarv vert nytta i ulike samanhengar, bør dei aktuelle institusjonane ha dei beste føresetnader for å fungere som arenaer for samfunnsdebatt om kulturarv og kulturell identitet. Det kulturpolitiske perspektivet på slik verksemd vil vera å skapa vørdnad og toleranse for kulturelt mangfald» (s. 19). Som institusjonell historieforteller ble viktigheten av at museet gjenspeilte et historisk og kulturelt mangfold tydelig artikulert i denne meldingen. Museene skulle være steder for kulturelt mangfold, i utstillingene så vel som gjennom opprettelse av egne institusjoner, kanskje særlig samiske:

Det er på det rene at dei fleste institusjonane og det materialet dei forvaltar, i dominerande grad representerer ulike sider ved det norske majoritetssamfunnet. Det fleirkulturelle etniske innslaget er i dag heller dårleg representert, ikkje minst gjeld det nasjonale minoritetar som kvenar, skogfinnar, rom, sigøyningar, romanifolket (tatarar/dei reisande) eller jødar, og innvandrargrupper. (...) Det bør i framtida vera eit hovudprinsipp at kulturelt mangfald og skal syna att i arkiv-, bibliotek- og museums-samanheng. I visse høve kan det vera aktuelt med eigne institusjonar tufta på etnisitet, slik vi i stor grad har når det gjeld samane. Men det er også viktig å skipa tiltak og løysingar som gjev uttrykk for den fleirkulturelle sameksistensen. Det vil reflektera kvardagen i område der ulik etnisitet og kultur møtest, der det skjer tilpassing og utviklar seg former for sameksistens. Den fleirkulturelle dimensjonen er på den måten integrert i institusjonane (s.19).

På samme tid (1999) ratifiserte Norge FN's konvensjon om nasjonale minoriteter, og fem minoritetsgrupper ble tilkjent denne statusen: jøder, kvener/norsk-finner, sigøyner/rom, tater/romani og skogfinner. Museene fikk tidlig en rolle i å dokumentere og formidle kunnskap om disse gruppene, dessuten ble Senter for studier av Holocaust og livssynsminoriteter opprettet i 2001 for å sette søkelys på denne tematikken. Den jødiske minoriteten har i dag to museer i henholdsvis Oslo og Trondheim, den kvenske/norsk-finske historien forvaltes av Varanger museum avd. Vadsø, mens Anno museum avd. Glomdalsmuseet har ansvar for historien til tater/romani. For jødene og tater/romani sin del har dette vært en del av den formelle oppreisningspolitikken. Historien til sigøyner/rom er ikke plassert hos et bestemt museum, men Oslo museum har hatt utstillingsprosjekter om denne minoritetens historie i Norge. Den skogfinske minoriteten driver et eget lite museum, men har fram til nå ikke fått finansiert planene om et eget skogfinsk museum. Denne delen av museumshistorien eksemplifiserer hvordan museene i dag er med på å utvikle og utvide forståelsen av 'det norske', samtidig som de bidrar til å styrke kulturell identitet og historisk bevissthet hos grupper som har vært utsatt for systematiske forsøk på assimilasjon.

Museene har en svært viktig samfunnsrolle inn mot barn og unge generelt og skolene spesielt. Denne rollen er forsterket gjennom kultur- og museumspolitikken de siste 20 åra der tiltak rettet mot barn og unge har blitt stadig viktigere (Hylland og Haugsevje 2019). Det har imidlertid alltid vært tett kontakt mellom museene og skolene, men det politiske og institusjonelle fokuset på denne relasjonen kan sies å ha gått i rykk og napp gjennom 1900- og 2000-tallet (Brenna og de Ridder 2018). Slik sett har museene alltid hatt en samfunnsrolle inn mot utdanningsinstitusjonene. Med opprettelsen av Den kulturelle skolesekken på begynnelsen av 2000-tallet, ble forholdet satt i system på en ny måte.

Med ABM-meldingen (1999-2000) *Kjelder til kunnskap og oppleving* ble forskning også fremhevet som et nav i museumsarbeidet. Meldingen pekte på et behov for at museets formidling burde være tuftet på nyere forskningsresultater. Det fordret en tett sammenheng mellom museets planer for innsamling, forskning og formidling. Et politisk krav om forskning var langt ifra nytt. Alt i Hove-komiteens innstilling *Innstilling om halvoffentlige museers virksomhet og drift* (Kirke- og undervisningsdepartementet 1970), ble det slått fast at museene måtte være i stand til å tjene sitt forskningsoppdrag. Dette ble gjentatt i St.meld. nr. 93 (1971-1972) *Om museumssaken*. Også i museumsutredningen fra 1996 (NOU 1996:7) ble spørsmålet om forskning i museene tatt opp, da i relasjon til forskning og innsamling. Utredningen fra 1996 viste til et behov for forskningsbaserte problemstillinger i museenes innsamlingsarbeid, og viktigheten av integrerte innsamlings- og forskningsplaner. Museumsmeldingen *Framtidas museum* gjentok vektleggingen av forskning som en kjernevirksomhet ved museene:

Museene skal være forsknings- og formidlingsinstitusjoner. Samlingene skal være et sentralt utgangspunkt for forskning, formidling og undervisning, og museenes innsamling skal være relatert til disse formålene. Når vi har oversikt over et større materiale, kan vi tolke de opplysningene som gjenstandene er bærere av, og lage og etterprøve teorier. Det betyr at forskningsperspektivet ikke kan sees isolert, men får avgjørende betydning for museenes innsamlings-, bevarings- og formidlingspolitikk. En forskningsbasert formidling av høy kvalitet er således grunnlaget for at museene skal kunne fungere som gode samfunnsinstitusjoner» (St.meld. nr. 49 (2008-2009), s. 82).

Mellom 1996-utredningen og museumsmeldingen *Framtidas museum* fra 2009 har det også utviklet seg nye forventninger til museenes rolle for turisme og reiseliv, og for steders attraktivitet. Et begrep som «signalbygg» har etter hvert kommet til å figurere jevnlig i samme setning som «museum». Her har det skjedd mye på 20 år. I utredningen fra 1996 kan vi lese en lett tilbakeholden og kanskje skeptisk kommentar til forholdet mellom museum og reiselivsnæring:

I dei seinaste åra har det dukka opp planar og prosjekt der museum eller museumsliknande tiltak blir etablerte utifrå eit næringsperspektiv, delvis med tilvising til det som har skjedd på dette området i utlandet. Førebels er det ikkje mange nye museum som er etablerte på denne måten. Men det er fleire på planstadiet. (NOU 1996:4, s. 136)

I ABM-meldingen blir derimot et tettere forhold mellom museene og reiselivet brukt som et av argumentene for større museumsenheter:

I mange delar av landet er t.d. ikkje samarbeidet mellom musea og reiselivsbedriftene så utbygd som det burde vore. Å nytta ut det reiselivspotensialet som eit stort tal museum og andre kulturminne utgjør, krev at reiselivet har ein samhandlingsmotpart som har administrativ og fagleg kapasitet til å leggja fram prospekt, tilbod og opplegg som reiselivet kan ta stilling til. (St. meld. nr. 22 (1999–2000), s. 162).

I museumsmeldingen fra 2009 konstateres det så at museene ikke har tilstrekkelig kompetanse på reiselivsarbeid: «Mange av museene har i dag ikke kapasitet, kompetanse eller nok ressurser til å utvikle seg til profesjonelle reiselivsbedrifter» (St.meld. nr. 49 (2008–2009), s. 160), og det etterlyses en tydelig styrking av museenes forhold til reiselivet.

En av de store drivkreftene for endring de senere tiårene – *digitalisering* – har nødvendigvis også påvirket oppfatningen av hvordan et museum forventes å oppfylle sin rolle som samfunnsinstitusjon. Det gjelder både innenfor forvaltning og formidling. På begge områder har museene utviklet seg til også bli digitale institusjoner. Betydningen av digitale løsninger for museene ble fremhevet tidlig i utviklingen av en digital kulturpolitikk (jf. Hylland 2017; 2020). Allerede i kulturmeldingen *Kultur i tiden* (St.meld. nr. 61 (1991-92)), ble digitalisering og databaser drøftet som viktige verktøy for både arkiv, bibliotek og museer. I internasjonal museumsdiskurs begynte man å diskutere begrep som *digital museums* og *virtual museums* på midten av 1990-tallet. I en artikkel fra 1996 skriver f.eks. museumsforskeren Suzanne Keene, «in 1995, museums went digital» (Keene 1996, s. 299). Selv om det er en mer diskutabel påstand om også museene i Norge ble digitale dette året, er det liten tvil om at digitalisering og digital formidling har vært vurdert som viktig for norske museer siden andre halvdel av 1990-tallet. Det var også en viktig kontekst for hele ABM-meldingen fra 1999-2000, der museumsreformen ble skissert: en melding med undertittelen *Om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid*.

## 2.2 Museumsreformens oppbygning og utvikling

---

I 2020 består det statlig støttede museums-Norge av drøyt 60 museumsenheter med støtte fra Kulturdepartementet, samt et mindre antall museer (etatsmuseer m.m.) støttet av andre departement. I tillegg kommer universitetsmuseene, som ligger under Kunnskapsdepartementet og de samiske museene som ligger under Sametinget. Antallet lokalavdelinger, formidlingsarenaer og separate anlegg er langt større, men som følge av museumsreformen har det etter hensikten vært en drastisk reduksjon i antallet juridiske enheter med statlig tilskudd, sammenlignet med situasjonen ved inngangen til 2000-tallet. Den statlige ambisjonen med museumsreformen besto samtidig i langt mer enn en reduksjon i antallet administrative enheter. Den viktigste ambisjonen har vært knyttet til en faglig styrking av museumsarbeidet i Norge. Denne ambisjonen er rotfestet i en tro på at større enheter gir mer robuste fagmiljøer, og dermed at det faglige arbeidet i museene vil kunne utvikles og forbedres innenfor konsoliderte enheter. Det er til en viss grad



konkretisert hvor store og mange museumsenheter bør være. Det er tidligere uttrykt at hvert fylke bør ha et sted mellom ett og seks museer, og at den enkelte konsoliderte enhet bør ha minimum 8–10 årsverk i faste stillinger. Med regionreformen blir fylkene større, men om det vil få konsekvenser for disse generelle antydningene om størrelse, er uklart.

Utgangspunktet for museumsreformen var et fragmentert, varierende og lite samordnet museumslandskap. Antallet museer økte på 1970- og 1980-tallet og ved inngangen til 1990-tallet var antallet et sted mellom 500 og 800, avhengig av hvordan det ble talt. I museumsutredningen fra 1996 (NOU 1996:7) blir museumslandskapet i Norge beskrevet med begrepene «desentralisert mangfold» (s. 46). Landskapet beskrives som «eit sjølvgrodd museumslandskap der private og lokale initiativ har vore ein mykje viktigare etableringsfaktor enn planlegging og styring frå styringsmaktene» (s. 47). Det er et åpent og inkluderende museumsbegrep som beskrives, der i prinsippet hvem som helst kan etablere en samling og kalle det et museum. Utredningen beskriver også hvordan flertallet av de drøyt 500 museene som var inkludert i museumsstatistikken var små museumsenheter: Ved 56 % av institusjonene ble det utført mindre enn 3 årsverk (s. 52), og dersom man så på faste stillinger, var det 77 % av institusjonene som utførte 3 årsverk eller mindre med fast ansatt personale (ibid.). Statistikken midt på 1990-tallet dokumenterte også at museumsarbeidet i stor grad var basert på midlertidig ansatte. I tillegg ble det vist til at nær halvparten av museene hadde mindre enn 500 000 kroner i utgifter (i 1994), hvilket var ytterligere en dokumentasjon på den typiske størrelsen på et gjennomsnittsmuseum.

I gjennomgangen av museumslandskapet i Norge, spør Museumsutredningen fra 1996 avslutningsvis «Er museumslandskapet fullstendig?» (s. 70). Svaret utredningen gir er delt, men det understrekes at det ikke er flere museer som trengs:

Med utgangspunkt i det store mangfoldet med mange einingar, er det ingen grunn til å hevda at det trengst fleire museum i Noreg. Det finst likevel samfunnsområde der det trengst museumsinnsats, utan at det dermed må bety etablering av nye museum. Det er meir tale om å finna fram til samordnande og stimulerande tiltak som gjer at det eksisterande mønsteret kan fungera betre (ibid.).

Museumsreformen er på mange måter planlagt som et slikt «samordnende og stimulerende tiltak». Reformen, som langt på vei har skapt det museumslandskapet vi ser i Norge i dag, er omtrent 20 år gammel, hvis vi regner opphavet til reformen som ABM-meldingen *Kjelder til kunnskap og oppleving* (St.meld. 22 (1999–2000)). Selve begrepet museumsreform(en) ble ikke brukt i meldingen, men den introduserte ideen og begrepet om *konsolidering* av museumsenheter for faglig styrking. En nøkkelformulering for tanken er denne:

Frå statleg hald bør det initierast ein prosess med sikte på ei opprydding i dei einskilde distrikta og regionane, slik at ein sit att med eit mindre tal (1-6) konsoliderte museum eller museumsnettverk i kvart fylke, dvs. einingar med ei så sterk fagleg og økonomisk plattform at dei på ein meningsfull måte kan inngå i eit samla nasjonalt nettverk av museum. Tanken er ikkje å sentralisera; lokale museum bør framleis finnast som formidlingsarenaer, men det bør arbeidast for ei samorganisering på regionalt nivå for å oppnå ei fagleg kvalitetsheving (St.meld. nr. 22 (1999–2000), s. 8).

Omorganiseringen av museumslandskapet ble videre omtalt og beskrevet i Kulturdepartementets budsjettproposisjoner høsten 2001 og høsten 2002. Oktober 2001 sendte Kulturdepartementet ut en pressemelding i forbindelse med statsbudsjettet, der det ble beskrevet en økonomisk opptrappingsplan, og der begrepet *museumsreformen* ble brukt: «Museumsreformen har som siktemål i løpet av femårsperioden å bygge sammen små og mellomstore museer til sterkere regionale museumsenheter og knytte disse museene sammen i et nasjonalt nettverk». På dette tidspunktet hadde Norsk museumsutvikling (NMU) et ansvar for å iverksette og følge opp reformen, et ansvar som ble overtatt av ABM-utvikling da denne ble etablert året etter. Høsten 2001 produserte også NMU en pamflett/brosjyre som utdypet prinsippene bak og det kommende arbeidet med museumsreformen (*Museumsreformen – konsoliderte enheter og nasjonale nettverk*) (NMU 2001). Her kan vi blant annet lese at museumsreformen skal gjøre museene bedre rustet til de

mange krav som museene står overfor når det gjelder ressurser og faglig kompetanse. Det er særlig kombinasjonen av kapasitet og kompetanse som søkes styrket.

Museumsreformen har også vært en økonomisk reform. Reformen bestod av en vesentlig opptrapping av de offentlige tilskuddene til sektoren. ABM-meldingen skisserte en økning av statlige driftsbevilgninger til ABM-sektoren med 414 millioner kroner fordelt over fem år. 202 av disse millionene var øremerket museumssektoren og utviklingen av denne. Når museumsreformens økonomiske utvikling ble oppsummert i museumsmeldingen fra 2009, konstaterte Kulturdepartementet at opptrappingsplanen var fulgt (St.meld. nr. 49 (2008–2009), s. 119). Inkludert tilskuddene til Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design, oppsummerte departementet at realveksten i tilskudd mellom 2001 og 2009 hadde vært 340,2 millioner kroner (2009-kroner). Det var også sammenhenger mellom de økonomiske virkemidlene og de organisatoriske virkemidlene. Som vi kommer tilbake til, var det klare økonomiske insentiver for å konsolidere de eksisterende museene til større enheter.

Utover økningen i tilskudd, var forenkling og strømlinjeforming av tilskuddsstrukturen et annet økonomisk element ved museumsreformen. Der det tidligere hadde vært ulike tilskuddsordninger for ulike kategorier av museer, skulle alle museer med tilskudd over statsbudsjettet (under Kulturdepartementet) nå samles under en ordning. Samtidig skulle det innføres et delt finansieringsansvar mellom stat og region. ABM-meldingen skisserte et hovedprinsipp om at staten skulle bidra med inntil 60 prosent og regionen med minst 40 prosent. I praksis har dette vært fulgt opp svært ulikt for de ulike museene. I *Utredning av oppgave- og ansvarsfordelingen mellom forvaltningsnivåene på kulturområdet* fra 2018 gjennomgikk Kulturdepartementet forholdet mellom statlig og regionalt tilskudd for alle museene i det nasjonale museumsnettverket. Den statlige prosentandelen av tilskuddene varierer mellom 100 %, som gjelder for 7 av museene, og 28 %, som gjelder Museum Vest (Kulturdepartementet 2018).

Museumsreformen innebar altså en massiv omorganisering av museumslandskapet i Norge. Dette har berørt et flertall av museene som får støtte fra Kulturdepartementet. I en oppsummering i *Framtidas museum* skriver departementet dette:

I reformperioden har nesten 60 prosent av museene med driftstilskudd fra Kultur- og kirkedepartementet gjennomgått store organisatoriske endringer. Om lag 10 prosent har vært gjennom viktige endringer, mens rundt 30 prosent i liten grad har vært berørt av organisatoriske endringer som resultat av reformen. Imidlertid har departementet inntrykk av at det også i denne siste gruppen generelt har vært økt oppmerksomhet på profesjonalisering av organisasjonene, og de har også vært del av regionale dialoger og utvikling av nasjonale nettverk (St.meld. nr. 49 (2008–2009), s. 113).

Fra et antall på over 500 enkeltstående museumsinstitusjoner, består det nasjonale museumsnettverket i dag altså av litt over 60 administrative enheter. Denne reduksjonen har kommet igjennom ulike former for konsolidering, samtidig som antallet *formidlingsarenaer* i liten grad er redusert.

I St.meld. nr. 48 (2002–2003) *Kulturpolitikk fram mot 2014*, ble ABM-meldingens beskrivelse av museumsreformen gjentatt, og det ble tilføyet en sentral oppsummering av de prinsippene som skulle gjelde for reformen: «Oppsummert er dei retningsgevande prinsippa å bevara og styrkja lokalt engasjement og deltaking i kulturvernet, å tryggja fagleg kompetanse på regionalt nivå og å samordna musea i eit nasjonalt nettverk» (St.meld. nr. 48 (2002–2003), s. 178).

Museumsmeldingen *Framtidas museum* (St.meld. nr. 49 (2008–2009)) sier på tilsvarende måte at museumsreformen bygger på tre premisser:

- lokal forankring
- regional konsolidering
- nasjonal nettverksbygging

Dermed rommer museumsreformen målsettinger på tre forvaltningsnivåer og/eller tre geografiske nivåer. Museene skal ha en *lokal forankring*, de skal utvikle *større og sterkere museumsenheter på regionalt nivå*, og de skal inngå i et *nasjonalt faglig samarbeid* innenfor de faglige nettverkene. Dette er et viktig prinsipp når det gjelder hva slags museumsinstitusjoner som hører hjemme i det nasjonale nettverket. Det skal være institusjoner som bidrar på alle tre nivåene. Den tredelte strukturen skal gjenspeile seg også i finansieringen på den måten at statlige tilskudd, skal følges opp lokalt og regionalt. Målet er altså en finansieringsmodell der det offentlige tilskudd har en 60/40 fordeling mellom statlig og regional/lokal andel.

Museumsreformen ble som nevnt blant annet legitimert med behovet for «kvalitativ utvikling». Museumsmeldingen *Framtidas museum* beskriver dette slik:

I sammenheng med strukturtiltaket ble det også pekt på behov for kvalitativ utvikling av museumsfunksjoner som samlingsforvaltning, formidling og vedlikehold. Utfordringer ble også definert innen museumsfaglige fokusområder som kystkultur, industri og sørværinger, økologi og miljøvern, handlingsbåren kunnskap, dessuten den flerkulturelle utfordringen (s. 10).

De nasjonale målsettingene for museumspolitikken har ligget nokså fast gjennom hele reformperioden og gjennom hele prosessen med en nasjonal museumsreform. Det har gjennomgående vært fokusert på museene som *faglige* institusjoner med både et vidt spekter av faglige oppgaver og et bredt samfunnsansvar. Oppgavene og samfunnsansvaret er gjerne samlet under noen faste begrep som viser spennvidden i museumsvirksomheten. Dette gjelder særlig begrepene *forvaltning*, *formidling* og *forskning*. I den seneste museumsmeldingen ble disse tre områdene komplettert med et fjerde begrep – *fornyning* – som nettopp var et forsøk på å begrepsfeste museenes samfunnsansvar. Museumsmeldingen oppsummerer hovedmålene for museumssektoren på denne måten:

*Forvaltning*: Museenes samlinger skal sikres og bevares best mulig for ettertiden og gjøres tilgjengelig for publikum og for forskning. Viktige delmål vil være gode sikrings- og bevaringsforhold samt prioritering og koordinering av samlingene.

*Forskning*: Forskning og kunnskapsutvikling ved museene er et nødvendig faglig grunnlag for innsamling, dokumentasjon og formidling. Et delmål vil være økt forskningssamarbeid, både i museumsnettverket og mellom museene og forskningsmiljøer i kunnskapssektoren.

*Formidling*: Museene skal nå publikum med kunnskap og opplevelse og være tilgjengelig for alle. Det innebærer målrettet tilrettelegging for ulike grupper og aktuell formidling som fremmer kritisk refleksjon og skapende innsikt.

*Fornyning*: Gjennom faglig utvikling, nytenking og profesjonalisering, skal museene være oppdaterte og aktuelle i alle deler av sin virksomhet, være solide institusjoner og ha en aktiv samfunnsrolle. Et delmål vil være å utvikle digital forvaltning og formidling. (ibid., s. 146).

På tampen av 2018 ble det lagt fram en ny stortingsmelding for kulturfeltet: Meld. St. 8 (2018–2019) *Kulturens kraft. Kulturpolitikk for framtida*. Sammen med denne ble en parallell utredning presentert (nevnt ovenfor): *Utredning om oppgave- og ansvarsfordelingen mellom forvaltningsnivåene på kulturområdet* (Kulturdepartementet 2018). Der foreslås det en ytterligere kraftig reduksjon av antall museer: «For fullt ut å få det faglige løftet som er ønsket med reformen, legger Kulturdepartementet til grunn at det bør gjennomføres ytterligere konsolideringer, slik at antallet i løpet av det kommende tiåret reduseres til 25–30» (s. 70). Det er ikke gjort en politisk behandling av saken, så foreløpig foreligger det ingen kulturpolitiske signaler om en slik ytterligere reduksjon av antall museer.

## 2.3 Museumsreformen i et regionalt perspektiv

---

Hver region har gjennomført museumsreformen på sin måte. Det har vært store forskjeller i hvordan museumsreformen har utspilt seg i de ulike fylkene, hvem som har sittet i førersetet for prosessen, hvordan maktforholdet har vært, hvordan reformen er blitt gjennomført i praksis og hva som har vært de største utfordringene. Den regionale friheten har blant annet ført til at de 19 fylkene som reformen har blitt gjennomført i, endte opp med alt mellom ett (Hedmark og Sogn og Fjordane) til åtte (Hordaland) museer, og svært ulike veier frem til dette målet. Fra og med 2020 er flere nye fylker sammenslått gjennom regionreformen, og som vi skal komme tilbake til, blir museumsreformen med det re-aktualisert i noen av fylkene.

I noen regioner har Kulturdepartementet selv hatt en styrende rolle i prosessen, eksempelvis i Sør-Trøndelag (Trondheim kommunerevisjon og Revisjon Midt-Norge 2019). Der foregikk konsolideringen i tett samarbeid mellom fylkeskommunen og Kulturdepartementet, og reformen ble gjennomført når arbeiderpartipolitiker (og trønder) Trond Giske, satt som kulturminister. Giske var opptatt av at hans hjemfylke Sør-Trøndelag skulle følge opp museumsreformen og slå sammen museene til ett felles museum. Slik ble det også: konsolideringsprosessen endte opp med ett museum, Museene i Sør-Trøndelag (MiST), etablert i 2008. I likhet med mange andre regioner ble det her utøvet et sterkt press mot museene til fordel for konsolidering (jf. kap 3). Eksempelvis valgte både Rørosmuseet og Nordenfjeldske Kunstindustrimuseum å først takke nei til å bli med i det konsoliderte museet (Trondheim kommunerevisjon og Revisjon Midt-Norge 2019, s.63). I 2014 ble likevel Rørosmuseet til slutt en del av MiST, men da etter press fra politisk hold, departementet og fylket. I Trondhjem kommunerevisjon og Revisjon Midt-Norges rapport beskrives prosessen slik:

Det var sterkt politisk press for at Rørosmuseet skulle takke ja til konsolidering, og det ble et positivt styrevedtak i 2009. Prosessen med å bli konsolidert tok tid. I 2013 ble fylkeskommunen enig med departementet om å fryse tilskuddene til Rørosmuseet, og direktør og styreleder ble kalt inn til møte med departementet. Rørosmuseet ble en del av MiST i 2014. Både fylkeskommunen og museumsdirektør ved Rørosmuseet er åpne om at konsolideringen var en krevende prosess (s.63).

Også Nordenfjeldske kunstindustrimuseum ga etter for press og ble en del av MiST i 2012. Situasjonen i Sør-Trøndelag eksemplifiserer en situasjon med sterkt styring fra departementet, der departementet så vel som politikere og fylkesadministrasjonen brukte økonomiske sanksjoner ovenfor museene for å få gjennomført full konsolidering, men det eksemplifiserer også en region der man tok seg god tid (ibid., s.65). Det gjorde man ikke i Møre og Romsdal der en lignende statlig innblanding fant sted (Møre og Romsdals fylkesrevisjon 2010). Etter første fase av konsolideringen kom Kultur- og kirkedepartementet inn som en aktiv part for å få antallet museer i regionen ytterligere ned, og de lanserte forslag som gikk på tvers av fylkeskommunens ønsker. Kultur- og kirkedepartementet mente nemlig at Kulturkvartalet burde vært en del av Stiftinga Sunnmøre Museum (SSM), mens fylket på sin side mente at Kulturkvartalet hadde et helt annet virkefelt, og at Kulturkvartalet var en stor nok organisasjon til å stå som selvstendig enhet. I 2008 ønsket departementet også Atlanterhavsparken inn som en del av SSM. I følge rapporten til Trondhjem kommunerevisjon og Revisjon Midt-Norge ble kontroversen løst på følgende måte:

Resultatet vart at fylket gjorde eit makebyte vedkomande tilskot til SSM og Atlanterhavsparken. Staten overførte sine løyvingar frå Atlanterhavsparken til SSM, og fylket gjorde tilsvarende reduksjon i løyvinga til SSM, som så vert løyvde til Atlanterhavsparken i samarbeid med Ålesund kommune. Dette gjorde ein for å følgje staten sine ønske, m.a. fordi staten signaliserte vekst i løyvingane til dei fylka der staten fekk innfridd sine mål (2019, s. 5).

Eksempelet fra Møre og Romsdal viser hvilke økonomiske praksiser samspillet mellom stat og fylke kunne føre til, og ikke minst hvor viktig det økonomiske insentivet har vært for de fylkene som fulgte opp departementets ønsker. For øvrig ble Kulturkvartalet (Jugendstilsenteret og Kube), sammen med Sunnmøre museum og Folkemusikkarkivet, en del av det nye regionmuseet Musea på Sunnmøre i 2019.

Selv om museumsreformen har vært et statlig initiativ, finnes det flere eksempler på at ønsket om å konsolidere museer har kommet nedenfra. I Nordland ble det allerede i fylkesplanen for 1996-99 tatt initiativ til å både etablere en felles veiledningstjeneste for museene, samtidig som det ble oppfordret til å vurdere museumsstrukturen (jf. Museumsplan for Nordland 2001-2005). Det ble lagt opp til at de skulle foreta en gjennomgang av regionmuseenes funksjoner og å vurdere samordningsmodellen med ansvarsmuseer som får et faglig ansvar for de mindre museer (ibid., s. 6). I Nordland gikk også konsolideringsprosessen relativt fort, og i 2004 var samtlige av de tre regionsmuseene etablert. I Rogaland kom også ønsket om å konsolidere museene nedenfra tidlig på 1990-tallet (Museumsplan for Rogaland 1992), museene i Rogaland var derfor godt forberedt når de nye signalene fra staten kom i 2000 (Haugsevje, Kleppe, Løkka 2016, s. 8).

I de fleste regioner har fylkeskommunene selv vært aktive pådrivere for utvikling av museumssektoren innenfor egne fylkesgrenser, men fylkesadministrasjonen har valg ulike strategier for prosessen. I Buskerud tok eksempelvis fylkesadministrasjonen et tydelig initiativ til reformen, men overlot mye av prosessen videre til et faglig utvalg. Flere av museene har senere sagt at de opplevde dette som uheldig, og at de skulle ønske fylkeskommunen hadde tatt en mer aktiv og styrende rolle i prosessen (Løkka, Hylland og Kleppe 2019). I Telemark tok derimot fylkeskommunene en svært aktiv rolle gjennom hele prosessen. Ironisk nok viser studier av museumsreformen at også her var mange misfornøyd med fylkeskommunens rolle. De opplevde det motsatt av det som skjedde i Buskerud, altså at fylkeskommunen var for aktiv og styrende, og at det var uheldig for prosessen (Stene 2016).

For noen fylker har konsolideringen blitt en lang prosess med flere faser. I Stortingsmelding nr. 49 *Framtidas museum* (2008-2009), som kom nesten ti år etter museumsreformen ble satt i verk, var fortsatt konsolidering et tydelig signal:

Det er gjennomført en betydelig strukturreform gjennom konsolidering av mindre museer til større museumsenheter. Selv om det videre arbeidet vil ha hovedvekt på faglig utvikling og kvalitet, ser departementet positivt på en ytterligere konsolidering i de regionene hvor det er hensiktsmessig (s.147).

Oppfordringen om ytterligere konsolidering var særlig myntet på regioner som ikke hadde klart å få ned antallet museumsenheter, slik som i Hordaland der fortsatt vel 65 museer sto utenfor det nasjonale museumsnettverket. Om vi går tettere på situasjonen i Hordaland, kom arbeidet med reformen i gang alt i 2001 og de nasjonale målene ble fulgt opp i flere museumsplaner, først gjennom *Museumsplanen 2003-2008 - En ny museumsstruktur for Hordaland*, og siden i museumsplanen *Musea i samfunnet 2011-2015*. Under den første planen var det 24 museumstiltak i Hordaland som fikk fylkeskommunalt og statlig driftstilskudd. Disse og noen til ble samlet til ti konsoliderte enheter. Siden ble de ti enhetene til ni. Konsolideringen skjedde relativt raskt ved at de fleste museene var konsolidert innen 2006. Men samtidig ble det påpekt at prosessen ble opplevd som utfordrende. Fortsatt var det imidlertid et stort antall museer og samlinger som falt utenfor de konsoliderte enhetene uten at det kommer klart fram hva som er bakgrunnen for dette. I Agderforskningens evaluering av Hordamuseene ble det hevdet at over 100 enheter falt utenfor det nasjonale museumsnettverket, noe som ble forklart med at enhetene ikke har det økonomiske eller faglige formatet som gjør de aktuelle for å bli konsolidert inn et større museum (Andersen og Hjemdahl 2017, s. 60). I plan for Hordamuseene 2011-2015 ble det store antallet museer utenfor nettverket beskrevet slik:

Resten er ei mangfaldig gruppe, med høgst ulike livsvilkår. Det største av disse er Bergen Museum, som blei oppretta i 1825 som det første museet i Hordaland. Dette er i dag universitetsmuseum finansiert av Kunnskapsdepartementet. Vil Vite og Akvariet i Bergen er også store museumsrelaterte institusjonar med statleg finansiering av andre departement enn kulturdepartementet, og ligg på sida av Hordaland fylkeskommune sitt museumspolitiske ansvar. Ei handfull museum/museale bygg er eigd og vert drivne av Fortidsminneforeningen: Stranges Stiftelse og Nonneseter klosterruin i Bergen, Holdhus gamle kyrkje i Fusa, Moster gamle kyrkje på Bømlo, Finnesloftet, Lydvalloftet og bu frå Ullestad på Voss. Museet Lysøen er eigd av Fortidsminneforeningen, og blir drive av Kunstmuseene i

Bergen. I tillegg finst fleire museum og samlingar som er eigd og blir drivne av kommunar, og ei rekkje som er eigd og blir drivne av stiftingar og andre organisasjonar med kommunal støtte (s.14).

Det er imidlertid vanskelig å få tak i hva som har gjort at museene har falt utenfor, annet enn forklaringen som fylket gir i sin museumsplan fra 2011-2015. Her forklarer de museumsenhetene som tiltak som i stor grad har vokst opp av lokalt engasjement og initiativ: «Dei fleste høyrer ikkje med i konsoliderte einingar fordi dei verken økonomisk eller fagleg har det formatet som gjer at dei er aktuelle for å bli tekne inn. Nokre har andre tilknytingsforhold, til dømes Bergenhus forsvarsmuseum som vert drive av Forsvaret» (s. 17).

Selv om det fortsatt foregår konsolideringsprosesser mellom enkelte museum, synes de fleste fylkene å ha funnet et hensiktsmessig antall museum. 2020 er imidlertid startåret for en rekke nye sammenslåtte fylkeskommuner. I og med at det er store forskjeller mellom fylkene med tanke på både antall museer og selskapsform(er), kommer flere fylker i en situasjon der to ulike situasjoner skal samkjøres og kanskje utlignes. Ett eksempel finner vi i sammenslåingen av Vestfold og Telemark. Vestfold har samlet sine museer i ett, Vestfoldmuseene. Museet er organisert som et interkommunalt selskap der fylkeskommunen selv er en av eierne. Telemark har på side tre konsoliderte museer, alle stiftelser med armlengdes avstand til fylkeskommunen. Både i dette fylket og andre fylker gjør regionreformen at det kan bli relevant å se nærmere på det nye fylkets museumslandskap. Er det hensiktsmessig å fortsatt ha fire museer, med ulike selskapsformer? Er det uheldig at fylkeskommunen har en tett relasjon til ett museum, når de ikke har det til de resterende tre. Oppsummert kan vi si at regionreformen har re-aktualisert museumsreformen.

## 2.4 Virkemidler, tvang og frivillighet

---

Hvis vi løfter blikket og ser på museumsreformen fra et mer overordnet perspektiv, er det noen elementer ved reformen det kan være særlig interessant å undersøke nærmere: Hvilke prinsipper er fulgt i arbeidet med reformen? Hvilke hensyn har påvirket de konkrete sammenslåingsprosessene? Hvilke virkemidler er brukt? Hvem har falt innenfor og hvem har falt utenfor reformen? Vi skal kort se nærmere på disse temaene i det følgende, og vi vil også vende tilbake til dem flere ganger i denne rapporten.

Enhver reform som initieres fra offentlig hold vil ha en kombinasjon av virkemidler til disposisjon, og vanligvis kombineres gulrot og pisk, *push-* og *pull-*faktorer, frivillighet og tvang. I museumsreformens tilfelle har balansen mellom gulrot og pisk vært diskutert ved flere anledninger. Det har vært understreket at det er frivillighet som skal være det bærende prinsippet for sammenslåingene, samtidig som signaler om ekstra offentlige tilskudd har vært knyttet direkte til det å inngå i konsolideringer. Graden av frivillighet er blant annet knyttet til det faktum at de fleste museumsinstitusjoner er ikke-statlige og selvstendige institusjoner, selv om de primært er finansiert av det offentlige. Kulturmeldingen fra 2002 beskrev dette slik:

Motsett det som er situasjonen innanfor arkiv- og biblioteksektoren, består museumssektoren i hovudsak av formelt uavhengige og sjølvstendige aktørar, og all omorganisering må skje på formelt frivillig grunnlag. Tilskotsregulering er viktigaste verkemidlet frå statleg hald (St.meld. nr. 48 (2002–2003), s. 180).

Likevel har ikke frivilligheten i prosessen alltid vært opplevet som reell. Det har vi sett i flere av museumsevalueringene vi har gjennomført. I en sektor som er grunnleggende basert på offentlige tilskudd, er det nødvendigvis utfordrende å insistere på alenegang dersom det medfører at en økning i offentlige tilskudd uteblir. I vår evaluering av museumsreformen i Buskerud skriver vi eksempelvis dette: «Nærmest alle informantene vektlegger hvordan konsolideringen har vært og er, økonomisk motivert. Uttalelsen til denne avdelingslederen er illustrerende: «Det var økonomisk tvang. Det var tvang i begge rundene» (Løkka et al. 2019, s. 30). Lignende uttalelser finner vi i andre kilder. I en masteroppgave om Telemark

museum<sup>6</sup> siteres for eksempel en informant fra Norges museumsforbund på denne måten: «Det har vært en hardhendt prosess mange steder. Det er frivillig tvang, der man har fått klar beskjed: “Hvis ikke dere slår dere sammen, mister dere støtte”. Når da i snitt 2/3 av inntektene til museene kommer fra offentlig tilskudd, derav mesteparten fra stat og fylke, så er det klart at da har man ikke noe valg» (Stene 2016, s. 51). I et intervju med Aftenposten i desember 2008, uttalte også daværende kulturminister Trond Giske at det å *ikke* bli en del av museumsreformen nødvendigvis ville få økonomiske konsekvenser:

Stiller man seg på tvers av hva Stortinget og fylker ønsker, kan man ikke forvente å få like mye penger som de museene som går inn i en sammenslutning. Med større enheter blir det et museumsloft med styrket forskning, større teknologiske investeringer, bedre forvaltning og bedre formidling. Vi bruker store summer på dette løftet (*Aftenposten*, 15. desember 2008).

## 2.4.1 Faglige museumsnettverk

Et av virkemidlene til faglig utvikling og faglig samordning i museumsreformen har vært de faglige museumsnettverkene. I kulturmeldingen fra 2002 ble disse omtalt på denne måten: «Dei einskilde nettverka kan definerast på noko ulikt grunnlag. Dette kan vera reint tematisk eller ta utgangspunkt i funksjonar eller metodar» (St.meld. nr. 48 (2002-2003), s. 179). Og videre: «Eit utgangspunkt vil vera utvikling, ansvar, arbeidsdeling og flyt av informasjon. Ansvaret må forankrast ved éin eller eit fåtal institusjonar. Desse kan få oppgåver som nettverksmotor. Eit museum kan inngå i fleire nettverk» (ibid.). Gjennom nettverkene skulle de konsoliderte museene, som altså først og fremst hadde geografi til felles, også bindes sammen av faglige spørsmål. Med andre ord har museumsreformen bestått av en type todimensjonal sammenstilling av selvstendige enheter: en administrativ og geografisk definert fusjonsprosess; og en faglig definert sammenstilling av museer med lignende faglige arbeidsområder.

De faglige museumsnettverkene har også vært holdt åpne for museer utenfor Kulturdepartementets portefølje. Det er en statlig ambisjon og føring at alle museene skal delta i utvikling og drift av ulike nasjonale museumsnettverk. P.t. er det 22 slike faglige museumsnettverk. Fordelingen av fagområder og ansvar for nettverkene er som vist i den følgende oversikten<sup>7</sup>:

Nettverk	Hovedansvarlig museum
Arbeiderkultur	Norsk Industriarbeidermuseum
Bergverksnettverket	Norsk Bergverksmuseum
Botaniske hager	Naturhistorisk museum
Drakt og tekstil	Valdresmusea
Fiskerihistorie og kystkultur	Museum Vest
Herregårdnettverket	Østfoldmuseene
Kulturlandskap	Musea i Sogn og Fjordane
Kunstnettverket	Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design
Kvinnehistorie	Anno museum
Litteraturnettverket	Jærmuseet v/ Garborgsenteret
Luffart	Norsk Luffartsmuseum
Medisinsk historie	Norsk Teknisk Museum
Mangfold og minoriteter	Oslo museum
Musikk og musikkinstrumenter	Museene i Sør-Trøndelag
Samisk museumslag/Samisk seksjon i NMF	RiddoDuottarMuseat
Nettverk for demokrati og menneskerettigheter	Norsk Folkemuseum v. Eidsvoll 1814
Samtidsnett	Stiftelsen Lillehammer museum

<sup>6</sup> [https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2459871/Master\\_Stene\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2459871/Master_Stene_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>7</sup> Hentet fra Kulturrådets sider om Faglige museumsnettverk: <https://www.kulturradet.no/en/museumsutvikling/vis-artikkel/-/nasjonale-museumsnettverk> [lest 06.01.2020]

Sjøfartsnettverket	Norsk Maritimt Museum
Skognettverket	Anno museum
Teknologi- og industrihistorie	Norsk Teknisk Museum
Bygningsvern - Nettverk for tradisjonshåndverk og bygningsvern	Ryfylkemuseet
Nettverk for fotografi	Preus museum

Det er Kulturrådet som har ansvaret for oppfølgingen av de faglige nettverkene. Både i 2011 og i 2017 publiserte Kulturrådet vurderinger av de faglige museumsnettverkene (Kulturrådet 2011; 2017). Her står det blant annet følgende om formålet til disse nettverkene: «Kjernefunksjonen til nettverkene er å knytte små spesialist-/fagmiljøer i museene sammen for å: «(...) utvikle samarbeid og arbeidsdeling, sikre faglig sammenheng og god ressursutnyttelse samt utvikle kompetanse og ny kunnskap» (jf. Museumsmeldingen).» (Kulturrådet 2017, s. 16). Den overordnede vurderingen som Kulturrådet ga av de faglige nettverkene i 2011, ble sammenfattet slik: «Det er en tydelig tilbakemelding om at nettverkene bør utvikles og styrkes, og nettverksarbeidet vurderes som meningsfullt og positivt» (Kulturrådet 2011, s. 3). For å videreutvikle nettverkene, ble det blant annet lagt vekt på at «nettverkene bør utgjøres av institusjoner med tydelig faglig fellesskap», «grad av formalisme bør nedtones, til fordel for prosjektrettet arbeid», og «godt, konkret prosjektarbeid er en avgjørende suksessfaktor for utvikling av nettverk» (ibid.). I rapporten fra 2017 ble endringer siden 2011 kommentert, blant annet når det gjaldt sammenslåing av eksisterende nettverk og etablering av nye nettverk. Antallet nettverk – 22 – ble vurdert som passende, samtidig som det ble vurdert som «positivt med dynamikk i nettverksfloraen, primært for å forhindre at nettverk stivner i etablerte strukturer» (Kulturrådet 2017, s. 16). Rapporten peker også på muligheter for nettverksarbeid der også museer fra utenfor Kulturdepartementets portefølje er inkludert, «f.eks. universitetsmuseer, etatsmuseer, arkiv, bibliotek, kulturminnevern og universitets- og høyskolemiljøer» (ibid.). Dette har i liten grad skjedd.

## 2.4.2 Geografisk vs. tematisk konsolidering

Med et overordnet blikk på museumsreformen ser vi også de prinsippene som har styrt hvilke museer som har blitt sammenslått med hvilke. I ettertid ser vi at i mange av konsolideringsprosessene er det framfor alt *geografi* som har ligget til grunn, og ikke fag- eller ansvarsområde. Det geografiske grunnlaget for sammenslåingene ble også formulert som hovedprinsipp i kulturmeldingen fra 2002:

Omgrepet region siktar til distrikt innanfor eit fylke, og *den institusjonelle konsolideringa skal helst skje på geografisk grunnlag, ikkje tematisk*. Dette inneber at også tematisk ulike museum bør inngå i den same konsoliderte eininga dersom dette kan falla geografisk naturleg. Her vil det òg vera opning for eventuelle konsolideringar på tvers av noverande fylkesgrenser (St.meld. nr. 48 (2002–2003), s. 180, vår utheving).

I sin gjennomgang av museenes organisering fra 2013 løfter Fossetøl et al. frem nettopp dette området som et tema som «trenger ytterligere undersøkelse», og da særlig relatert til kunstmuseene:

Et tema som trenger ytterligere undersøkelse, er forholdet mellom tematisk og territoriell spesialisering. Særlig synes dette å gjelde for kunstmuseenes vedkommende, som kanskje i større grad enn andre museer er knyttet til en agenda som bare delvis er av lokal art. Så vidt oss bekjent er det ikke gjort noen egen undersøkelse av denne problematikken, og de fleste casegjennomganger vi har sett, tar ikke opp denne problematikken spesielt. (Fossetøl et al. 2013, s. 36)

Rapporten peker her også frem mot en mer overordnet diskusjon av de ulike funksjonene og formålene til museene. Som vi gjennomgående viser i den foreliggende rapporten, er museumsfeltet sammensatt av et



spekter av ulike tema, og ytterpunktene i denne bredden kommer til uttrykk når kunstmuseer og kulturhistoriske museer skal integreres i en og samme organisasjon. Det har blant annet medført at enkelte av lederne ved kunstmuseene, f.eks. i vår evaluering av museumsreformen i Buskerud, er mer positive til sammenlåing og tematisk samarbeid med andre kunstmuseer enn med museer som befinner seg i samme region (jf. Løkka et al. 2019).

Det har etter vår kjennskap ikke vært ført en offentlig diskusjon om og hvordan museene i større grad burde blitt konsolidert etter faglig innhold. Det har også tilsynelatende i liten grad vært et tema for museumspolitikken.

## 2.5 Museer innenfor og utenfor museumsreformen

---

Ovenfor skrev vi at museumsreformen har formet museumslandskapet i Norge. Dette er en sannhet med noen modifikasjoner. Det er museer, på flere nivåer, som ikke har vært en del av museumsreformen, og således heller ikke er en del av Kulturdepartementets museumsportefølje. Dette gjelder universitetsmuseene, etatsmuseer, enkelte lokale samlinger og museer og museer som hovedsakelig er privat finansiert og drevet. Det vil for eksempel si at sentrale museer som Kulturhistorisk museum, Norsk oljemuseum og Astrup Fearnley-museet ikke har vært direkte påvirket av museumsreformen. Dette betyr at vi for eksempel på Bygdøy i Oslo finnes kulturhistoriske museer som både er privat finansiert (Kon-Tiki Museet), som er en del av museumsreformen/det nasjonale museumsnettverket (Norsk Folkemuseum, som blant annet inkluderer Norsk Maritimt museum, også på Bygdøy), som er et universitetsmuseum (Kulturhistorisk museum/Vikingskipshuset) og et frittstående museum (Fram-museet) innenfor en svært kort radius.

De samiske museene har sin egen historie som følge av museumsreformen. De samiske museene har et nasjonalt ansvar for å forvalte samisk kulturarv. Det er i dag 6 museer som regnes som samiske. Disse er forvaltningsmessig plassert under Sametinget. De samiske museene rapporterer til Kulturrådet, men regnes likevel ikke som en del av 'det nasjonale museumsnettverket'. Derfor er de heller ikke å finne i Kulturrådets årlige museumsvurdering.

De samiske museene var i utgangspunktet en del av Kulturdepartementets portefølje og derfor en del av museumsreformen; de slo seg sammen, profesjonaliserte seg, og skulle løftes faglig og økonomisk på linje med de norske. I 2002 ble imidlertid hele forvaltningsansvaret for dem overført Sametinget, etter prinsippene om samisk selvråderett. Med denne overgangen opphørte imidlertid den kommunale og fylkeskommunale støtten til samiske museum. Dette har i praksis ført til at foruten Sametingets støtte, har nesten all økonomisk støtte til disse museene forsvunnet. For museumssektoren forøvrig er målsettingen som nevnt en 60/40 fordeling av statlige og lokale midler. Det regionale og lokale nivået har etter overgangen til Sametinget bidratt lite inn i samisk museumsdrift, sammenlignet med deres bidrag til andre museer.

På tross av at regjeringens lovnader om økte driftstilskudd har ikke Sametinget opplevd at de samiske museene har fått et løft på lik linje med de andre museene som inngår i det nasjonale museumsnettverket [...] I tillegg har driftstilskuddene fra kommuner og fylkeskommuner blitt redusert og falt bort etter at Sametinget overtok forvaltninga (Sametingets museumspolitiske redegjørelse 2013, s. 6).

Sametingsråd Henrik Olsen, som har ansvaret for kultur på Sametinget har sagt følgende om dette til Museumsnytt:

Vi mener på prinsipielt grunnlag at de samiske museene må behandles likt med de norske, også finansieringsmessig. Midlene Sametinget fordeler er statlige. Da må fylke og kommune også bidra med midler til den samiske kulturarven, slik som til den ikke-samiske (*Museumsnytt*, juni 2019).

At de samiske museene faller utenfor Kulturdepartementets museumsansvar, kom ytterligere fram da Kulturdepartementet inviterte til studietur til Skottland våren 2019. Alle de konsoliderte museene ble inviterte med daværende kulturminister Trine Skei Grande på studietur – foruten de samiske.

Når det gjelder faglige museumsnettverk er Samisk museumsnettverk et av disse. Dette består av de samiske museene og Norsk folkemuseum. RiddoDuottarMuseat er nettverkskoordinator. Det overordnede målet for museumsnettverket er å sørge for styrking og samordning av det samiske museumsvesenets gjennom igangsetting av fellesprosjekter innen innsamling, dokumentasjon, bevaring, forskning og formidling. Nettverket omfatter ulike temaer innenfor samisk kulturhistorie og tradisjonskunnskap, og har som oppgave å fremme og styrke samisk språk i museumsarbeidet. Samisk museumsnettverk jobber prosjektbasert, og har bl.a. gjennomført et prosjekt innen samlingsforvaltning.

Med andre ord ser vi at de samiske museene både har vært en del av og ikke vært en del av museumsreformen. Økonomisk sett har de ikke fått det løftet som museumsreformen har gitt de ‘norske’ museene, men faglig sett er de samiske museene til en viss grad styrket gjennom konsolidering, profesjonaliseringsprosesser og utvikling av et faglig nettverk.

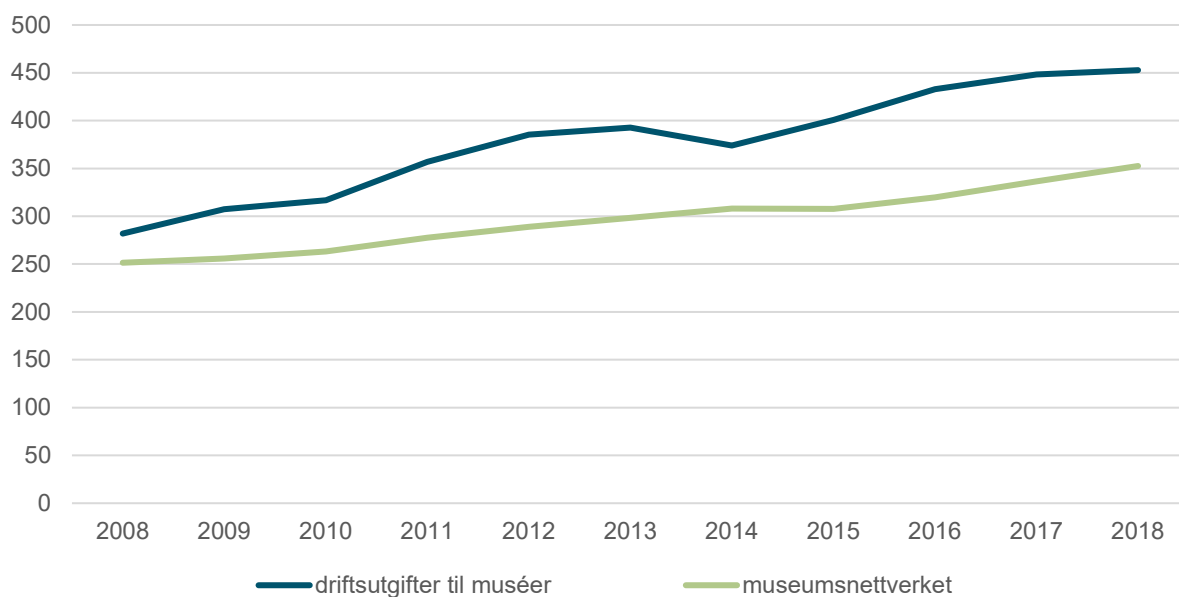
Det finnes også en underskog av mindre, lokale samlinger, arkiv og bygdetun som har blitt stående utenfor museumsreformen, fordi de av en eller annen grunn ikke ønsket å bli en del av et konsolidert museum, eller som i ettertid har trukket seg ut. Betegnelsen museum er ikke beskyttet eller forbeholdt museene i det nasjonale museumsnettverket. Noen av disse samlingene kaller seg derfor museum, andre ikke. Reformens intensjon var at så mange som mulig av de lokale samlingene skulle inn i en konsolidert enhet, men fortsatt er det mange som har valgt å stå utenfor. Dette er lokale samlinger som nå i all hovedsak får sin offentlige støtte fra kommunene. Enkelte kan også få støtte fra fylkeskommunene. Denne museumskategorien kjennetegnes av å bestå av små samlinger, med få eller ingen fast ansatte og stor andel av frivillig innsats i driften. Siden de ikke er en del av det nasjonale nettverket, har de heller ikke tilgang på det profesjonelle rammeverket som dette gir. Det er viktig å understreke at selv om denne kategorien ikke inngår i et nasjonalt museumsfagmiljø, kan de ha viktige funksjoner i lokalsamfunnet, særlig med tanke på å være et møtested.

En konsekvens av museumsreformen er således at det er skapt en skille mellom mer og mindre profesjonaliserte museer. Dette skillet er sentralt for museumssektoren, mens det i andre sammenhenger har liten/ingen betydning. For eksempel bruker ikke Kunnskapsdepartementet dette skillet når det gjelder innholdsproduksjon til Den kulturelle skolesekken. Her har begge disse sjiktene lik mulighet til bidra som innholdsprodusenter under kategorien ‘kulturarv’, til tross for at DKS etter intensjonen skal tilby *profesjonell* kunst og kultur til skoleelever i Norge.

Ved å ikke ta del i museumsreformen, har de lokale museene på sett og vis meldt seg ut av den nasjonale museumspolitikken. Det betyr at museumsreformen ikke bare har ført til et museumslandskap med museer innenfor og utenfor det nasjonale museumsnettverket, men det har vokst fram egne lokale museumspolitikker som langt på veg er løsrevet fra den nasjonale. For disse er det andre verdier og målsettinger som gjelder.

I kommunenes rapportering til staten skilles det ikke mellom disse små, lokale museene og de større. Alle kommunenes utgifter til museumsfeltet, blir samlet under utgiftsposten ‘museum’ – avhengig av om museet er et større konsolidert selskap eller en lokal samling. Dersom vi sammenholder kommunenes utgifter til museer, slik de er rapportert til staten, med kommunenes bidrag til det nasjonale museumsnettverket, ser vi at det er en stadig økende andel av de kommunale midlene som kun omfattes av en lokal museumspolitik. Figur 1 viser kommunenes samlede driftsutgifter til museer i blått og samlede ordinære driftstilskudd fra kommunene til museer i det nasjonale museumsnettverket i oransje i perioden 2008 til 2018. Det kan variere noe fra kommune til kommune hva de velger å regnskapsføre som utgifter til museum, men det store bildet viser at andelen utgifter til andre aktører enn museer i museumsnettverket har økt i

perioden. Mens ordinære kommunale tilskudd til museer utgjorde 89 % av kommunenes totale utgifter til museer i 2008, utgjør de 78 % i 2018.



Figur 1: Kommunenes samlede driftsutgifter til muséer (post 375) mot museene i det nasjonale museumsnettverkets samlede ordinære kommunale tilskudd. Kilde: KOSTRA/Kulturrådet.

Universitetsmusene har også stått utenfor museumsreformen. Universitetsmusene drives som en del av universitetene under selskapsformen 'statlig virksomhet'. Disse har vært underlagt politiske styringssignaler fra Kunnskapsdepartementet, de siste ti årene gjennom St.meld. nr. 15 *Tingenes tale* (2007-2008). Som følge av tiltakene som lanseres der, har flere av universitetsmusene blitt innlemmet i eller tatt lærdom av forskningsstrategiene til universitetene, og framfor alt styrket seg som forskningsinstitusjoner. Ved å være en del av universitetssektoren har disse museene tilgang på en infrastruktur som de fleste av de konsoliderte museene ikke har. Blant annet kan universitetsmusene søke på alle programmene i Forskningsrådet, og de er en del av det såkalte tellekantsystemet i høyere utdanning.

De siste årene har det vært gjennomført en strukturreform innen universitets- og høgskolesektoren som har ført til at Norge for det første har fått flere universiteter, og for det andre at flere landsdeler har fått tilknytning til et universitet. Universitetet i Stavanger fikk universitetsstatus i 2005, og byens arkeologiske museum ble innlemmet universitets virksomhet i 2009. Høgskolen i Agder fikk status som universitet i 2007. Agder naturmuseum og botaniske hage (tidligere Kristiansand museum) ble i 2018 overdratt til Agder universitet etter godkjenning fra Kunnskapsdepartementet. Slik ser vi at det er en bevegelse i feltet mellom det nasjonale museumsnettverket og universitetsmusene. All den tid det nå er flere universiteter med campuser flere steder i landet, kan det tenkes at flere konsoliderte museum innlemmes i universitetene (Løkka 2017b).

## 2.6 Museumshistorie, museumsreform og samfunnsroller

---

Hvis vi løfter blikket litt på utviklingen av museene gjennom disse drøye to hundre årene, hvilke roller kan vi si at har blitt forventet av museene som samfunnsinstitusjoner<sup>8</sup>? I denne perioden har altså deres roller inkludert det å være allmenntilgjengelige institusjoner, institusjoner for faglig og vitenskapelig utvikling, for utdanning og dannelse, for rekreasjon, park og friluft, for både nasjonal, regional og lokal identitet, stolthet og kunnskap, for både majoritets- og minoritetshistorie, for publikumsdialog, integrering og inkludering, for turisme og reiseliv, for samfunnsdebatt, for nettverksbygging og fusjon og for digital forvaltning og formidling. Fra de tidligste universalmuseene har rollene, forventningene og ansvarsområdene til norske museer blir langt mer sammensatte og mangfoldige, som vi skal komme tilbake til flere ganger i denne rapporten. Arbeidet med denne utredningen hatt som et av utgangspunktene at museene er institusjoner med et flertall av samfunnsroller og tilhørende forventninger, som også ser ut til å ha økt over tid.

Utviklingen av museenes samfunnsroller kan se ut til delvis å ha fungert som *komplettering* av og delvis som erstatning for tidligere roller. Graden av komplettering ser ut til å være større enn graden av erstatning. Vi kan beskrive den overordnede utviklingen som en kombinasjon av *differensiering* og *sedimentering*. Differensiering brukes vanligvis som en betegnelse på et fenomen som en rekke av sosiologiens systemteoribyggere har beskrevet som et særtrekk ved moderniteten (Luhmann 1977; 1982, Habermas 1971): ulike former for *funksjonsdeling*; en prosess der ulike områder eller funksjoner i samfunnet opererer med større grad av selvstendighet og mindre grad av gjensidig avhengighet. I den norske museumshistorien er det et visst preg av differensiering i flere perioder. Selv om ikke universalmuseene ble direkte avløst av spesialmuseene, f.eks. av de nevnte modellmuseene, er det liten tvil om at det foregikk en spesialisering og funksjonsdeling av det norske museumslandskapet i siste halvdel av 1800- og første halvdel av 1900-tallet (Eriksen 2009). Der universalmuseene kunne kombinere kunst-, kultur- og naturhistoriske samlinger, fikk vi etter hvert rene kunsthistoriske, arkeologiske, kulturhistoriske, tekniske, maritime m.m. museumsinstitusjoner. Et annet preg av differensiering ligger i det faktum at noen de grunnleggende funksjonene til de tidlige museene, der samlingene og samlingsvirksomheten var en tett og integrert del av forskningen, endret seg. Da forskningen endret forskningsobjekt og i stadig større grad kom til å bli utført på universitetene, ble museet med sine samlinger overlatt til seg selv uten den nødvendige refleksjon som forskningen hadde tilført. I dag er imidlertid forskningen tilbake som en grunnleggende oppgave ved museene. Den arbeidsdelingen mellom universiteter og museer innen forskning handler altså ikke om at universitetene *tok* forskningen fra museene, men mer om at den forskningen og de fagene som var blitt etablert med de ulike samlingene tok en ny retning. Det skjedde innenfor naturvitenskapen, for de etnografiske museene og til dels også for mange kulturhistoriske museer.

Samtidig er det ikke noe entydig preg av differensiering som kan karakterisere utviklingen av museene som samfunnsinstitusjoner. Flere av universitetsmuseene, som f.eks. Universitetsmuseet i Bergen, har beholdt det tverrfaglige, universale preget, og i Bergen formidler museet (fremdeles) utstillinger innenfor «arkeologi, antropologi, kunst- og kulturhistorie, zoologi, geologi og botanikk»<sup>9</sup>. Med museumsreformen har vi også fått en rekke nyfusjonerte museumsinstitusjoner som kanskje snarere kan beskrives som preget av *de-differensiering* (Lash 1988), der tidligere funksjoner og ansvarsområder er slått sammen i nye enheter.

Utviklingen i museumslandskapet og museumspolitikken i Norge minner på den andre siden om den som har blitt beskrevet som *sedimentær* kulturpolitikk. Dette begrepet betegner hvordan nye kulturpolitiske

---

<sup>8</sup> Denne analysen er basert på Hylland 2017.

<sup>9</sup> Jf. <http://www.uib.no/universitetsmuseet> [lesedato 28.03.17]. Internasjonalt har også selve begrepet universalmuseum blitt forsøkt relansert. Nitten av de fremste kulturhistoriske museene på verdensbasis undertegnet i 2002 *Declaration on the Importance and Value of Universal Museums*, en erklæring som først og fremst var ment som en argumentasjon til fordel for å beholde mange av de store arkeologiske skattene samlet i store museer, fremfor å returnere de til deres opphavsland. Jf. [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/ICOM\\_News/2004-1/ENG/p4\\_2004-1.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2004-1/ENG/p4_2004-1.pdf) [lesedato 28.03.17]

formål har blitt lagt på toppen av tidligere formål, uten at disse har blitt forlatt (jf. Dubois 2015; Henning- sen 2015). På den måten har kompleksiteten til kulturpolitikken økt, i takt med at målene for denne poli- tikken har blitt flere. Der man tidligere legitimerte distribusjon av kultur med at den utviklet og dannet menneskene som brukte den, legitimeres spredningen i dag også med at den genererer inntekter, skaper arbeidsplasser, utvikler lokalsamfunn, representerer kulturelt mangfold, utvikler kognitive evner m.m. På en sammenlignbar måte har museenes legitimerende samfunnsroller utviklet seg sedimentært.

Flere av museenes samfunnsroller kan altså vurderes som å ha blitt bygget på hverandre, i den betyd- ningen at nye roller har *komplettert* tidligere roller. Samtidig har enkelte roller blitt mindre betydnings- fulle og/eller blitt forsvunnet. Den samfunnsrollen som lå i det allmennyttige; i det å formidle kunnskap som kunne utvikle konkrete næringer og næringsveier, er mer eller mindre forsvunnet i dagens museer. Selv om et museum som Norsk oljemuseum skal spre kunnskap «om petroleumsvirksomhetens utvikling og betydning for det norske samfunn», som det står i deres vedtekter, er formidlingen av en industris ut- viklingstrekk og kvaliteter en ganske annen enn den som lå til grunn for eksempel for de mange fiskeri- museer som ble etablert på 1800-tallet. Det samme er samfunnsrollen som handlet om å danne og lære opp håndverkere og konsumentene i den gode smak, som var et viktig samfunnsoppdrag for kunstindu- strimuseene da de ble etablert i Norge under siste halvdel av 1800-tallet.

I en tidligere analyse av hvordan museenes samfunnsroller har endret seg, har vi oppsummert utviklingen slik:

Det totale resultatet av denne kombinerte utviklingen er at få, kanskje ingen andre institusjoner, pre- ges av den samme kombinasjonen av lokalt, regionalt og nasjonalt ansvar, av innadrettet og utadrettet virksomhet, av høye faglige ambisjoner og ønsker om et bredt publikum, av forventninger til en kon- sekvent og samkjørt sammenheng mellom å samle inn, å ta vare på, å utvikle kunnskap, å formidle, lære, underholde, diskutere og delta, både analogt og digitalt, både på sine egne og på andre arenaer. Museene skal også fungere lokalt, ta vare på et frivillig engasjement, de skal samarbeide i faglige nettverk og være nasjonale ekspertmiljøer på sine egne felt. Gjennom sine grunnfunksjoner sam- ling/bevaring, forskning og formidling er museene arkiver, universiteter, skoler, turistattraksjoner, og kanskje også torg [...] – torg som møteplass, arena for diskusjon, spasing, kaffedriking, sosialisering, folkekikking osv. Arkivet, universitetet, skolen og torget representerer svært ulike samfunnsrol- ler. (Hylland 2017, s. 90-91)

Museumsreformen (2002-) har utvilsomt vært en sentral drivkraft i utviklingen av museenes samfunnsrol- ler og i det vi vurderer som en økende kompleksitet i ansvarsområder og forventninger til museene.

De samfunnsrollene som museene forventes å oppfylle i dag har utviklet seg over lang tid, og forstås best mot både en museumshistorisk og en museumspolitisk bakgrunn, med særlig vekt på museumsreformen. Museumsreformen representerte en museumspolitisk kulminasjon, der ulike ideer om museenes funksjon, ansvar, arbeid og organisering har funnet sammen under en reformparaply. Den utviklingen som ledet frem til og etter hvert inkluderte museumsreformen har i økende grad brukt begreper som legger vekt på museenes plass og rolle i samfunnet; gjennom bruk av ord som samfunnsrolle, samfunnsansvar og sam- funnsinstitusjon. Når museenes oppgaver har blitt beskrevet i utredninger, politiske og strategiske doku- menter, har begrepet om samfunnsrolle i økende grad vært brukt, parallelt med begreper som samfunns- funksjon, samfunnsoppdrag, samfunnsansvar, samfunnsinstitusjon, samfunnsminne, samfunnsrelevans m.m. (jf. Hylland 2017).

I museumsmeldingen fra 2008/09 står samfunnsrollen til museene beskrevet slik:

Selve samfunnsrollen eller samfunnsoppdraget for museene ligger i å utvikle og formidle kunnskap om menneskers forståelse av og samhandling med sine omgivelser. I dette ligger stor faglig frihet og samtidig utfordringer for museene i å definere og avgrense hva som er relevant og viktig i et sam- funnsperspektiv. Dette er et faglig kjernesporsmål i museene som krever kontinuerlig analyse og re- fleksjon (St. meld. nr. 49. (2008–2009), s. 145).

Om vi leser beskrivelsen av samfunnsrolle og -oppdrag i dette autoritative museumspolitiske dokumentet bokstavelig, er det på mange måter et sosiologisk eller antropologisk oppdrag de gis med denne formuleringen: de skal altså «utvikle og formidle kunnskap om menneskers forståelse av og samhandling med sine omgivelser». Ikke alle har vært like overbevist av den generelle stillingsbeskrivelsen til museene som ligger i begrepet om samfunnsrolle. I utredningen fra Engerutvalget, *Kulturutredningen 2014* (NOU 2013:4), kan vi for eksempel lese denne kommentaren til museenes samfunnsrolle: «[M]useenes samfunnsrolle oppleves som utydelig. Tanken om museenes samfunnsrolle står sentralt på dette feltet, men hva som ligger i denne rollen framstår som uklart. Etter utvalgets oppfatning bør det legges opp til mer debatt om hva som skal være museenes samfunnsoppdrag» (NOU 2013:4, s. 155). Dette prosjektet og det kunnskapsoppdraget det er et svar på, er et forsøk på å gå systematisk inn i dette spørsmålet.

### 3. Museumsreformens resultater: evalueringer og tall

Hva vet vi om museumsreformens resultater, sett opp mot målene for reformen? Hvilke utfordringer er fremdeles uløste? Hvilken utvikling kan vi se i museene som henger sammen med museumsreformen? Det er de overordnede spørsmålene for dette kapitlet. For å svare på disse spørsmålene tar vi utgangspunkt to kildekategorier: innrapporterte tall og tidligere evalueringer. Vi forsøker gjennomgående å relatere resultater til vår oppfatning av det overordnede målet for reformen (jf. kap. 1): *å skape museer som er både faglig sterke og profesjonelt administrert.*

I den første delen av kapitlet ser vi på hvilke kvantitative kilder som kan si noe om museumsutvikling i reformperioden. I denne delen av teksten gjennomgår vi og vurderer ulike tall som kilder til informasjon om museumsreformens følger. Her blir målene om faglighet og profesjonalitet knyttet til antall museumsenheter, hvordan de er organisert, museenes økonomi, antall ansatte og deres kompetanse, utvikling av samlinger, publikumstall og forskning. Som vi skal se, er det enkelte utfordringer knyttet til bruk av disse kvantitative indikatorene. En utfordring ligger i at det i liten grad finnes ubrutte tidsserier, der de museene som rapporterer og det som faktisk måles er definert konsistent over tid. En annen utfordring er mer overordnet og handler om metode: Hvordan kan vi med sikkerhet si at de endringene som kan observeres i feltet kan tilskrives museumsreformen? Hvilke endringer skyldes reformen og hvilke kan forklares med andre utviklingstrekk eller årsaker? Et eksempel kan være den digitaliseringen som har skjedd i museene i de siste 15 årene: digital utvikling og bruk av digitale verktøy har vært en viktig del av museumsutviklingen som museumsreformen har arbeidet for, men samtidig har alle samfunnssektorer blitt digitalisert i samme periode. Det er vanskelig å si med sikkerhet hvilke endringer som kan tilskrives museumsreformens og hvilke endringer som har andre årsaker. Noen endringer kan sågar ha skjedd på tross av virkemidlene i reformen. Samtidig er det liten tvil om at det har skjedd en rekke endringer i museumssektoren de siste 20 åra, og at noen av disse endringene åpenbart har sammenheng med museumsreformens. Vi diskuterer endringer i museumssektoren og resultater av museumsreformens i denne teksten med disse forbeholdene.

I den andre delen av kapitlet går vi igjennom eksisterende evalueringer og rapporter som har vurdert effekter av museumsreformens for enkeltinstitusjoner og/eller for enkeltstående fylker. I gjennomgangen gjengir vi de viktigste funnene samt anbefalinger for videre utvikling. Disse rapportene tar generelt for seg hvilke følger museumsreformens har hatt på lokalt eller regionalt nivå. Også her må vi ta et innledende metodisk forbehold: de foreliggende lokale og regionale evalueringene *kan* gi et mer negativt bilde av reformens konsekvenser enn en systematisk nasjonal undersøkelse ville gitt. Vår erfaring er at lokale og regionale evalueringer ofte bestilles, *fordi* det er utfordringer i en institusjon/ sektor. Dette kan med andre ord indikere at evalueringene gir et mer negativt bilde av reformens konsekvenser enn det som er tilfelle for hele landet, men dette vet vi altså ikke. Avslutningsvis i kapitlet gir vi vår vurdering av kunnskapsstatus: hva kan vi, på grunnlag av dette materialet si om hva museumsreformens har ført til og hvor den eventuelt ikke har lyktes.

## 3.1 Museumsreformen i tall

---

Den offisielle museumsstatistikken som Kulturrådet utarbeider hvert år (og som ABM-utvikling utarbeidet tidligere), er det beste tallgrunnlaget som foreligger for å beskrive utviklingen av museene i reformperioden. Kulturrådet oversender dette tallgrunnlaget til SSB som hvert år publiserer dette som den offisielle statistikkene for *museum og samlinger*.<sup>10</sup> Her finner vi mange ulike indikatorer som i varierende grad kan si noe om kvaliteten på og resultatet av arbeidet til museene. Noen indikatorer har vært med hele tiden, andre har kommet til underveis. I den offisielle museumsstatistikken som gis ut av Kulturrådet hvert år, presenteres tall for alle museene (som rapporterer tall), for hele landet og fylkesvis. Man finner imidlertid ingen differensiering av tallene på bakgrunn av ulike museumskategorier. Når vi i det følgende beskriver utviklingen av museumssektoren i lys av museumsreformen, vil vi fokusere særskilt på museene i det nasjonale museumsnettverket samt universitetsmuseene. Dette er to viktige museumskategorier der alle museene har sendt inn tall hvert år siden 2008. Museene i det nasjonale museumsnettverket er dessuten de som i størst grad er påvirket av museumsreformen.

I arbeidet med denne utredningen har vi ønsket å grave litt dypere i denne statistikken. Vi har derfor benyttet rådata, det vil si detaljerte tall for det enkelte museum, tilbake til 2006. Vi har også sortert dataene i tråd med dagens museumslandskap, slik at vi kan følge utviklingen for de ulike museene og de ulike kategoriene av museer i tråd med dagens kategorisering. Denne gjennomgangen har ikke som mål å gi et komplett bilde av museumsstatistikk i perioden tilbake til 2006, men heller å undersøke noen utvalgte tall og indikatorer som kan kaste lys over viktige mål med museumsreformen.

### 3.1.1 Antall museumsenheter

På tvers av ulike museumskategorier med ulik finansiering, danner den nasjonale museumsstatistikken grunnlaget for offisielle beskrivelser av museumsarbeidet i Norge. Slik sett er statistikken også med å definere *hva et museum er*. Fram til 2007 samlet ABM-utvikling (og tidligere Norsk museumsutvikling) inn data fra alle museumsenheter og publiserte disse tallene i sine statistikker. I SSBs museumsstatistikk ble data fra museer med færre enn ett årsverk filtrert bort. Fra 2008 valgte også ABM-utvikling å legge en slik seleksjon til grunn for museumsstatistikken. Med det oppstår nødvendigvis også et brudd i tidsserien.

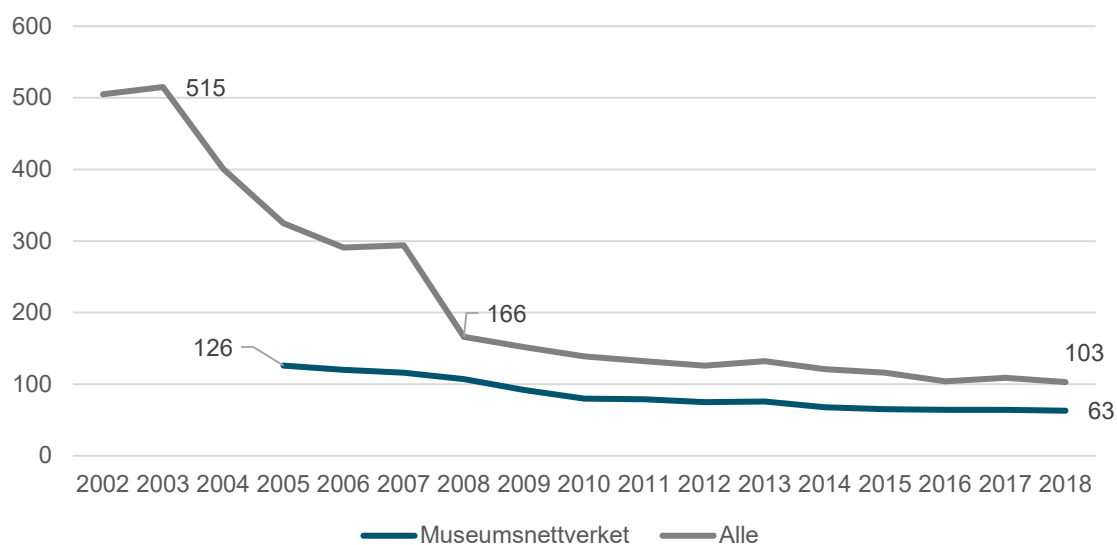
Figur 2 viser antallet museumsenheter som har rapportert til museumsstatistikken. I 2002 og 2003 gjaldt dette over 500 enheter, men med innføringen av den nye begrensningen i 2008, samt konsolideringer, falt tallet til 166. Med ytterligere konsolideringer sank antallet tilsvarende. I 2018 var det 103 museer som rapporterte inn tall til museumsstatistikken.

Dersom vi følger museumsenheter som i dag er en del av *det nasjonale museumsnettverket* (museer som mottar støtte over post 70, kap 328 i Kulturdepartementets budsjett), har antallet sunket fra 126 i 2005 til 63 i 2018. En åpenbar konsekvens av museumsreformen er altså den rene reduksjonen i antall administrative museumsenheter. Dette tallet sier i utgangspunktet ikke noe om antallet *arenaer*, i betydningen museumsanlegg, bygninger eller steder som er åpne for publikum og inkluderes i museumsdriften. Hvorvidt det har skjedd en reduksjon i tallet på arenaer er vanskeligere å belegge med museumsstatistikken. Kulturrådet har samlet inn besøkstall og noe annen statistikk på arenanivå i flere år. I 2018 samlet de inn tall fra 600 arenaer. Tallet på arenaer det rapporteres inn statistikk for har økt de siste fem årene, men dette gjenspeiler nok snarere endrede rapporteringsrutiner enn en økning i faktiske museumsarenaer.

---

<sup>10</sup> <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/museer>





Figur 2: Utviklingen av antall på museumsenheter som rapporterer til Norsk Kulturråd.

Når vi skal vurdere data i museumsstatistikken over tid, møter vi noen utfordringer. Flere institusjoner har vært inkludert noen år, mens de har vært holdt utenfor andre år. Eksempler på dette er Akvariet i Bergen og Atlanterhavsparken i Ålesund, som rapporterte tall fram til 2015. Et annet eksempel er vitensentrene, som har rapportert tall i enkelte år, men ikke i andre.

### 3.1.2 Selskapsform

Parallelt med reduksjonen i antall museumsenheter det nasjonale museumsnettverket og dermed i Kulturdepartementets portefølje, har det skjedd en reduksjon i mangfoldet av selskapsformer ved museene. I 2020 er 60 % av museene stiftelser, 14 % aksjeselskap, 10 % statlige virksomheter og 12 % kommunale eller interkommunale selskap. Utviklingen er illustrert i tabell 2. I 2002 var bare 1 % organisert som aksjeselskap, i 2008 var det 8 %, mens det i dag er 14 %. Her ser vi altså en gradvis økning for denne organisasjonsformen. Når det gjelder stiftelser, ser vi en markant økning i perioden 2002 til 2008, og at denne selskapsformen har gått litt tilbake fram mot 2020. Samtidig har det vært en klar tilbakegang for museer både organisert som kommunale virksomheter og som lag/foreninger. Mye av tilbakegangen skjedde i perioden 2002 til 2008. Det er grunn til å tro at mange av disse ble konsolidert inn i nye og større museumsenheter som valgte andre selskapsformer som interkommunale selskap, stiftelser og aksjeselskap. Det har også vært en økning av museer organisert som statlig virksomheter. Denne selskapsformen brukes av universitetsmuseer og enkelte etatsmuseer. Siden 2002 er det tilkommet to nye universitetsmuseer (Arkeologiske museum i Stavanger og Naturmuseum og botanisk hage ved Universitetet i Agder).

Tabell 1: Selskapsform for museene i det nasjonale museumsnettverket 2002, 2008 og 2020. For 2002 gjelder tallene alle museer<sup>11</sup>.

Selskapsform	2002	2008	2020
Stiftelse	40 %	65 %	60 %
Aksjeselskap	1 %	8 %	14 %
Statlig virksomhet	5 %	8 %	10 %

<sup>11</sup> Det skjer en reduksjon i antall museumsenheter etter 2002 som følge av at ABM-utvikling endret retningslinjene for hvem som skulle rapportere til dem. Fra 2003 var det bare museum med flere enn en ansatt som skulle rapportere. Det kan også være en forklaring på nedgang i antall foreninger/lag og kommunale virksomheter som skjer i denne perioden.

IKS interkommunalt selskap	0 %	5 %	6 %
Kommunal virksomhet	26 %	8 %	6 %
Forening/lag/innretning	16 %	2 %	1 %
Fylkeskommunal virksomhet	1 %	1 %	0 %
Annet/ukjent	10 %	2 %	4 %
N	100 % (505)	100 % (166)	100 % (103)

Endringene i organisasjonsform må sees i sammenheng med at museene har blitt større og mer komplekse. Når en større andel av museene tidligere var organisert som lag/forening, henger det sammen med at de gjerne hadde sitt utgangspunkt i frivillighet. Foreningsformen brukes som selskapsform for medlemsbaserte sammenslutninger om en felles interesse, der årsmøtet er øverste organ. Medlemmene «eier» foreningen, de har stemmerett på årsmøtet og deltar aktivt i beslutninger som gjelder organisasjonen. At museer driftes som kommunale virksomheter er også blitt mindre vanlig, det må sees i sammenheng med at det fleste museer i det nasjonale museumsnettverket er institusjoner som dekker flere kommuner. Slik ser vi også at det er en økning i interkommunale selskaper.

De foretrukne selskapsformene er i dag stiftelser og aksjeselskap. I motsetning til forening/lag som har sitt utgangspunkt i medlemmenes felles interesse for en gitt sak, har en stiftelse sitt utgangspunkt i en bestemt formuesverdi. Stiftelser styres gjennom et styre som i sin tur kontrolleres av stiftelsestilsynet, altså ikke medlemmer. Stiftelser har i utgangspunktet ikke eiere, men i museumssektoren har det vokst fram en særegen stiftelsesform: eierstiftelser. Vi har tidligere, i evalueringen av museumsreformen i Buskerud, beskrevet bruken av begrepene *eierstiftelse* og eierstyre som noe som er særegent for museumssektoren, og gjentar beskrivelsen i denne sammenheng, siden den også er generelt relevant:

«I de fleste beskrivelser av konsoliderte museer er det et par begrep som går igjen: eierstyrer og eierstiftelser. Det gjelder også i denne sammenheng. Mange av informantene refererer til «eierstyret» eller «eierne». Innenfor museumsfeltet refererer begrepet eierstyre som oftest til styret for den stiftelsen som står som eier av samlinger og/eller bygninger. Av og til består dette styret også av representanter for en kommune eller en forening som formelt sett eier bygninger og/eller samlinger. En eierstiftelse i museumsfaglige termer vil da betegne den stiftelsen som enten eier eller har representert eiere av disse materielle verdiene.

Begrepene eierstiftelse og eierstyre blir i svært liten grad benyttet utenfor museumssektoren. Det er et tegn på at det er både et begrepsapparat og bestemte organisasjonsformer som særpreger denne sektoren. Det innebærer også at de utfordringer som følger av dette, er særegne for museumsfeltet. Det kan også være et tegn på at begrepsapparatet i museumsfeltet kanskje ikke er så korrekt og oppdatert som man kunne ønske. Formelt sett kunne man innvendt at eierstiftelse strengt tatt var et overflødig begrep, siden en stiftelse pr. definisjon er selveiende, og at formålet med en stiftelse er å forvalte en formue/verdi som er stilt til rådighet for stiftelsen. (jf. Stiftelsesloven). På samme måte er også eierstyre et begrep som tilsynelatende først og fremst blir brukt i sammenheng med museumsorganisering. Poenget er altså å skille mellom de styrene som representerer eierskap og de styrene som representerer drift (se f.eks. rapporten *Organisering i museene* for eksempler på slike diskusjoner).

Denne organisasjonsformen fører til paradoksale situasjoner. De som arbeider ved en museumsavdeling organisert som en stiftelse, refererer gjerne til «eierne», som om det var en helt annen enhet enn den de selv arbeider ved, også der hvor det er stiftelsen som eier bygninger og samlinger. I disse tilfellene får man en type tredeling, der museumsavdelingen har sin egen identitet og selvforståelse, som på den ene siden forholder seg lojalt til «eierne», stiftelsen, som altså er selveiende, og på den andre siden forholder seg til driveren og arbeidsgiveren Buskerudmuseet. Det sier seg selv at denne to- eller tredelingen av lojalitet og identitet ikke nødvendigvis fremmer en samlet og koordinert museumsutvikling av en institusjon. I Buskerudmuseet er det flere avdelingsledere som føler seg i skvis mellom eierstyret på den ene siden og hovedmuseet på den andre siden.

Stiftelser organisert som en del av en stiftelse, selv om de er selveiende og autonome enheter, skaper en utfordring som Buskerudmuseet altså ikke er alene om. Dette har også blitt påpekt i tidligere gjennomgang på museumsfeltet. I en rapport fra fylkesrevisjonen i Møre og Romsdal, konkluderte man blant annet med dette:

Den største utfordringa vi finn med omsyn til å nå målet om felles driftseining med felles driftsstyre, er at det er stiftingar innan dei konsoliderte einingane. Stiftingar med m.a. egne rekneskap, årsmelding, rekneskapsfører og revisor fremstår for fylkesrevisjonen som sjølvstendige organisasjonar. Vi får ein høg grad av lokale autonomi. Stiftingar kan ikkje overprøvast av andre stiftingar. Vi har funne konsoliderte einingar med varierende grad av tette og lause koplingar til sine avdelingar. Fylkesrevisjonen meiner at dette truleg vil vere ein utfordrande måte å organisere seg på, når målet er samordning og felles drift (Forvaltningsrevisjonsrapport 04/2010, s. 19).

Vi mener at det både for Buskerudmuseet og for andre konsoliderte museer av lignende type bør vurderes om denne organiseringen er optimal. Vi mener at den ikke er det, og at det på sikt er store fordeler i å samle både drifts- og eiendomsansvar i en og samme organisasjon. Selv om det kan være utfordrende å samle eiendomsrett under en og samme museumsstiftelse, mener vi at det bør være et mål på sikt, for å kunne skape reelt konsoliderte museer» (Løkka et al. 2019, s. 40).

Aksjeselskap har tradisjonelt være brukt av organisasjoner som skal drive med næring. Et aksjeselskap skal ha både en generalforsamling, et styre med en styreleder og en daglig leder e.l. I motsetning til stiftelser er aksjeselskap mer fleksible – både med hensyn til å innlemme flere eiere og avvikling, noe som kan være en fordel for museer. Både stiftelser og aksjeselskap har regnskapsplikt og revisjonsplikt, det har foreninger bare unntaksvis. De reguleres også at et omfattende lovverk, dermed hviler det et større ansvar på ledelsen. Vi betrakter derfor denne utviklingen som ledd i en administrativ profesjonalisering.

Det synes ikke å være en klar sammenheng mellom selskapsform og hvor vellykket konsolideringen har blitt. Det vi imidlertid ser, er at det synes å være en viss sammenheng mellom fortrukket selskapsform og geografi, altså at det innenfor bestemte geografiske områder er overvekt av en bestemt selskapsform. For eksempel ser vi at det er mange interkommunale selskaper i tidligere Finnmark fylke, mens det i Innlandet er mange aksjeselskap. Dette kan tyde på at det etablerer seg regionale «tradisjoner» for hvilken selskapsform som brukes i et område.

### 3.1.3 Økonomi

Museumsreformen innebar et økonomisk løft for museene. Det primære virkemiddelet var i første omgang nettopp at museene skulle få tilført betydelige friske midler til omstilling og utvikling. Men hvor omfattende har dette løftet vært? Budsjettposten til museum i Kulturdepartementets budsjettproposisjon har økt fra 424 millioner i 2001 til 1,6 milliarder i 2018. Dette er nesten en firedobling i nominelle tall og en dobling i reelle tall, dersom vi justerer for den generelle lønns og prisveksten med kommunal deflator.<sup>12</sup>

Dersom vi studerer økonomitall fra museumsstatistikken, får vi en mer detaljert innsikt i økonomien for de museene som primært er omfattet av museumsreformen; museene i det nasjonale museumsnettverket. Vi får samtidig oversikt over hvordan tilskudd fra kommuner og fylker har endret seg. Figur 3 viser den økonomiske utviklingen for museene som i dag er en del av det nasjonale museumsnettverket. Tallene

---

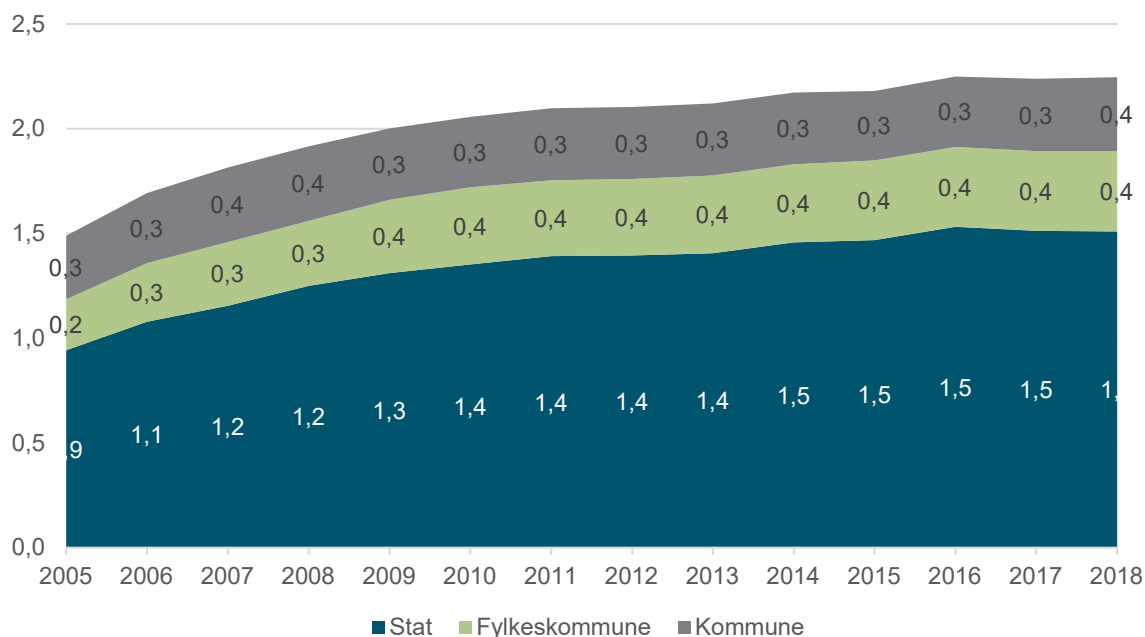
<sup>12</sup> Kommunal deflator er en beregning av lønns- og prisvekst for kommunale tjenester. Denne beregnes av Teknisk beregningsutvalg (TBU).

vises i 2018-kroner justert med kommunal deflator. Tabell 2 viser samlet årlig realvekst i tilsvarende år. Vi har også inkludert tilskudd fra fylker og kommuner.

I den totale perioden opplevde disse museene en reell vekst i ordinære driftstilskudd på 50 %. Tilskudd fra staten (som utgjorde 67 % av tilskuddet i 2018) økte med 60 %, tilskudd fra fylkene (som utgjorde 17 % i 2018) økte med 58 %, mens tilskudd fra kommunene (som utgjorde 16 % i 2018) økte med 16 %. Det er altså staten og fylkeskommunene som har økt tilskuddene mest, mens kommunene har økt disse minst. I enkelte tilfeller kan dette skyldes at museet i en kommune har forlatt den konsoliderte enheten og at tilskuddet gis til et museum som ikke er en del av det nasjonale museumsnettverket, og derfor heller ikke synlig i statistikken.

Tallene viser videre at museene hadde en sterk, men avtagende vekst fra 2005 til 2011. Deretter flatet veksten ut før den igjen steg i 2016. Økningen i 2016 var i stor grad knyttet til den såkalte tiltakspakken for økt sysselsetting, og kom særlig museer på Vestlandet til gode.

Museumsreformen har altså medført en betydelig økning i driftstilskudd til museene. Denne har i hovedsak kommet fra staten, men har langt på vei blitt fulgt opp av tilsvarende økte bevilgninger fra fylkeskommunene.



Figur 3: Utvikling i offentlige inntekter for museene i museumsnettverket (KUD) i mrd. 2018-kroner (kommunal deflator).

Tabell 2: Årlig realvekst for ordinære tilskudd fra stat, fylke og kommune for museene i museumsnettverket. Kilde: museumsstatistikken.

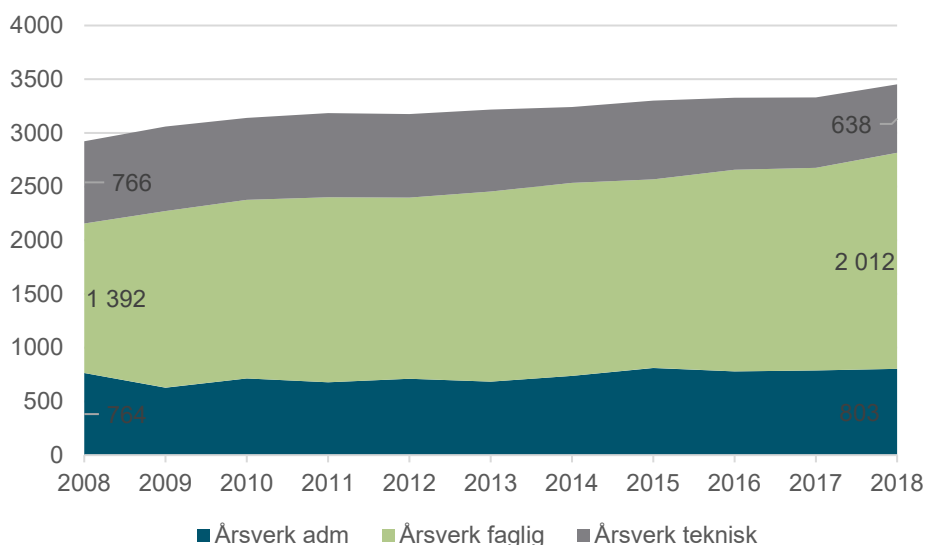
2006	13,6 %
2007	7,2 %
2008	5,6 %
2009	4,5 %
2010	2,8 %
2011	2,0 %
2012	0,3 %
2013	0,8 %
2014	2,4 %

2015	0,4 %
2016	3,2 %
2017	-0,5 %
2018	0,4 %

### 3.1.4 Antall ansatte

Dersom vi ser på alle museer som er inkludert i museumsstatistikken, var det i 2002 2794 faste eller midlertidig ansatte på norske museer. I 2008 hadde tallet økt til 3515 og i 2018 ble det rapportert om 3940 ansatte. Fra 2008 begynte man å dele opp rapporterte årsverk i ulike arbeidsområder: administrative, tekniske og faglige stillinger.

Figur 4 viser siste ti års utvikling fordelt på administrative, tekniske og faglige årsverk for museer i museumsnettverket og universitetsmuseene samlet. Vi ser her at faglige årsverk har økt med 44 %, mens administrative årsverk kun har økt med 5 %. Tekniske årsverk har sunket med 17 %. Basert på disse tallene kan vi konkludere med at reformen og en samtidig økende økonomisk prioritering av museene, har ført til en betydelig økning i antall ansatte i norske museer, og at økningen i all hovedsak har omfattet faglige årsverk. Det vil med andre ord si at fordelingen mellom administrativt og faglig ansatte har endret seg, i de faglige ansattes favør. Tallene gir med andre ord ingen støtte til en eventuell bekymring om at museumsreformen har ført til flere administrativt ansatte, og at veksten i sektoren først og fremst har kommet i administrasjon og byråkrati. Samtidig er det trolig flere forklaringer bak den utviklingen som tallene viser. En av disse kan f.eks. være at andelen stillinger som er registrert som administrative har gått ned, fordi det er færre museumsdirektører enn tidligere på grunn av reduksjonen i antall administrative enheter. Dette er likevel ikke nok til alene å forklare økningen i faglige stillinger.



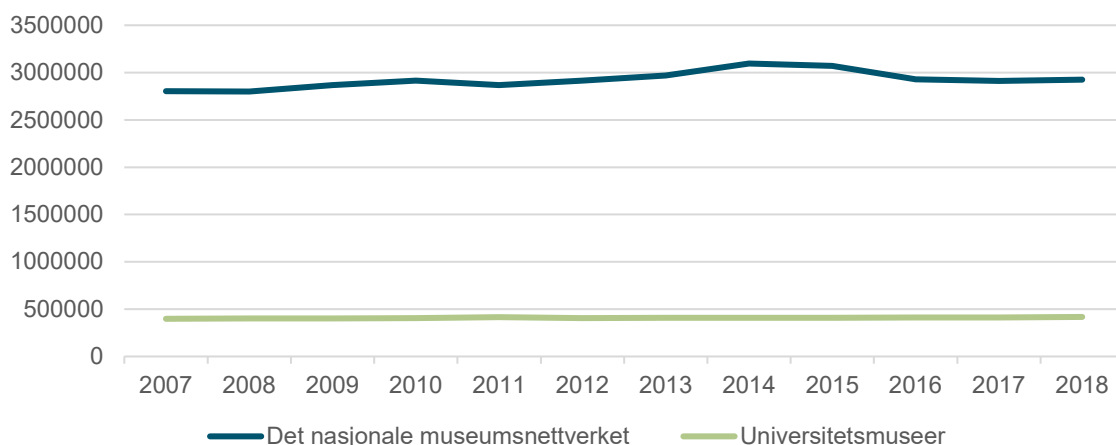
Figur 4: Utvikling i stillingstyper fra 2008 til 2018 for universitetsmuseene og museene i det nasjonale museumsnettverket.

### 3.1.5 Samlinger

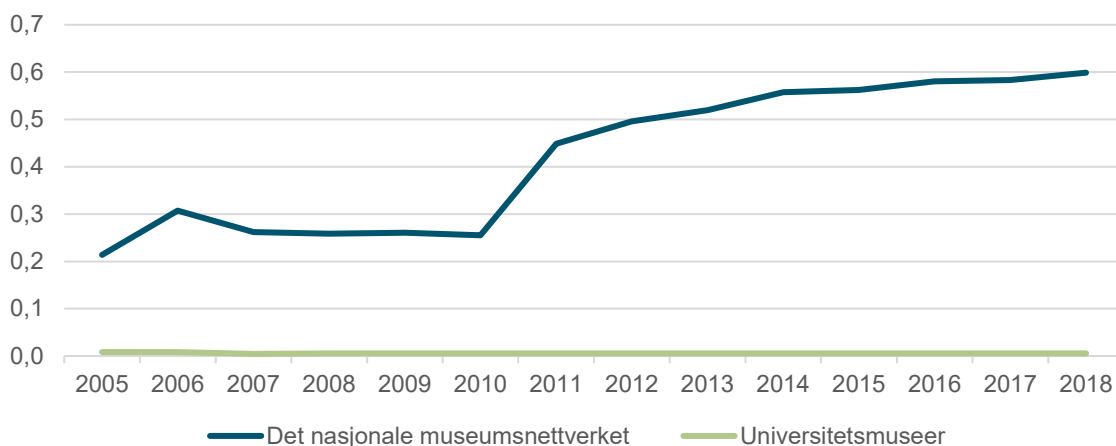
Er det mulig å se en sammenheng mellom museumsstatistikkenes tall på gjenstander i museene og museumsreformen? Totalt antall museumsgjenstander (inkl. kulturhistoriske, kunsthistoriske, naturhistoriske og arkeologiske gjenstander, ekskl. fotografier) registrert i museumsstatistikken har økt fra 18,2 millioner

i 2005 til 22,3 millioner i 2018. Det er imidlertid lite trolig at dette representerer en faktisk økning i antallet gjenstander. Registreringsrutinene for gjenstander har variert gjennom de siste 20 årene, noe som gjør det vanskelig å benytte tallene til å beskrive endringer i antall gjenstander gjennom museumsreformen.

Dersom vi skal trekke ut noen tall over samlingsutvikling, kan vi se på kulturhistoriske og kunsthistoriske gjenstander innenfor universitetsmuseene og museene i det nasjonale museumsnettverket. Figur 5 viser utviklingen for kulturhistoriske gjenstander (uten arkeologiske gjenstander). Her har antallet gjenstander vært stabilt rundt 3 millioner. Figur 6 viser utvikling i kunsthistoriske gjenstander. Vi ser her en markant økning fra 2010 til 2011. Dette skyldes i hovedsak Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design som økte antall registrerte gjenstander fra 99 000 i 2010 til 290 000 i 2011. Det er uklart om dette skyldes endring i registreringspraksis eller reell økning i antall gjenstander.



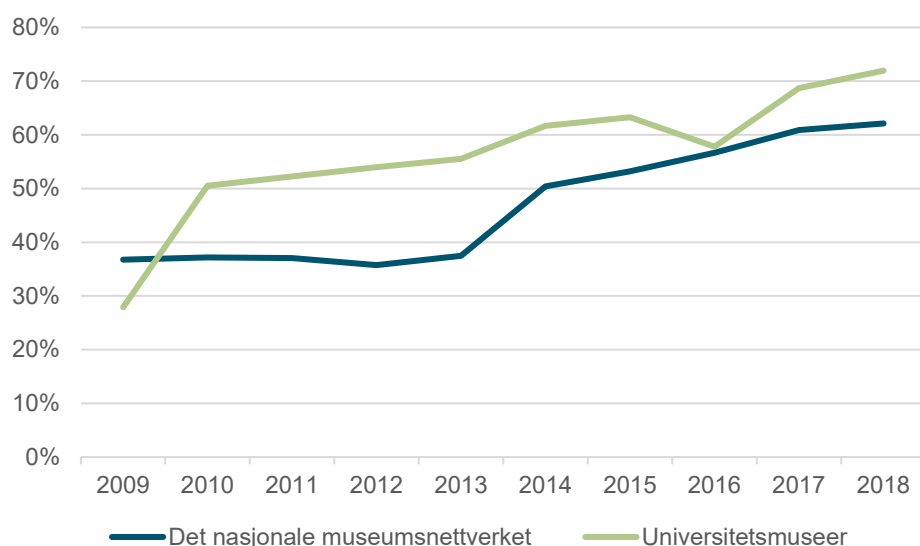
Figur 5: Utvikling i antall kulturhistoriske gjenstander ved museer i det nasjonale museumsnettverket fra 2007 til 2018. Tall i millioner. Kilde: Kulturrådets museumsstatistikk.



Figur 6: Utvikling i kunsthistoriske gjenstander ved universitetsmuseene og museer i det nasjonale museumsnettverket fra 2005 til 2018. Tall i millioner. Kilde: Kulturrådets museumsstatistikk.

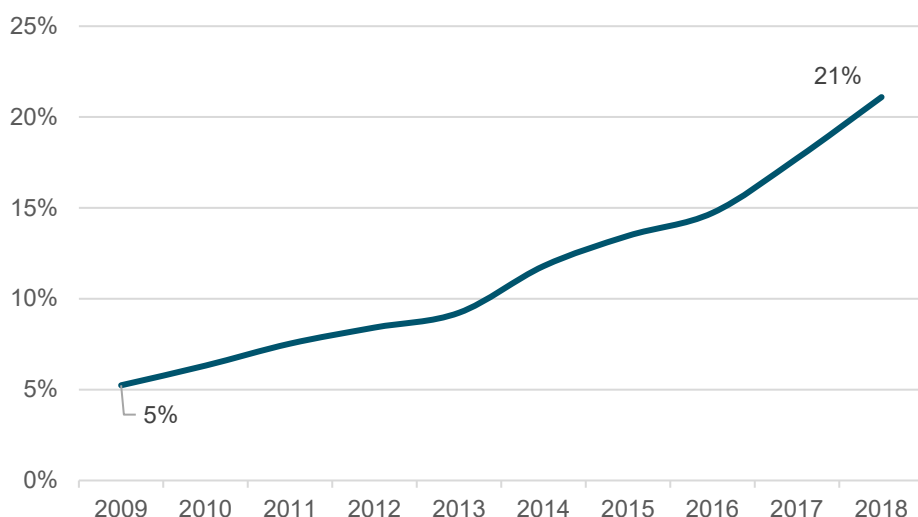
Et mål som kan si noe mer om kvaliteten på samlingsforvaltningen er i hvor stor grad samlingene er dokumentert og registrert. Museenes arbeid med å få oversikt over gjenstandene kan best illustreres ved forholdet mellom totalt antall gjenstander og antall tilfredsstillende registrerte gjenstander. Denne differensieringen har museene benyttet i rapporteringen siden 2010. Den gang var 47 % av gjenstandene ved

norske museer tilfredsstillende registrert. I 2018 hadde tallet steget til 69 %. Samlingene ved norske museer er altså langt bedre dokumentert i dag enn hva de var for ti år siden. Dette gjelder både for museene i det nasjonale museumsnettverket og for universitetsmuseene. Tilfredsstillende registrering gir igjen grunnlag for en mer systematisk samlingsforvaltning. Selv om det også kan være andre mekanismer som har vært på å påvirke arbeidet med registrering av gjenstander, mener vi dette kan leses som et resultat av museumsreformens fokus på samlingsforvaltning.



Figur 7: Utvikling i andelen tilfredsstillende registrerte gjenstander for kulturhistoriske, kunsthistoriske, naturhistoriske og arkeologiske gjenstander 2009-2018 universitetsmuseer og museer i det nasjonale museumsnettverket.

Det har også vært et uttalt ønske om å øke andelen digitaliserte gjenstander, i betydningen gjenstander gjort digitalt tilgjengelige. Figur 8 viser at andelen gjenstander som er tilgjengeliggjort digitalt har økt fra 5 % til 21 % siden 2009 ved museene i det nasjonale museumsnettverket. De fleste av disse gjenstandene er tilgjengeliggjort gjennom nettstedet digitaltmuseum.no. Universitetsmuseene bruker en annen digital portal, og er ikke med i denne framstillingen.



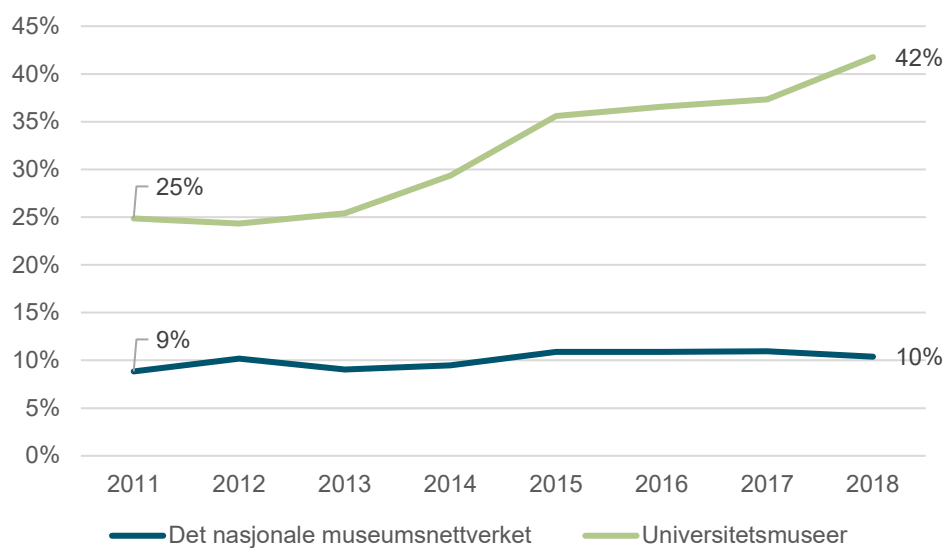
Figur 8: Utviklingen for digitaliseringen av gjenstander 2009-2018 for museer i det nasjonale museumsnettverket.

I 2016 gjennomførte Riksrevisjonen en undersøkelse av digitalisering av kulturarven i norske arkiv, bibliotek og museer, som blant annet baserer seg på tall fra museumsstatistikken (Riksrevisjonen 2017). Formålet med gjennomgangen var å vurdere om styring og virkemidler i arbeidet med digitalisering av kulturarven «fremjar ei god måloppnåing» (s. 7). Digitalisering ble her formulert som en kjerneoppgave: «Bevaring og formidling av kulturarvsmateriale ligg i kjernen av oppgåvene til kulturarvsinstitusjonane i arkiv-, bibliotek- og museumssektorane, og digitalisering er i stadig større grad ein føresetnad for å løyse desse oppgåvene» (ibid.). Riksrevisjonen konkluderer nokså kritisk, blant annet for museumssektoren, og skriver bl.a. at 1) en stor del av kulturarven fremdeles ikke er digitalisert, at 2) mye av det digitaliserte materialet ikke er tilgjengelig for publikum, at 3) Kulturdepartementet i liten grad har fulgt opp digitaliseringsarbeidet, og at 4) store deler av museumssektoren ikke har prioritert digitaliseringsarbeid som forutsett (ibid., s. 8-9).

### 3.1.6 Kompetanse og forskning

Et mål ved museumsreformen har vært å styrke den faglige kvaliteten ved museene. En måte å vurdere faglig styrke og kvalitet på, er å se på forskningsresultater og forskningskompetanse. Hvilke tall kan si noe om utviklingen på dette området? I museumsstatistikken finner man tall på antall ansatte med konservatorkompetanse, antall med kompetanse som førstekonservator og antall ansatte med doktorgrad/PhD. Autorisasjon som konservator NMF tildeles av Norges museumsforbund. Figur 9 viser utviklingen av antall ansatte med slik kompetanse delt på antall fast ansatte totalt, fordelt mellom museer i det nasjonale museumsnettverket samt universitetsmuseer. Som figuren viser har andelen ansatte med doktorgrad/PhD eller konservatorkompetanse økt fra 25 % til 42 % ved universitetsmuseene, mens tilsvarende andel ved museene i museumsnettverket har vært stabil på rundt 10 %. Tallenes tale er klar, men vi finner ingen åpenbar forklaring på hvorfor denne andelen har økt så markant blant ansatte ved universitetsmuseene men ikke blant de andre museene.





Figur 9: Antall ansatte med PhD, konservatorkompetanse eller første konservatorkompetanse av totalt antall fast ansatte for universitetsmuseer og museene i det nasjonale museumsnettverket.

En alternativ kilde til kompetanse blant museumsansatte er SSBs sysselsettingsstatistikk. Dette er en database som kombinerer sysselsettingstall med utdanningsinformasjon. Tallene i denne oversikten bekrefter tendensen fra museumsstatistikken som viser en økning i personer med forskerutdanning (PhD) ved museene. Tallene fra SSB gir oss samtidig oversikt over andelen ansatte med universitetsutdannelse på henholdsvis høyt (hovedfag/master) og lavt (bachelor/cand.mag.) nivå. Vi ser at totalt antall med høyere utdanning (UH høy+UH lav+forskerutdanning) har økt fra 51 % i 2008 til 58 % i 2018. Andelen med høyt nivå har økt fra 20 til 26 %.

Tabell 3: Utdanningsnivå blant sysselsatte innen kategoriene Drift av kulturhistoriske museer, Drift av kunst- og kunstindustrimuseer, Drift av naturhistoriske museer og Drift av museer ikke nevnt annet sted. Kilde: SSBs sysselsettingsregister.

Utdanning	2008	2013	2018
Forskerutdanning	1,0 %	1,6 %	2,4 %
UH lav	30 %	30 %	29 %
UH høy	20 %	24 %	26 %
Videregående	30 %	28 %	24 %
Grunnskole	14 %	13 %	14 %
Ukjent	5 %	3 %	4 %
<b>Antall sysselsatte</b>	<b>6936</b>	<b>7604</b>	<b>8048</b>

Det har altså skjedd en generell kompetanseheving i den norske museumssektoren de siste ti årene, hvis vi legger disse tallene til grunn. Dette ser samtidig ut til å ha gjort seg gjeldende først og fremst innenfor universitetsmuseene. For de siste ti årenes del er det lite som tyder på at museumsreformen har ført til et høyere formelt utdanningsnivå i det nasjonale museumsnettverket. Utviklingen frem til 2008 har vi dessverre ikke tall for.

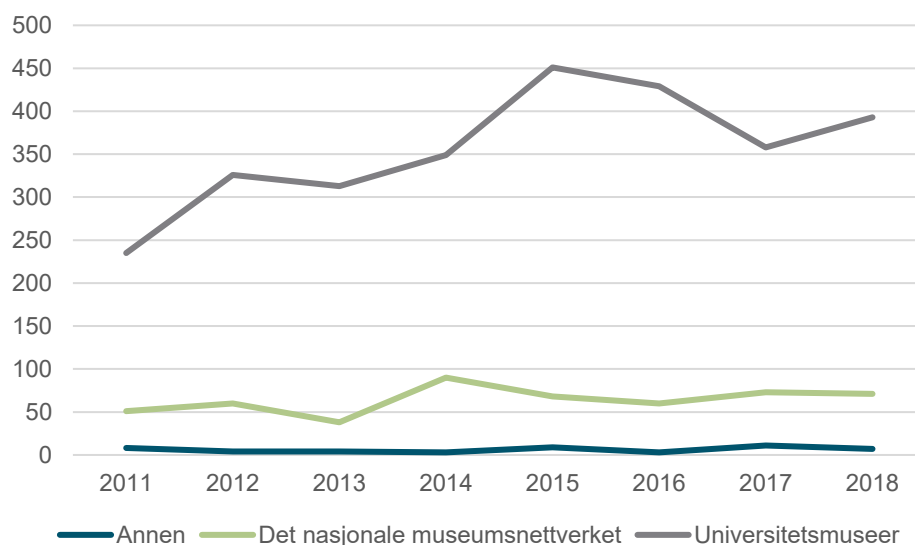
Hva så med produksjon av forskning? Er det mulig med støtte i eksisterende tallmateriale å se om museumsreformen har ført til mer og bedre/mer fagfelleverdert forskning i de norske museene? Målesystemer for forskning har vært mye diskutert i academia de siste 10-15 årene og det er delte meninger om hvorvidt *Norsk publiseringsindikator*, eller det såkalte tellekantsystemet som ble innført i UH-sektoren i 2006 er en god kvantifisering av forskningsaktivitet. I museumsstatistikken rapporterer man ikke publiseringer på

ulikt nivå slik man gjør i UH-sektoren. Her blir publikasjoner talt i tre kategorier: Større publikasjoner, vitenskapelige/fagfelle-vurderte publikasjoner og andre forskningspublikasjoner. Tabell 4 viser en oversikt over de tre publiseringskategoriene for universitetsmuseer, museer i det nasjonale museumsnettverket samt for andre museer. Totalt produserte museene 1368 publikasjoner i 2018 der 24 % var større publikasjoner, 34 % var vitenskapelige publikasjoner med fagfelle-vurdering og 55 % var andre forskningspublikasjoner. Som vi kan se, er andelen fagfelle-vurderte publikasjoner langt lavere for museer i det nasjonale nettverket enn for universitetsmuseene; henholdsvis 20,7 % og 57,5 %.

Tabell 4: Publikasjoner i 2018 fordelt på museumstype.

Museumstype	Større publikasjoner	Vitenskapelige/fagfelle-vurderte publikasjoner	Andre forskningspublikasjoner	Totalt
Annen	36	7	299	342
Det nasjonale museumsnettverket	125	71	325	342
Universitetsmuseer	166	393	133	684
<b>Totalt</b>	<b>327</b>	<b>471</b>	<b>757</b>	<b>1368</b>

I mange sammenhenger blir forskningsbegrepet reservert for publikasjoner som har gjennomgått fagfelle-vurdering. Dersom vi konsentrerer oss om fagfelle-vurderte publiseringer og undersøker dette i perioden fra 2011, da dette ble inkludert i museumsstatistikken, og fram til i dag, finner vi at det totale antallet har økt fra 294 i 2011 til 471 i 2018. Utviklingen illustreres i figur 10. Økningen i universitetsmuseene har vært størst (67 %), mens økningen blant museene i det nasjonale museumsnettverket har vært noe lavere (39 %). Selv om økningen i antall faglige ansatte har vært på 20 % i tilsvarende periode og publiseringen per faglig ansatt dermed har hatt en mindre økning, har likevel publiseringen av forskning økt ved norske museer i denne perioden. Samtidig ser vi altså at det er universitetsmuseene som står for brorparten av publiseringen og økningen.



Figur 10: Utvikling i fagfelle-vurderte publiseringer 2011-2018, fordelt på museumstype.

### 3.1.7 Besøk

Hvordan har så besøksutviklingen vært ved museene gjennom museumsreformen? Norsk Kulturbarometer fra SSB, som baserer seg på surveydata, viser at andelen nordmenn som går på museum har vært stabilt mellom 41 % og 45 % over flere tiår. Det gjennomsnittlige antall besøk har også vært stabilt, på 1,1 besøk per nordmann.

Figur 11, som er en faksimile fra Norsk kulturbarometer 2016 (Vaage 2017, s. 50) illustrerer utviklingen siden 1991.

Tabell 34. Andel som har vært på museum og antall besøk i gjennomsnitt siste 12 måneder, etter kjønn, alder og utdanning. 1991, 1994, 1997, 2000, 2004, 2008, 2012 og 2016

	1991	1994	1997	2000	2004	2008	2012	2016
<b>Prosentandel, alle</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>44</b>
Menn	41	45	47	46	42	44	40	43
Kvinner	41	46	40	44	42	42	43	45
9-15 år	60	62	57	53	54	55	57	54
16-24 år	39	40	42	47	39	40	36	47
25-44 år	40	46	45	45	43	46	41	46
45-66 år	39	45	43	43	40	39	40	40
67-79 år	32	32	31	35	35	39	40	39
Ungdomsskole	29	30	28	35	32	29	31	35
Videregående skole	37	40	38	37	33	36	33	36
Universitet/høgskole, kort	52	52	51	52	52	49	46	52
Universitet/høgskole, lang	55	65	65	61	66	62	58	62
<b>Antall besøk, alle</b>	<b>1,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>
Menn	1,1	1,1	1,3	1,2	1,3	1,1	1,0	1,1
Kvinner	1,0	1,3	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	1,1
9-15 år	1,5	1,6	1,3	1,5	1,4	1,1	1,5	1,3
16-24 år	1,0	1,0	1,3	1,0	1,2	0,8	0,8	1,1
25-44 år	0,9	1,3	1,1	1,1	1,2	1,3	1,3	1,2
45-66 år	1,1	1,2	1,1	1,2	1,1	1,2	1,0	0,9
67-79 år	0,7	0,7	1,0	0,9	1,3	0,9	1,0	1,2
Ungdomsskole	0,6	0,6	0,9	0,6	0,7	0,6	0,7	0,8
Videregående skole	0,8	1,0	0,9	0,8	0,9	0,8	0,7	0,8
Universitet/høgskole, kort	1,3	1,6	1,2	1,4	1,9	1,3	1,1	1,4
Universitet/høgskole, lang	1,9	2,0	2,0	1,9	2,0	2,6	2,4	1,6

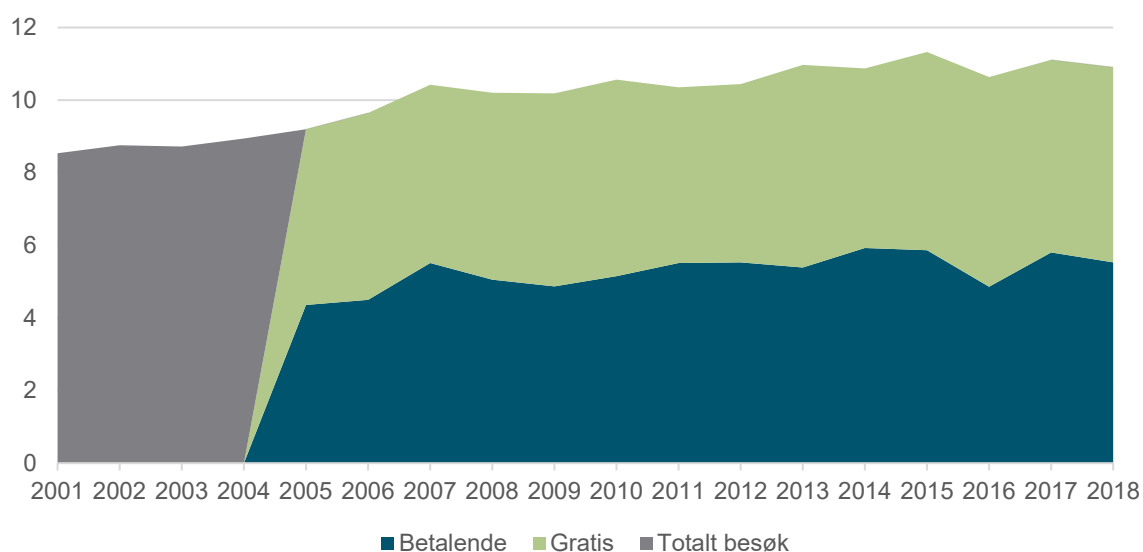
Figur 11: Museumsbesøk 1991-2016. Norsk kulturbarometer.

Perioden som dekkes av Norsk kulturbarometer inkluderer altså hele perioden som museumsreformen har vært aktuell. Legger vi disse tallene til grunn, har ikke museumsreformen bidratt til at besøket på norske museer har økt, verken i andel som bruker museene, eller i antallet besøk pr. innbygger. Det er snarere en bemerkelsesverdig stabilitet i tallene: mellom 40 og 45 prosent av oss har vært på museum, og norske innbyggere er på museer i snitt én gang i året. Slik har det, etter SSBs tall å dømme, vært i snart tretti år.

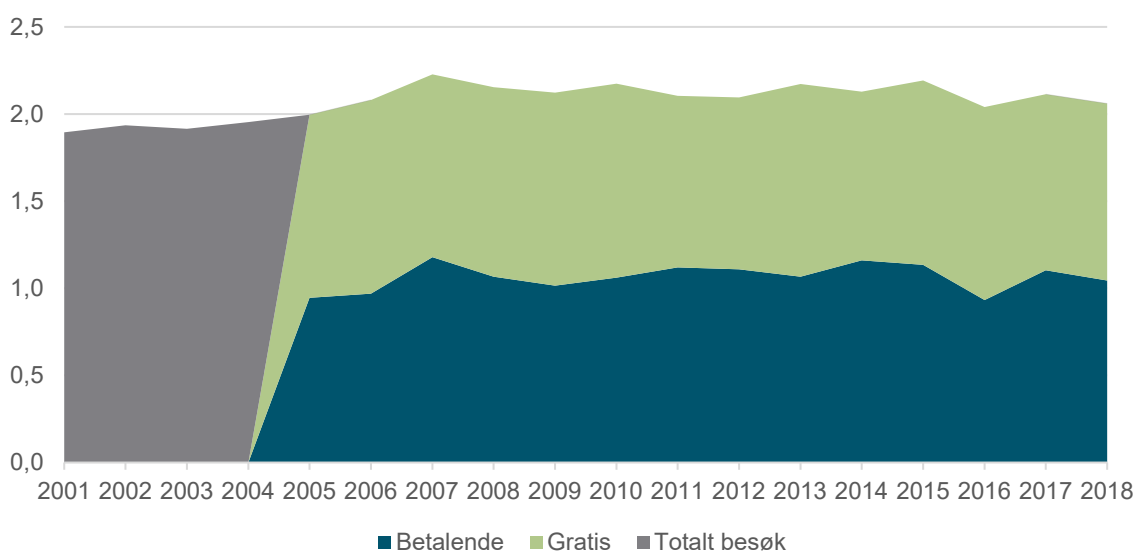
Hvis vi ser på tallene som museene selv rapporterer, er bildet noe annerledes. Figur 12 viser besøk i millioner ved museene i det nasjonale museumsnettverket. Figur 13 viser tilsvarende besøkstall per innbygger i Norge. Fram til 2004 har vi kun totalt antall besøk, og fra 2005 skilles det mellom betalende og gratisbesøk. Oversiktene viser en økning i besøk fra 2001 fram til 2007. Deretter har antall besøk flatet ut, særlig

dersom vi ser det i lys av et økende innbyggertall. Museumsbesøk er jo også en viktig del av turisttilbudet. Dersom vi ser museumsbesøket i lys av dette viser tall fra SSB at overnattingsdøgn fra utenlandske turister har økt med 40 % fra 2005 til 2019. I tilsvarende periode har museumsbesøket ved museene i det nasjonale museumsnettverket økt med 19 %. Det kan være med på å forklare forskjellen på tallene fra museumsstatistikken og SSBs kulturbarometer.

Dersom vi bruker disse tallene, kan vi altså konkludere med at antall museumsbesøk økte de første årene i reformperioden, for så å flate ut fra 2007. Samlet sett mener vi det likevel ikke er dekning i dette materialet for å si at museumsreformen har ført til en relevant eller vesentlig økning i museumsbesøket blant norske innbyggere. Som vist, er det tall som kan tyde på at den økningen som museene selv rapporterer om kan skyldes økning i besøk fra turister, men dette krever grundigere undersøkelser for å dokumenteres godt.



Figur 12: Totalt besøk på museene i det nasjonale museumsnettverket i millioner.



Figur 13: Totalt besøk per innbygger på museene i det nasjonale museumsnettverket.

### 3.1.8 Museumsreformen i tall: oppsummering

Denne gjennomgangen av museumsreformen i tall er ingen komplett gjennomgang av museumsstatistikken. Målet med gjennomgangen er først og fremst å undersøke noen viktige indikatorer for utviklingen av museumsarbeidet i reformperioden. Dessverre går ikke alle dataseriene tilbake til starten av reformen, men tallene gir oss likevel noen interessante funn. Vi kan oppsummere disse funnene i de følgende punktene:

- Antall museumsenheter som rapporterer til Kulturrådet har sunket betraktelig, men det er lite som tyder på at antall museumsarenaer har sunket.
- Det store mangfoldet av selskapsformer er redusert. I 2020 er de fleste museer enten stiftelser eller aksjeselskap. Dette kan leses som et tegn på administrativ profesjonalisering.
- Det totale budsjettet til museumssektoren er doblet i reelle tall de siste 20 årene.
- Siden 2005 har museene i det nasjonale museumsnettverket opplevd en reell økonomisk vekst på 50 %.
- Den største økonomiske veksten har kommet fra stat og fylke og denne var sterkest fram til 2011.
- Antall ansatte ved museene har økt, og da særlig de faglige årsverkene. Antall administrative årsverk har økt minimalt.
- Andelen tilfredsstillende registrerte gjenstander har økt fra 47 % i 2010 til 69 % i 2018.
- Andelen gjenstander tilgjengeliggjort digitalt har økt fra 5 % til 21 % fra 2009 til 2018.
- Andelen ansatte med doktorgrad/PhD eller konservatorkompetanse har økt betraktelig ved universitetsmuseene, men ikke ved museer i det nasjonale museumsnettverket.
- Antallet fagfelleverderte publiseringer har økt mye ved universitetsmuseene (67 %), og mindre ved museene i det nasjonale museumsnettverket (39 %) etter 2011.
- Museumsbesøket økte noe fram til 2007, men har vært stabilt siden. Andelen norske innbyggere som besøker museene har vært svært stabilt i rundt tretti år, og det har også andel besøk pr. innbygger vært.

## 3.2 Hva vet vi? Evalueringer og rapporter

---

I denne delen av kapitlet skal vi se nærmere på det vi faktisk vet om museumsreformens konsekvenser på lokalt, regionalt og institusjonelt nivå. I forrige kapittel gjorde vi avslutningsvis rede for ny infrastruktur på museumsfeltet som har blitt etablert gjennom reformen, som for så vidt også kan sies å være konsekvenser av reformen. Her skal vi derimot se nærmere på hvordan reformen har virket på sektoren, slik det framkommer av tidlige evalueringer og rapporter. Her presenteres med andre ord en kunnskaps gjennomgang. Hva slags undersøkelser er gjort tidligere og hva er hovedtrekkene i disse?

### 3.2.1 Kunnskap om museumsreformens følger

Etterhvert som museumsreformen ble implementert, ble det klart at konsolideringsprosessene førte med seg store endringer og også noen utfordringer. Fra 2010, snaue ti år etter at reformen ble satt i verk, hadde mange behov for evalueringer av prosessene og for å få eksterne råd om det videre arbeidet. Siden 2010 er det blitt publisert en rekke evalueringer av museumsreformen og konsoliderte museer i ulike deler av landet. Disse undersøkelsene gir oss viktig informasjon om hvordan museumsreformen har virket. Undersøkelsene som har vært gjennomført, har ulik karakter. Det er gjort (budsjett)tekniske revisjoner, evalueringer av enkeltstående konsoliderte museum og evalueringer av reformen i et gitt fylke. Dessuten har Kulturrådet bestilt og fått gjennomført ulike undersøkelser. I den følgende gjennomgangen har vi sett på alle disse undersøkelsene. Det er grunn til å tro at det også er utført egnevalueringer og interne vurderinger fra enkelte museer. Disse har vi ikke forholdt oss til.

En av de tidlige vurderingene av museumsreformen ble gjennomført av Fylkesrevisjonen i Møre og Romsdal i 2010 (Fylkesrevisjonen 2010). Rapporten, med tittelen *Konsolidering av musa – kva er oppnådd?*, la hovedvekt på de tre kulturhistoriske regionmuseene i Møre og Romsdal som ble etablert gjennom konsolideringen: Sunnmøre Museum, Romsdalsmuseet og Nordmøre Museum. Revisjonen ble gjort med tanke på måloppnåelse (nåtidig og fremtidig) og valg av virkemidler. I rapporten presenteres konsolideringsprosessen som gjennomført og stort sett vellykket, men det stilles spørsmål ved hvor heldig det var at de tre regionmuseene hadde ulik struktur for styring og eierskap. Fylkesrevisjonen la særlig vekt på utfordringer knyttet til stiftelser innenfor de ulike museumsenhetene (Fylkesrevisjonen 2010, s. 19).

To år senere (2012) ble Fylkesrevisjonens vurdering av museene i Møre og Romsdal fulgt opp med en evaluering, denne gangen utført av PwC (PriceWaterhouseCoopers) på oppdrag av fylket: *Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal* (PwC 2012). Evalueringen skulle svare på «hva som er oppnådd i forhold til hovedmålet med museumsreformen; styrke bevarings-, dokumentasjons-, og formidlingsarbeidet. Organisatoriske forhold inngår som en egen del» (ibid., s. 5).

Evalueringen er basert på innsamling av statistikkdata og dokumentgjennomgang, intervju og elektronisk spørreundersøkelser. Den overordna konklusjonen var at målene i museumsreformen var oppnådd. Museene er blitt styrket økonomisk, blitt mer profesjonelle aktører og samarbeidspartnere både faglig og administrativt, ikke minst anses formidlingsarbeidet å ha hatt en positiv utvikling. Det er også blitt større aktivitet ved museene og museenes innhold er utviklet. Videre sier evalueringen at museene har klart å holde på det frivillige engasjementet. Likevel påpeker rapporten mangler i henhold til samlingsforvaltninga, og at det fremdeles mangler lokaliteter som gir akseptable forhold for magasinering og formidling. Videre påpekes et etterslep i registrering, sikring og bevaring av gjenstandene. Alt i alt viste undersøkelsene at museumsreformen hadde ført til en rekke positive endringer i Møre og Romsdal, men at museene ikke var i mål med det faglige utviklingsarbeidet (PwC 2012).

Seinere har Telemarksforskning vært engasjert til å styrke forskningsarbeidet ved museene i Møre og Romsdal gjennom arbeidet med en forsknings- og innovasjonsstrategi for museene i fylket (Hylland og Løkka 2018). Oppdraget indikerer at reformen i seg selv ikke førte til økt forskning og at det tar tid og krever systematisk satsing for å få til de ønskede resultatene av reformen. I dette notatet skriver vi bl.a.: «De viktigste utfordringene for museene i Møre og Romsdal deler de med mange andre museer. [De] trenger større kapasitet til å forske, bedre kompetanse til å forske og å øke kvaliteten på forskningen som allerede bedrives» (Hylland og Løkka 2018, s. 17).

I 2011 foretok Telemarksforskning en gjennomgang av organiseringen ved det konsoliderte museet Telemark museum på oppdrag fra museet (Kleppe og Hylland 2011). Telemark museum var da en konsolidering av sju museer: Brekke museum (Telemark Museum), Bø museum, Henrik Ibsen museum, Bamble museum, Berg-Kragerø museum, Brevik bymuseum, Porsgrunnmuseene (tidligere Porsgrunn bymuseum og Porsgrunn sjøfartsmuseum) og Ulefoss hovedgaard. Evalueringen fokuserte på organisering og drift i

forhold til museets mål; museets styringsdokumenter, ressurser og organisering, og den skulle identifisere forbedringspotensial for museets arbeid. Evalueringen bygger på dokumenter samt på informasjon innhentet fra museets ansatte og styrer, fra reiseliv og kommune. Rapporten er blant annet basert på en spørreundersøkelse til museets ansatte og til styremedlemmer i de involverte stiftelsene. Selv om et flertall blant de ansatte og styremedlemmene var positive til den nye organiseringen som konsolideringen hadde medført, var det også enkelte som var tydelig kritiske til den nye modellen. I rapporten vurderes effektene av konsolideringen som overveiende positive, men det anbefales også en strukturell forenkling av museet (Kleppe og Hylland 2011). Våre konklusjoner bygger blant annet på en gjennomgang av formell organisering, vedtekter og planverk, som vi mener ikke er tilpasset formålet med museet. Vi anbefaler blant annet det følgende:

- at museet vurderer å endre organisasjonen til å bli én juridisk enhet og ikke syv enheter. Dette innebærer for eksempel endring av vedtekter, sammenslåing av stiftelser, overføring av eierskapsforhold og lignende.
- at museets eierstyrer oppløses, samtidig som det lokale engasjementet som disse styrene representerer, kanaliseres over i arbeid i venneforeninger, frivillig arbeid m.m. på de lokale arenaene
- at sammensetningen av styret til Telemark Museum vurderes endret. Styret er stort, og er utelukkende basert på representasjon. Selv om dette åpenbart ikke utelukker kompetanse, mener vi det er fornuftig å inkludere styremedlemmer som er rekruttert utelukkende for å trekke inn museumsfaglig, organisatorisk, juridisk eller økonomisk kompetanse (Kleppe og Hylland 2011, s. 63).

I 2011 gjennomførte Sør-Trøndelag fylkeskommune en såkalt selskapskontroll/eierskapskontroll av Museene i Sør-Trøndelag (MiST). En selskapskontroll har som formål å sikre at selskaper som er underlagt stat, fylke eller kommune sikres innsyn og kontroll. Dette innebærer blant annet å vurdere det offentlige eierskapet i ulike selskap. Kontrollen ble gjennomført av Kontrollutvalgssekretariat Midt-Norge på vegne av kontrollutvalget i Sør-Trøndelag fylkeskommune. Problemstillingene for kontrollen handlet særlig om fylkeskommunens eierskap og forvaltning av dette eierskapet, men det inkluderte også et spørsmål om «selskapets økonomi, organisering og de oppgavene som utføres [synes] å være i tråd med selskapets formål» (Kontrollutvalgssekretariat 2011, s. 3). Rapporten konkluderte med at fylkeskommunen framsto som en aktiv eier med tydelige strategiske mål for sine museer, nedfelt i plandokumenter. Det var ifølge rapporten et godt samsvar mellom fylkeskommunens og MiSTs planer og mål. Samtidig ble det påpekt et språk mellom oppfatninger av museets ansvar: «Det er et visst språk i oppfatningen av hva selskapets rolle bør være ut over drift av de konsoliderte museene, og det synes ikke å være fullstendig samsvar mellom selskapet vedtatte formål og fylkeskommunens føringer» (ibid., s. 4).

I 2019 ble selskapskontrollen fulgt opp av en ny selskapskontroll av Museene i Sør-Trøndelag AS (MiST) av Trondheim kommunerevisjon og Revisjon Midt-Norge SA på vegne av eierkommunene Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune (Trondheim kommunerevisjon 2019). Selskapskontrollen var to-delt, i en eierskapskontroll og en forvaltningsrevisjon. Eierskapskontrollen skulle svare på følgende spørsmål: «Utøves eierskapet i MiST AS i tråd med politiske vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring?». Forvaltningsrevisjonen, som altså er en systematisk undersøkelse om en offentlig virksomhet løser sine oppgaver, skulle svare på dette spørsmålet: «Har selskapet en organisering og styring som bidrar til at målene i museumsreformen nås?» Dette skulle inkludere «utviklingen av museene; herunder organisering, eierstruktur og det museumsfaglige arbeidet». Rapporten bygger på informasjon innhentet gjennom dokumentanalyse, regnskapsgjennomgang, statistikk og intervju. For eierskapskontrollen var konklusjonen for Trøndelag fylkeskommune at fylkeskommunen utøver eierskapet i MiST AS i tråd med politiske vedtak, aktuelle lovbestemmelser og etablerte normer for god eierstyring. For forvaltningsrevisjonen konkluderer revisor med at museet har en «styring og organisering som bidrar til å oppnå målene i museumsreformen» (ibid., s. 87). Samtidig identifiseres et forbedringspotensial og det fremmes noen anbefalinger:

- Eierne bør vurdere å vedtektsfeste retningslinjer for dialog med selskapet ut over generalforsamlingen, herunder sikre at eierne får tilstrekkelig rapportering.
- Selskapet bør styrke arbeidet med forbedring av oppbevaringsforholdene for museenes gjenstander.
- Selskapet bør styrke arbeidet med effektiv utnyttelse av de museumsfaglige ressursene.
- Selskapet bør vurdere tiltak som kan øke forskningen ved museene.
- Selskapet bør vurdere å etablere en rammeavtale for kjøp av juridiske tjenester, eventuelt følge egen innkjøpsrutine.
- Selskapet bør vurdere å presentere informasjon om hvilke verdier av varige driftsmidler som ligger i stiftelsene (s. 87-88).

Forbedringspotensialet beskrives blant annet slik: «Det er imidlertid et potensial til å utnytte det museumsfaglige personalet i MiST bedre. MiST har vært gjennom en konsolidering og en oppbygning av administrasjonen. Vi mener selskapet i større grad må fokusere på samarbeid på tvers og hvordan fagkompetansen kan brukes best mulig.» (s. 84).

Selskapskontrollen viser til kontakt med direktører for de enkeltstående avdelingene under MiST, og gjengir deres vurdering av konsolideringen slik:

Museumsdirektørene gir uttrykk for at man i dag er enige om at konsolideringen har vært en god løsning for museene. Det gis videre uttrykk for at endringene etter konsolidering har vært størst for de mindre museene. De store museene har løst mange oppgaver på en god måte på egen hånd tidligere, og har kanskje ikke dratt like stor nytte av konsolidering og fellesløsninger som noen av de mindre museene som har vært mer presset på ressurser. (Trondheim kommunerevisjon 2019, s. 64).

I rapporten gjengis også de ansattes oppfatninger av det mest positive og det mest negative ved å bli en del av et større museum:

På spørsmål fra revisor om hva som har vært mest positivt ved å bli en del av MiST, svarer de ansatte at de har hatt stor nytte av å bli en del av en større organisasjon, og at mange funksjoner har blitt mer profesjonelle. Fagmiljøet har blitt større, det er større nettverk, flere kolleger og flere muligheter til å delta på faglige møter sammen med kollegaer. En annen nevner at det har blitt mer kompetanse i egen organisasjon og flere som arbeider med samme fagfelt, slik at det blir større muligheter for å dele erfaringer og kompetanse. En trekker frem at museet har fått et nytt bygg på grunn av MiST.

Det mest negative med å bli en del av MiST er ifølge to av de fem ansatte at det kan bli for lang avstand til ledelsen og fellesadministrasjonen i Trondheim. En av de ansatte opplever at det er sterkt fokus på at alle museene skal være så like, og det føles meningsløst. Det kan være fordeler å dyrke det spesielle og særegne med museene. En ansatt etterlyser bedre fordeling av midlene slik at det aktuelle museet også kan ta ut sitt potensiale. Den ansatte opplever at det ikke blir nyansettelser og stillinger blir tatt fra museet. (s. 72)

Samlet sett er det delte oppfatninger om hvorvidt det har blitt faglige gevinster av reformen. Fylkeskommunen opplever også ifølge rapporten «at den interne organisasjonsprosessen tok lang tid og oppmerksomhet på bekostning av den faglige utviklingen. Man ser nå at en felles administrasjon har gitt smartere drift, men at det samtidig er forventninger om at det i større grad skal oppnås faglig effekt av konsolideringen» (s. 65).

Konsolideringsprosessen ved Akershusmuseet (nå Museene i Akershus) var gjenstand for evaluering både i 2011 og 2015, først ved at privat rådgiver Trygve Nordby gjorde en evaluering av organiseringen av Akershusmuseet på oppdrag fra Fylkesutvalget i Akershus (Nordby 2011) og deretter ved at Telemarksforskning på oppdrag fra Akershus fylkeskommune foretok en evaluering av museet (Kleppe, Haugsevje



og Hylland 2015). Nordbys evaluering vurderte organisasjonsformens egnethet opp mot museets oppgaver i fylkets kulturpolitikk. Rapporten var basert på dokumenter, møter med museets styre og ledelse samt intervjuer med vel 30 personer ved det konsoliderte museet. Intervjumaterialet formidlet at tross tilføring av store ressurser, så hadde faglig arbeid blitt forsømt til fordel for administrative gjøremål og strukturelle endringer. Nordby avdekket lav tillit til organisasjon og ledelse og store utfordringer med den interne kommunikasjonen. Nordby beskrev en organisasjon med store samarbeidsproblemer mellom sentralledet og lokalledene.

Da Telemarksforskning gjennomførte en ny evaluering av Akershusmuseet i 2015 var fokus rettet mot hvordan museet kunne styrkes som faginstusjon (Kleppe, Haugsevje og Hylland 2015). Evalueringen rettet derfor oppmerksomheten mot de museumsfaglige temaene: Akershusmuseets historiefortelling, samlingsforvaltning og bygningsvern, dokumentasjon og forskning, formidling, kompetanse og ressurser, og forholdet mellom konsolidering, profesjonalitet og frivillighet. Rapporten beskriver en utfordrende konsolideringsprosess, blant annet preget av samarbeidsproblemer og konflikter. Pr. i dag har museet *forutsetninger* for å bli en profesjonell og veldrevet organisasjon, men dette potensialet er ikke utlyst, oppsummeres det i rapporten. Rapporten anbefalte en revidering av avtaler og understreket at flere av de åpenbare utfordringene kunne vært løst gjennom en fullstendig konsolidering, der Akershusmuseet overtok eierskapet til samlingene.

En annen anbefaling var denne: «For at Akershusmuseet skal kunne jobbe mer helhetlig, bør også ordningen med øremerkede kommunale tilskudd forlates. Det er viktig med en god dialog mellom kommunene og museet, men vi mener museumsarbeidet ville være tjent med en oppmykning av denne praksisen» (Kleppe, Haugsevje og Hylland 2015, s. 52).

Rapporten konkluderer med at Akershusmuseet fortsatt ikke framstår som en samlet organisasjon som har vært i stand til å prioritere de oppgaver som et museum for Akershus bør prioritere – og at museet har gitt etter for en rekke lokale ønsker og inngått avtaler med kommuner, stiftelser og enkeltpersoner uten at dette har vært gjennomtenkt<sup>13</sup>.

I 2013 gjennomførte Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) en «evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen», på oppdrag fra Norsk Kulturråd (Fossestøl, Breit og Heen 2013). Dette er den eneste undersøkelsen som har hatt til hensikt å vurdere en side av museumsreformen generelt sett, ikke innenfor et geografisk avgrenset område. Arbeidet ble gjennomført som en casestudie basert på fire case med ulike organisasjonsmodeller: Jærmuseet (stiftelse), Musea i Sogn og Fjordane (stiftelse), Hedmark fylkesmuseum (AS) og Museene for kystkultur og gjenreisning i Finnmark (IKS). Evalueringen var basert på dokumentgjennomgang og intervjuer med ansatte og interessenter. Evalueringen hadde til hensikt å få fram erfaringer med de nye organisasjonsformene som var blitt etablert i kjølvannet av museumsreformen, og hvilke organisasjonsmessige utfordringer museene på dette tidspunktet sto ovenfor med tanke på å realisere målet om å være sterke faglige enheter.

AFIs rapport konkluderte med at museumsreformen synes å ha gitt økt statlig styring og kontroll av museumssektoren, både gjennom færre enheter og gjennom en svekking av rollen til fylkeskommunen. I rapporten går det også fram at museene virker å ha en lojalitet mot reformen og konsolideringene som den har ført til. Samtidig peker AFI på store variasjoner mellom museene knyttet til eierstruktur, fordelingen av offentlige tilskuddsmidler, administrativ profesjonalisering, faglig arbeid, og relasjoner til omgivelsene.

Forskerne påpeker behovet for en strukturell forenkling knyttet til drifts- og eierstyreproblematikken i museene, behovet for mer profesjonell ledelse og videre behov for kunnskapsoverføring innad i de nye

---

<sup>13</sup> Akershusmuseet har i etterkant av denne evalueringen gjennomført flere endringer, blant annet som en del av oppfølgingen av evalueringen. Disse endringene er ikke inkludert i denne rapporten.

museumsenhetene gjennom hospiteringsordninger: «Det bør derfor oppmuntres til og skapes insentiver for overføring av kompetanse mellom museene» (s. 37). I AFIs rapport oppfordres museene videre til å være tilbakeholdne med store byggeprosjekt: «Fra vårt ståsted synes flere av de utfordringene museene står overfor, å være knyttet til store byggeprosjekter hvor også nasjonale myndigheter er involvert.» De påpeker dessuten fordelene med en matriseorganisering framfor en avdelingsorganisering:

Allikevel kan det være grunn til å reise spørsmålet om ikke et sterkere fokus på matriseorganisering vil kunne bidra til å øke kvaliteten på det faglige arbeidet som utføres ved museene. En matrise- eller prosjektfokusering vil kunne bidra til å styrke det faglige samarbeidet på tvers av tematiske spesialiseringsområder, geografi, osv. De nasjonale nettverkene er eksempler på former for matriseorganisering som synes å fungere bra. Samtidig bidrar også en tydelig avdelingsstruktur og tematisk spesialisering til å utvikle sterke faglige profiler, og bør heller ikke nedprioriteres (s. 38).

Rapporten viser at museene på dette tidspunktet hadde oppnådd en bedre utnyttelse av sine ressurser, til tross for til dels store utfordringer. De skriver:

Det virker derfor rimelig å anta at konsolidering både har ført til stordriftsfordeler og i noen grad utløst faglige synergier på tvers som kan komme de ansatte og publikum til gode, noe som gjør dem bedre egnede til å fylle løse sin samfunnsrolle. Det ser heller ikke ut som det er noe prinsipielt i veien for å kunne kombinere konsolidering med stor grad av frivillig deltakelse (s. 34).

Samme år gjennomførte Telemarksforskning en evaluering av Haugalandmuseene. Evalueringen tok for seg organisasjonsstrukturen til Haugalandmuseene, utfordringer ved denne og mulige forbedringer for museet (Hylland 2013). Evalueringen konkluderte med at «På mange måter er Haugalandmuseene ikke en organisasjon, men 7-8 ulike organisasjoner. Det er dermed ikke *ett* museum, men flere museer, som opererer på mange måter som til dels helt autonome institusjoner» (Hylland 2013, s. 40). Rapporten pekte på et overordnet behov for at Haugalandmuseene arbeidet mot reell konsolidering, med styrking og samling av både faglig og administrativ ledelse. Rapporten beskriver en rekke nødvendige tiltak, hvor mange retter seg mot organiseringsform, en revurdering av de museene som er en del av den konsoliderte enheter, om forpliktende faglig fellesskap, om revidering av vedtekter og reduksjon av styrer og eiere, for å nevne noen.

Evalueringen ble senere fulgt opp med et notat som ga en utdypning og konkretisering av anbefalinger for Haugalandmuseets videre utvikling (Hylland og Aastvedt 2014).

I 2016 gjennomførte Telemarksforskning en evaluering av museumsreformen i Rogaland (Haugsevje, Løkka og Kleppe 2016). Denne gikk i liten grad inn på det enkelte konsoliderte museet i fylket, men ga i stedet en overordnet vurdering av museumsfeltet i fylket. Fem regionsmuseer, Norsk oljemuseum og Nordvegen historiesenter var inkludert. Evalueringen fokuserte på organiseringen av museene i regionen, hvilke utfordringer og behov den daværende organiseringen skapte og kom med anbefalinger for videre satsing og utvikling. I denne evalueringen blir også ytterligere konsolideringer blant de eksisterende museene diskutert.

Evalueringen viste at de økte ressursene som reformen førte med seg, hadde i stor grad gått til selve omorganiseringen, men også til utvikling av nye formidlingsarenaer og samlingsregistrering. Evalueringen viste imidlertid store forskjeller mellom museene når det gjaldt reformens konsekvenser. Generelt sett var museene blitt mer profesjonelle. Flere av museene hadde drevet mye utviklingsarbeid som gjorde at de framsto med en fornyet tydelig profil og retning og kunne vise til økte publikumstall. Samtidig var det forskjeller i hvor stor grad de hadde evnet å fornye seg, og et av museene var preget av uro og store utfordringer knyttet til selve konsolideringsprosessen. Museene hadde utviklet flere fellesløsninger og -tjenester, og disse synes å være en forutsetning for å løse ut faglige synergier og merverdier. Evalueringen pekte imidlertid på at museene brukte en svært stor andel av ressursene sine på samlingsforvaltning, og at dette på mange måter ble gjort som før. For å få frigjort ressurser til for eksempel forskning og regional

utvikling, mente forskerne at museene i større grad måtte fornye måten å jobbe med samlingene på – mer prioritering og mer samhandling mellom museene.

I 2017 ble museumsreformen i Hordaland gjenstand for evaluering av Agderforskning, på oppdrag av Hordaland fylkeskommune. Da hadde Hordaland 10 konsoliderte museer. Alle disse var en del av evalueringen, men også de over 100 museene og samlingene som sto utenfor (Andersen og Hjemdahl 2017). Evalueringen handlet om organisering, økonomi og profesjonalisering i de konsoliderte museene, og vurderte konsekvensene for museene som sto utenfor reformen, frivillighet, organisering av fellestjenester, samt arbeidet med immateriell kulturarv. Til punktet om profesjonalisering av museenes arbeid med fornying, forvaltning, formidling og forskning, kommer det fram at alle de konsoliderte museene i undersøkelsen mener de *i noe* eller *i stor grad* er blitt profesjonalisert med tanke på fornying og forvaltning etter museumsreformen. Også formidlingen er blitt noe bedre, mens forskning er det feltet som ikke når opp. Rapporten antyder at de konsoliderte museene har oppnådd stordriftsfordeler, og den antyder at målsettingen med museumsreformen er oppnådd med tanke på økt antall besøkende, mens økning i andel betalende besøkende ikke er oppnådd (Andersen og Hjemdahl 2017, s. 26).

Også reformens målsetting om økt økonomisk omsetning og større andel offentlige tilskudd ved de konsoliderte enhetene er oppnådd, ifølge rapporten (ibid.:33). Samtidig viser rapporten at antallet og andelen frivillige i museene er blitt redusert etter konsolideringen (ibid., s. 36). Målsettingen om økt fokus på immateriell kulturarv som følge av konsolidering er stort sett nådd for de museumsenhetene som består av flere avdelinger (ibid, s. 39). Når det gjelder organiseringen av museene er imidlertid hovedsignalet til de ansatte i de konsoliderte enhetene at de ønsker å redusere antall eierstyrer, redusere makt til eierstyrene, eller å legge ned eierstyrene og overføre verdiene til den konsoliderte enheten (ibid., s. 52). Rapporten konkluderer med at de over 100 privat- og kommunalt eide samlingene i Hordaland som ikke var robuste nok til å bli med i en konsolidert enhet under museumsreformen, heller ikke har tatt del i den profesjonaliseringen de konsoliderte enhetene har gjennomgått. Rapporten fastslår at om de privateide og kommunalt eide samlingene skal få til en profesjonalisering, så trenger disse å få ekstra fokus (ibid., s. 64).

I 2019 gjennomførte Telemarksforskning en evaluering av museumsreformen i Buskerud på oppdrag fra Buskerud fylkeskommune (Løkka, Hylland og Kleppe 2019). Oppdraget fokuserte på perioden 2014–2018 og skulle se på de fire konsoliderte museene i fylket, men legge særlig vekt på Buskerudmuseet. Evalueringen hadde fokus på museumsreformens formål om å utløse faglige merverdier og vurderte i hvilken grad museene i Buskerud hadde fått bedre faglig kvalitet og kapasitet innenfor samlingsforvaltning, forsknings- og dokumentasjonsarbeid og formidlingsarbeid.

I likhet med andre fylkesvise undersøkelser viste evalueringen av det var store forskjeller mellom museene i hvordan de hadde utviklet seg som følge av reformen. Buskerudmuseet skilte seg negativt ut. Konsolideringsprosessen hadde ført til en rekke utfordringer og konflikter i museet, særlig med hensyn til økonomi og ressursforvaltning. Evalueringen konkluderte med at Buskerudmuseet ikke hadde oppnådd målsettingen om å bli en styrket enhet, hverken faglig eller økonomisk. De tre andre museene i fylket, Drammens museum, Blaafarveværket og Norsk bergverksmuseum, hadde derimot fått en rekke faglige merverdier av reformen (Løkka, Hylland og Kleppe 2019, s. 47). Det er verdt å legge merke til at for disse tre museene medførte museumsreformen kun mindre konsolideringer, og at de befinner seg innenfor et relativt avgrenset geografisk område. Disse tre museene var dessuten sterke og profesjonelle institusjoner også før reformen. Buskerudmuseet strekker seg på sin side over svært stort geografisk område, og er en sammensetning av en rekke små lokale museer.

Museumsreformens konsekvenser for de samiske museene er ikke undersøkt, men Sametinget fikk i 2011 utarbeidet en måls- og behovsanalyse av de samiske museene (Storsul/Sametinget 2011). Der konstateres det at de samiske museene er relativt unge, og oppbygd av lokale initiativ. De har få ansatte, men er viktige kompetanseinstitusjoner for samisk kultur. Undersøkelsen viser at de samiske museene er små med

lite ressurser, både økonomisk, personalmessig og ressursmessig sett. Det er spesielt behov for en økt innsats innenfor innsamling, dokumentasjon og annen kunnskapsutvikling. Analysen sier at museene bør koordineres bedre både med tanke på en politisk agenda for samisk kulturarv, men også med tanke på bedre ressursutnyttelse. Dette tilsvarer jo noen av målene for museumsreformen, derfor er det grunn til å tro at de samiske museene i liten grad har blitt styrket av denne.

Noen av disse evalueringene begynner nå å bli noen år gamle, og flere av museene har gjennomgått små og store endringer siden rapportene ble skrevet. Det er derfor viktig å understreke at evalueringene ikke uten videre kan tas til inntekt for hvordan situasjonen er nå. Evalueringene viser imidlertid at konsolideringene i første omgang har handlet om organisatoriske endringer, og at disse for mange har vært krevende prosesser som har tatt mye fokus. Først de siste årene har konsolideringsprosessene ført til faglig utvikling og merverdi. I det følgende skal vi behandle de dokumenterte erfaringene fra museumsreformen mer tematisk, med bakgrunn i de rapportene vi her har gjennomgått. Vi begynner med å si noe om de organisatoriske utfordringene som reformen har ført til, siden disse har vært så sentrale og ofte stått i veien for de ønskede faglige synergiene. Deretter ser vi nærmere på hva tidligere evalueringer sier om profesjonaliseringen av feltet, den lokale forankringen og de ulike sidene av de museumsfaglige kjerneoppgavene.

### 3.3 Organisatoriske utfordringer: eierskap og styring

---

AFIs undersøkelse om organisasjonsformer i lys av museumsreformen er viktig fordi den er den eneste som ser på konsekvenser av reformen på nasjonalt nivå. Samtidig er empirien i undersøkelsen avgrenset til fire caser, hvilket gjør det vanskelig å trekke generelle konklusjoner. AFIs rapport peker også på et behov for en mer overordnet og nasjonal evaluering. Dersom vi ser på tematikken organisasjonsform og organisasjonsmessige utfordringer fra de andre evalueringene, har vi imidlertid et nokså omfattende empirisk grunnlag å trekke generelle slutninger på.

Mange av de konsoliderte museene var i utgangspunktet stiftelser. Disse er nå i mange sammenhenger blitt slått sammen med andre stiftelser til et nytt museum som også kan være etablert som en stiftelse. De gamle stiftelsene er gjerne ikke oppløst, og eierskapet til samlingene er ikke nødvendigvis overdratt til den nye konsoliderte enheten. Denne begrensede konsolideringen har skapt en uoversiktlig situasjon med distribuert eierskap til samlingene. Mange museer har en organisasjonsstruktur bestående av flere såkalte *eierstyrer* samt et *driftsstyre*. Følgelig preges sektoren av komplekse og juridisk problematiske organisasjonsmodeller der stiftelser ligger under stiftelser.

Dette er en organisasjonsform som ikke er kjent fra andre sektorer, og juridisk sett utfordrende all den tid stiftelser formelt sett ikke kan være underlagt eller styres av en annen stiftelse. Flere av evalueringene viser at dette skaper utfordringer for de aller fleste som har en slik organisasjonsstruktur. Museet blir vanskelig å lede, og det blir utfordrende å få til den ønskede faglige merverdien. I evalueringen av Akershusmuseet i 2011 og av Telemark Museum i 2011 blir de konsoliderte enhetene beskrevet som et konglomerat av avdelinger og stiftelser (Nordby 2011, Kleppe og Hylland 2011). For Haugalandmuseene var situasjonen på et tidspunkt ganske fastlåst (Hylland 2013), og for Buskerudmuseet har mangfoldet av enheter og styringsorganer medført at evalueringsrapporten omtaler museet som en *dysfunksjonell* organisasjon (Løkka, Hylland og Kleppe 2019).

Agderforsknings evaluering av museumsreformen i Hordaland fra 2017 vier forholdet mellom eierskap og styring av museet stor plass og viser til en situasjon med flere eierstyrer pr. konsoliderte museum: jo flere eierstyrer jo flere ressurser går med til disse, jo flere interessekonflikter kan oppstå mellom eierstyrer og den konsoliderte enheten angående museumsdriften, og jo flere interessekonflikter mellom eierstyrene om prioriteringer og om eierstyrer som ønsker å påvirke den daglige driften (Andersen og

Hjemdahl 2017, s. 52). Flere evalueringer peker på at denne situasjonen kan føre til uklarheter for de ansatte. Hvor skal lojaliteten ligge? Mange av evalueringene anbefaler følgelig en strukturell forenkling og fullstendig konsolidering av museet. I rapporten fra Arbeidsforskningsinstituttet formuleres det også tydelig:

Det synes å være behov for betydelige forenklinger knyttet til drifts- og eierstyrerproblematikken. Dagens struktur synes – ved siden av å innebære et betydelig administrativt merarbeid – å være et organ uten makt, men samtidig også ha et potensial for å holde liv i konflikter mellom drifts- og eierstyret. (Fossestøl, Breit og Heen 2013, s. 37).

Det er et solid empirisk grunnlag for å konstatere at delingen mellom eierstyrer og driftsstyrer har vært en uheldig konsekvens av museumsreformen som for mange museer har krevd store interne ressurser. I flere rapporter anbefaler forskerne (vagt eller klart) å fase ut de avdelingene/museene som ikke er villige til å gi opp sine eierstyrer. Evalueringene peker samtidig i retning av at konsolideringsprosessene har vært enklere når det har vært færre enheter, mindre geografiske områder og ett eller flere museer som forut for prosessene var relativt stort og faglig sterkt.

Når det gjelder de andre selskapsformene, viser tidligere og pågående undersøkelser at også IKS-formen kan være utfordrende. I sin rapport om organisering av museene skriver Fossestøl et al.: «IKS-formen er risikabel dersom det er kommunale eiere med ulike og potensielt dårlig koordinerte synspunkter og eierne kun er interessert i å ivareta sin egen kommunes interesser. Virksomhetens formål og/eller satsingsområder kan også endre seg over tid, noe som øker avhengigheten til et godt og aktivt samarbeid eierkommunene imellom (Resch-Knudsen 2012:21)» (Fossestøl et al. 2013, s. 11). Dette har blant annet Vestfoldmuseet IKS fått erfare, der representantskapet for museet er satt sammen av ordførerne i kommunene. Av møteprotokollene kan vi se at ordførerne er opptatt av å sikre sin lokale museumsenhet, framfor å styrke selskapet som helhet. Avtaleverket er dessuten slik at det må være enstemmighet blant eierrepresentantene i representantskapet ved eventuelle endringer i driftsavtalen. Dette gjør selskapsformen fastlåst og rigid. IKS som selskapsform kan således fungere godt hvis målet er å styrke lokal forankring og engasjement, all den tid representantskapet består av politikere som kan ta en aktiv rolle på eiersiden. Men siden representantskapets viktigste oppgave er å fastsette rammene for økonomisk drift og velge styre, kan nettopp det lokale engasjementet for gå på bekostning av overordnede faglige mål. Det finnes flere eksempler på at de kommunale representantene blir mer opptatt av å sikre sin lokale avdeling/arena, enn å tenke faglig utvikling for det samlede selskapet.

IKS har i forlengelsen av dette også noen særlige utfordringer med hensyn til prinsippet om armlengdes avstand. Representantskapet kan ha forventninger om å øve innflytelse over den faglige virksomheten i museet, noe som står i konflikt med prinsippet om armlengdes avstand. Et faglig profesjonelt museum skal ha fritt spillerom til å for eksempel stille kritiske spørsmål til historiske og samtidige forhold. Eksemplet Vestfold IKS har hatt utfordringer også på dette området.

### 3.3.1 Planverk og avtaleverk i museene

I forlengelse av utfordringene som knytter seg til forholdet mellom de formelle og juridiske rettigheter til samlingene, er det tilsvarende utfordringer med museenes avtaleverk. Dette punktet kan på den ene siden handle om manglende avtaleverk, på den andre handle om avtaleverk hvor eierstyrerne har veto- og omgjøringsrett (Andersen og Hjemdahl 2017, s. 48). Det kan også dreie seg om kryssende avtaler med ulike interessenter, slik tilfellet var for Akershusmuseet, hvor det ble «gitt etter for lokale ønsker og inngått avtaler med kommuner, stiftelser og enkeltpersoner uten at dette har vært gjennomtenkt» (Nordby 2011). Også for Buskerudmuseet har avtaleverket vært komplisert og konfliktskapende. Der handlet det for en stor del om økonomi (Løkka, Hylland og Kleppe 2019). Andre steder, som i Telemark, var problemet at

vedtektene til de ulike stiftelsene ikke var endret etter konsolideringen, slik at de formelt sett ikke var gyldige. For mange museumsstiftelsers del vil det å inngå i en større enhet bety at selve formålet til stiftelsen blir endret. I praksis vil det si at i flere museer har konsolideringen også betydd at man arbeider videre med ugyldige vedtekter og utdaterte formål for flere av de selvstendige stiftelsene. «Det skaper et svært uheldig formelt vakuum», skrev vi om denne situasjonen i evalueringen av Telemark Museum (Kleppe og Hylland 2011, s. 52).

Uklare eierforhold, manglende avtaler og utydelige mål for de konsoliderte museenes virksomhet har gjort at museene har hatt utfordringer med å få til internt samarbeid og til å få til de faglige synergiene som reformen var ment å ha. Ved evalueringen av Telemark museum kom det blant annet fram at de interne meningene var delte både når det gjaldt endringene som hadde skjedd og forståelsen av museets oppgaver og mål. Rapporten pekte også på at motsetninger og divergerende oppfatninger gjorde driften av museet mindre effektiv og virket på arbeidsmiljøet. Slike utfordringer har også vist seg tydelige i andre konsoliderte museer, blant annet Akershusmuseet (Kleppe, Haugsevje og Hylland 2015) og Buskerudmuseet (Løkka, Hylland og Kleppe 2019).

I likhet med organisasjonsstrukturen har evalueringene vist at mange museer har strevd med å få til et godt og hensiktsmessig avtaleverk i konsolideringsprosessene. Dette har sin tur komplisert arbeidet med utvikling av planer og strategier for museene og i noen tilfeller gjort det vanskelig for ansatte å være lojale med den nye institusjonen.

### 3.3.2 Faglige synergier og profesjonalisering

Målet med museumsreformen var mer enn en reduksjon av antallet administrative enheter. Reduksjonen var et mål i seg selv, men også et middel for å få til den kanskje viktigste ambisjonen: En faglig styrking og profesjonalisering av museumsarbeidet i Norge. Å få et mer profesjonalisert felt har stått sentralt for at museene skal kunne oppfylle de museumsfaglige krav som reformen og senere stortingsmeldinger har satt til museenes ansvarsoppgaver (jf. bl.a. St. meld. nr 49 (2008-2009)). Denne ambisjonen er rotfestet i en tro på at større enheter gjør det enklere å utvikle profesjonelle fagmiljøer (Løkka, Hylland og Kleppe 2019, s. 9). Det er ikke nødvendigvis et mål at museumsenhetene skal være så store som mulig, men at museumsenhetene er store nok til å dyrke fram profesjonaliserte organisasjoner med sterke fagmiljøer som ivaretar museets mangfoldige samfunnsoppdrag (Haugsevje, Løkka og Kleppe 2016, s. 79). Behovet for profesjonalisering og spesialisering har meldt seg for mange av museets funksjoner: både hva gjelder ledelse (se f.eks. Fossetøl, Breit og Heen 2013, s. 37), og museumsfaglige oppgaver.

Reformen hadde til hensikt å styrke både formidlingen, forvaltningen, forskningen og samtidig skape fornyelse i sektoren. Å faktisk hente ut den faglige merverdien av reformen har imidlertid vært en utfordring for mange museer. Generelt sett synes evalueringene å vise at museene først må få på plass en reell organisatorisk og administrativ konsolidering, og først da er de i stand til å styrke det faglige arbeidet. Hvorvidt museene opplever at de har fått faglige synergier, kan derfor henge sammen med hvor langt det enkelte museum har kommet i den administrative konsolideringen.

Evalueringene viser at mange museer har hatt utfordringer med å få til samarbeid og utnyttelse av de faglige ressursene på tvers av de gamle avdelingene i det konsoliderte museet (f. eks. Nordby 2011, s. 25, Fossetøl, Breit og Heen 2013, Løkka, Hylland og Kleppe 2019). Mange museer har brukt den eldre institusjonsstrukturen som grunnlag for inndeling i avdelinger, mens det kanskje ville vært lettere å hente ut faglige synergier ved å organisere museets innsatser på tvers av en tradisjonell avdelingsstruktur, i former for prosjekt og matriseorganisasjoner (Fossetøl, Breit og Heen 2013, s. 35). Her gir imidlertid ikke evalueringene noen klare svar. Noen museer har lyktes med faglig utvikling, selv om de har beholdt en eldre

avdelingsstruktur. For noen museer står imidlertid betydelige geografiske avstander i veien for en slik organisering. Evalueringene viser at for å få til utvikling og fornyelse, er det viktig at de ansatte har sin lojalitet og tilhørighet i den nye institusjonen (f.eks. Fossetøl, Breit og Heen 2013, s. 35; Løkka, Hylland og Kleppe 2019). Å løse opp i gamle avdelingsstrukturer kan bidra til å bygge ny identitet.

Flere av evalueringene viser at konsolideringen har ført til nye og større fagmiljøer, og at dette er positivt. For eksempel i rapporten fra Museene i Sør-Trøndelag blir dette trukket fram: «Fagmiljøet har blitt større, det er større nettverk, flere kolleger og flere muligheter til å delta på faglige møter sammen med kollegaer. En annen nevner at det har blitt mer kompetanse i egen organisasjon og flere som arbeider med samme fagfelt, slik at det blir større muligheter for å dele erfaringer og kompetanse» (Trondheim kommune-revisjon 2019, s. 72). Også arbeidet med spesifikke arbeidsfelt trekkes fram. I evalueringen av museumsreformen i Hordaland kommer det for eksempel fram at arbeidet på immateriell kulturarv hadde hatt en positiv utvikling etter konsolideringen (Andersen og Hjemdahl 2017, s. 39).

Målet om å få en mer profesjonalisert sektor har bidratt til å skape en «strekk i laget» mellom ulike museumsavdelinger, og da kanskje mellom de minste og de mer sentraliserte avdelingene. Flere evalueringer peker på at de mindre avdelingene ikke alltid har tilstrekkelig museal relevans ut i fra et regionalt eller nasjonalt perspektiv, men at de derimot synes å ha større betydning i lokalsamfunnet og viser seg å være viktigere som lokale møtesteder enn som kulturhistoriske museer. Det blir derfor stilt spørsmål om det beste ville være å overlate disse avdelingene til frivillige og lokale krefter, både fordi de ville kunne utvikle seg friere og bedre, samtidig som den konsoliderte enheten kunne samle sine faglige krefter rundt nye og mer utfordrende formidlings- og forskningsoppgaver (Kleppe, Haugsevje og Hylland 2015, s. 53). En slik vurdering ble også gjort for Akershusmuseet i 2015: «En slik prioritering av anlegg innebærer også at man vurderer hvilke avdelinger som skal ha et fast publikumstilbud og hvilke avdelinger man i større grad ønsker å bevare som historisk dokumentasjon» (Kleppe, Haugsevje og Hylland 2015, s. 53).

Flere evalueringer peker på utfordringer knyttet til frivillighetens rolle i de konsoliderte museene, og at profesjonaliseringa kan være en trussel mot frivilligheten. I evalueringen av museumsreformen i Hordaland blir det blant annet påpekt at «Selv om reformen skulle bevare og styrke lokalt engasjement og deltaking i kulturvernet, er opprettelsen av større og mer profesjonelle museumsenheter blitt påpekt som en mulig trussel mot museenes lokale forankring og noe som kunne redusere det frivillige arbeidet.» Her peker Agderforskning på at antallet og andelen frivillige i museene i Hordaland er blitt redusert (Andersen og Hjemdahl 2017, s. 36). I AFIs rapport fra 2013 blir det imidlertid hevdet at museene ikke rapporterer ikke om noen tydelig nedgang i frivilligheten, noe de hadde forventet spesielt på grunn av eierstyrproblematikken (dvs. eierskap uten innflytelse). De skriver:

Enkelte steder hevdes det sågar at frivilligheten har økt, noe som handler om at de har funnet andre måter å mobilisere frivilligheten på enn gjennom eierstyrene. Samtidig er det imidlertid store variasjoner mellom museene, og mellom avdelingene i de enkelte museene. Siden en forutsetning for å opprettholde aktiviteten på mange museer er frivillig engasjement og deltakelse, vil det være viktig å undersøke denne problematikken, og få frem andre måter å mobilisere frivillighet på enn de tradisjonelle (Fossetøl, Breit og Heen 2013, s. 36).

Til tross det uttalte målet om profesjonalisering, var intensjonen at museumsreformen ikke skulle føre til at museene fikk svekket sin lokale posisjon. Reformens intensjon var tvert imot at museene både skulle styrkes gjennom et sterkere faglig, nasjonalt nettverk og gjennom å re-aktualisere seg lokalt. Veldig mange museer har vokst fram av lokale historieinteresserte miljøer. Disse lokale miljøene har senere blitt vevd inn i museenes virksomhet, gjennom både venneforeninger, andre lokale lag og eierstyrer. Museumsreformen har ført til bevegelse og endring i gamle lokale maktstrukturer og lokale roller inn mot museene. Ett sentralt spørsmål er hvordan den lokale frivilligheten har blitt påvirket av dette.

De fleste av de tidligere evalueringene av museumsreformen kommer inn på reformens konsekvenser for det frivillige arbeidet. Evalueringen av Telemark museum (Kleppe og Hylland 2011) viste at det var store utfordringer i samarbeidet mellom det konsoliderte museet, venneforeningene og de frivillige miljøene. I evalueringen av Akershusmuseet framkom det at reformen hadde ført til endrede vilkår og holdninger til de frivillige, men ikke minst at museumsledelsen hadde unngått å ta tak i og kommunisert dette. Den nye rollen til venneforeningene var derfor i liten grad formulert og diskutert, noe som i seg selv skapte utfordringer (Kleppe, Haugsevje og Hylland 2015, s. 48). I evalueringen av museumsreformen i Buskerud viser empiri fra flere museer til uenigheter og konflikter mellom venneforeninger og frivillige miljøer og det konsoliderte museet (Løkka, Hylland og Kleppe 2019). I rapporten er det også gjengitt empiri fra Bø i Telemark der Bø museum som ble konsolidert inn i Telemark museum, senere har trukket seg ut av den konsoliderte enheten etter uenighet med museumsledelsen om virksomheten ved avdelingen.<sup>14</sup> I evalueringen av museumsreformen i Hordaland ble utviklingen av de frivillige miljøene gitt relativt stor plass. Et av rapportens kapitler hadde til hensikt å svare på om konsolideringene hadde styrket frivilligheten. Undersøkelsen viser at den samlede frivillige innsatsen ved de konsoliderte museene i Hordaland gikk ned i perioden 2007-2016, men at dette varierte mellom museene (Andersen og Hjemdal 2017, s. 34).

En masteroppgave har eksplisitt undersøkt spørsmålet om hvordan museumsreformen har endret forholdet til frivilligheten (Roholdt 2016). Med en avgrenset empiri er konklusjonen at det er forskjeller mellom kunstmuseer og folkemuseer på dette punktet, der kunstmuseene har avvirket/omdefinert venneforeninger, har folkemuseer heller endret samarbeidsformen og bruken av frivillige, men at begge i stor grad bruker de frivillige til publikumsutvikling. Studien finner også at museene har profesjonalisert forholdet til frivillige (utarbeidet nettsider, håndbok, bruker frivillighetskoordinatorer o.l.) inspirert av britiske modeller. «Frivillig arbeid har fått en immateriell verdi i museene, som nettverksbygging, sosialt arbeid, publikumsutvikling og en mulighet til å utøve sin samfunnsrolle» (Roholdt 2016, s. 98).

Det er nylig publisert to rapporter fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor om bruk av frivillige i offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner (Wollebæk 2018; Seggaard 2019). Museum er en av fire institusjonskategorier som undersøkes. Den første rapporten belyser spørsmålet fra institusjonenes side, den andre fra de frivilliges. Den andre sier lite som kan lede tilbake til museumsreformen, men den første har noen konklusjoner som potensielt sett kan knyttes til museumsreformen. Undersøkelsen knytter bruk av frivillige i norske kulturinstitusjoner framfor alt til to politiske målsettinger: effektivisering og demokratisering. Studien sier for det første at det er lite som tyder på at den frivillige innsatsen har endret seg siden 2010 (s. 25). Undersøkelsen viser at fleste museum er positive til bruk av frivillige, men en del museer oppgir at de har valgt å ikke bruke frivillige, enten fordi de ikke har ressurser til det, eller fordi de mangler den kompetanse som kreves.

Museumsreformen har ført til endrede roller for og holdninger til frivillig innsats ved museene, men som ved mange andre sider ved museumsreformen er det store forskjeller i hvordan disse endringene har blitt gjennomført og mottatt. Reformens intensjon om at museumssektoren skulle profesjonaliseres kan ha ført til mer negative holdninger til bruk av frivillige i museenes virksomhet, samtidig kan reformens andre mål om effektivisering og økt fokus på samfunnsrolle virket i motsatt retning. Generelt har det frivillige arbeidet ved museene blitt satt inn i en mer profesjonalisert ramme, slik at også bruken av frivillige har blitt mer profesjonalisert – slik studier har vist at også er tilfelle i andre land (Holmes 2003; Roholdt 2016). Dette er i tråd med både den nasjonale museumspolitikken og frivillighetspolitikken (St.meld. nr. 39 *Frivillighet for alle* (2006-2007)).

Parallelt med konsolideringene skulle fagkompetansen i museene styrkes gjennom et faglig samarbeid mellom museene. Dette skulle gjøres gjennom *de faglige museumsnettverkene* som fra 2002 ble iverksatt

---

<sup>14</sup> Senere har Bø Museum, sammen med Bø Prestegard, Evju Bygdetun, Hørte Dampfarveri og Sauherad Historielag etablert stiftelsen Midt-Telemark Museum. (Stiftet 7. mai 2018). Denne omtaler seg om «ei konsolidert eining».



av Norsk museumsutvikling/ ABM-utvikling og senere Norsk Kulturråd. Disse nettverkene, som var og er en integrert del av museumsreformen, skulle fungere på tvers av museer og avdelinger og bidra til å sikre faglig samarbeid, utvikle kompetanse og ny kunnskap. De over 20 ulike fagnettverkene engasjerte i 2015 78 % av alle museer her i landet (Norsk Kulturråd 2017, s. 6).

De faglige nettverkene har ikke blitt gjenstand for en nasjonal evaluering, men de er, i litt ulik grad inkludert som et moment i de ulike evalueringene av museumsreformen på lokalt eller regionalt nivå. I tillegg gjorde Kulturrådet selv en vurdering av de faglige nettverkene i 2011 (Kulturrådet 2011). Kulturrådet skriver: «Det er en tydelig tilbakemelding om at nettverkene bør utvikles og styrkes, og nettverksarbeidet vurderes som meningsfullt og positivt» (ibid., s. 3). Samtidig gis det råd om en videre utvikling av nettverkene, der man blant annet bør legge vekt på at nettverkene bør utgjøres av institusjoner med tydelig faglig fellesskap, at grad av formalisme bør nedtones, til fordel for prosjektrettet arbeid, og at nettverksarbeidet må være godt forankret i ledelsen ved de deltagende institusjonene (ibid.).

### 3.4 Samlinger og samlingsforvaltning

---

Evalueringene av reformen og konsolideringene tyder på at de største faglige synergiene har funnet sted innen samlingsforvaltning. Det handler særlig om to ting: magasinforhold og digitalisering. Som en del av museumsreformen, har flere fylker satsset på ulike former for fellesmagasin. I evalueringen av museene i Møre og Romsdal 2010 ble museenes arbeid med å utvikle fellestjenester og fordele ansvaret for disse vurdert som vellykket. Fylkeskommunens mål om å ferdigstille magasin- og publikumsbygg ved alle de tre enhetene i løpet av reformperioden, var derimot ikke nådd (Eriksen 2011, PwC 2012). Tilsvarende var det i den første evalueringen av Akershusmuseet. Her ble det påpekt at samlingsforvaltningen hadde fått et løft, spesielt etter at det var blitt etablert nye fellesmagasin (Nordby 2011, s. 52). I evalueringen av museumsreformen i Hordaland vises det til Bevaringstjenestene i Hordaland som et konkret eksempel på faglig samarbeid om fellestjenester som har vært vellykket. Dette er en felles konserverings- og bevaringstjeneste for de konsoliderte museene i fylket og utføres av egen avdeling ved Museumssenteret i Hordaland. Bevaringstjenestene tilbyr konservering og restaurering av en rekke materialtyper (f.eks. tekstiler, metall, skinn, tre og bein) og er tilgjengelig for de konsoliderte museumsenheterne i Hordaland (Andersen og Hjemdahl 2017, s. 40).

Evalueringene viser at etter reformen har enkelte museer aktivt begynt å bruke anerkjente metoder for samlingsutvikling, f. eks. Jærmuseet og Drammens museum. Det betyr at de har fornyet arbeidet med samlingsforvaltningen, med tanke på innsamling, avhending og prioritering. Hvorvidt slike metoder ville blitt tatt i bruk også uten en museumsreform, forblir spekulasjon, men det er grunn til å tro at museumsreformen har bidratt til at det er mulig å jobbe med samlingsforvaltning på nye måter – både fordi samlinger er slått sammen og det er behov for å frigjøre ressurser til andre oppgaver. En utfordring for museene framover som nevnes i flere av evalueringene, er nettopp behovet for å utvikle både innsamlingsplaner og avhendingsplaner. Det er ikke bærekraftig hvis museene skal fortsette å samle uten også å avhende (Haugsevje, Løkka og Kleppe 2016, s. 49). Hva museene skal samle og evt. avhende henger tett sammen med diskusjonen om hva museene er og hva slags kunnskap de skal formidle.

Arbeidet med å skape oversikt over samlingene, utvikle digitale tjenester og fellesløsninger har periodevis ført til at mange museer har en tilnærmet innsamlingsstopp. Evalueringene forklarer dette med at de ikke har plass til nye gjenstander, og at arbeidet med å sikre eksisterende samlinger og skaffe bedre oversikt over dem, er blitt prioritert foran nyanskaffelser. Med tanke på samtidsdokumentasjon er dette uheldig, blant annet fordi museene skal kunne oppleves som relevante og aktuelle.

Evalueringene peker at sektoren har stort behov for bygningsantikvarisk håndverkkompetanse til å ivareta den delen av samlingene som omhandler museumsbygningene. For eksempel i evalueringen av Akershusmuseet i 2015 var dette et punkt som ble løftet fram:

Det er mangel på håndverkere med antikvarisk kompetanse innen bygningsvern. Akershusmuseene har en av de største samlingene av kulturhistoriske bygninger i landet, likevel har de ikke et oppgående håndverkmiljø. Selv om museet har satset på Riktig Restauring Akershus der en har opparbeidet et populært tilbud til huseiere og håndverkere i fylket – men denne kunnskapen er i liten grad spredd internt på museet (Kleppe, Haugsevje og Hylland 2015, s. 52).

Dette gjelder en rekke andre museer. Men andre ord har ikke museumsreformen bidratt til å styrke dette området.

Evalueringene viser at mange museum har hatt fokus på å registrere og digitalisere samlingene sine. Som vi så av tallgjennomgangen over i (jf. fig. 7 og 8), har det vært en vesentlig utvikling på disse feltene de siste 10-15 årene. Fra 2009 til 2018 har andelen gjenstander som er tilfredsstillende registrert gått opp fra 37 % til 62 %, for museene i det nasjonale museumsnettverket. I samme periode er andelen gjenstander som er digitalisert/digitalt tilgjengelig gått opp fra 5 % til 21 %.

### 3.5 Formidling og forskning

---

Styrking av de faglige miljøene i museene, og med det muligheten for mer og bedre kunnskapsutvikling, har vært et av formålene med museumsreformen (Hylland og Løkka 2018, s. 8). Å styrke museene som vitenskapelige institusjoner er et arbeid som har pågått over flere tiår, men evalueringene viser at resultatene er ikke blitt helt som forventet. Utfordringene handler om det faktiske volumet og kvaliteten på den forskningen som museene er involvert i, om det faglige kompetansenivået i de norske museene og om den reelle muligheten til å arbeide med forskning som museumsansatt (ibid.). Dessuten handler det om å ha forskningsplaner og FoU-samarbeid med eksterne institusjoner. Evalueringene viser at mange museer strever med å nå målene knyttet til forskning. Dette gjelder særlig de museene som har hatt problemer med å få til reell konsolidering og som har brukt mye ressurser på organisasjonsutvikling. Det er mye som tyder på at forskning er den aktiviteten som fleste museer prioriterer bort, samtidig som mange museer først nå har kommet så langt i arbeidet med utvikling at de er klare for å satse også på forskning. Det henger sammen med ressurser og kompetanse. Undersøkelsene viser at forskningsaktiviteten ved et gitt museum ofte er knyttet til en bestemt person. Med unntak av de største museene, synes det å være få museer som har et reelt forskningsmiljø, i betydning flere aktive forskere.

De nasjonale museumsnettverkene som ble opprettet som en del av reformen, er eksempler på fagnettverk som skulle kunne generere forskning. Et premiss for at museene kan gå aktivt inn i forskning handler også om museumsorganisasjonene er rigget slik at de kan bidra til å etablere og opprettholde et sterkt faglig samarbeid med andre miljøer som universiteter og høyskoler, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt (Fossestøl, Breit og Heen 2013, s. 36). Enkelte av nettverkene har også vært operative i å initiere forskningsprosjekter og generere forskningsmidler. I kapittel 5 går vi nærmere igjennom noen eksempler på dette. Nettverkene har også vært forsøkt påvirket fra Kulturrådets hold. Da Kulturrådets program for museumsforskning ble utlyst, ble nettverkene som prosjekteiere etterlyst særskilt: «Vi søker etter prosjekter som, der det er naturlig, utnytter de faglige museumsnettverkene og andre samarbeidsrelasjoner»<sup>15</sup>. Flere av museumsnettverkene har vært søkere til disse utlysningene, og

---

<sup>15</sup> <https://www.kulturradet.no/stotteordning/-/vis/forskning-i-museer> [lest 30.03.20]

er også prosjekteiere for flere av de prosjektene som har blitt innvilget. Selv om prosessen med dette programmet har blitt initiert og smurt av Kulturrådet, er det mye som tyder på at denne typen faglige samarbeid har blitt enklere og mer produktive som resultat av arbeidet med og i de faglige nettverkene.

Også i henhold til *formidling* viser evalueringene et sammensatt bilde av hvordan konsolideringen har slått ut. I evalueringen av museene i Møre og Romsdal kom det fram at reformen hadde bidratt til å øke og bedre formidlingsaktiviteten ved flere museer, og at reformen hadde bidratt til å styrke museene som formidlingsarenaer, all den tid tallet på utstillinger og besøkstallet var fordoblet (PwC 2012). I andre evalueringer tegnes et annet bilde. Eksempelvis viser evalueringen av Buskerudmuseene til informanter som hevdet at museumsreformen ikke hadde ført til noen endringer hva gjelder formidling, men noen positive svar er gitt til kategorien som handler om *digital* formidling. Samtidig var det flere som mente at utstillinger, arrangementer og markedsføring er blitt bedre. «På den negative siden er det flere informanter som mener at museumsreformen har svekket museets rolle i lokalsamfunnet og at besøkstallene har gått ned (noe som for så vidt kan henge sammen)» (Løkka, Hylland og Kleppe 2019, s. 52). Som vi så av gjennomgangen av besøkstall på nasjonalt nivå (kap. 3.1.7), er det ulike kilder til beskrivelse av denne utviklingen. Hvis vi forholder oss til de tallene som samles inn og presenteres av museumsstatistikken, har verken andelen medborgere som besøker museet eller antall årlige besøk pr. bruker endret seg de siste tretti årene. Dersom vi ser på enkelte av tallene som museene selv rapporterer, finnes det en oppgang fra 2001 og fremover, selv om kurven flater noe ut fra 2007. Oppgangen i disse tallene kan delvis skyldes at befolkningen i Norge har økt med 17-18 % i perioden mellom 2001 og 2018, og delvis at økningen skyldes en økt turisttrafikk i samme periode. Antall besøk pr. innbygger er også i disse tallene stabilt over tid, selv om nivået er litt høyere enn i tallene fra SSB.

I enkelte rapporter slik som evalueringen av Akershusmuseene og av museumsreformen i Rogaland, peker forskerne på behovet for en sterkere samtidorientering for å styrke museenes formidling. I evalueringen av museumsreformen i Rogaland i 2017 skriver forskerne: «Det etterlyses imidlertid styrking av samtidshistorien og et ønske fra museenes side om å gjøre seg relevant for nye generasjoner med innbyggere i Rogaland som innehar mer sammensatte kulturelle bakgrunner (Haugsevje, Løkka og Kleppe 2016, s. 79). Den samme utfordringen viste seg i evalueringen av Akershusmuseene i 2015, hvor nettopp Akershusmuseenes nyere urbaniseringshistorier ble etterlyst (Haugsevje, Kleppe og Hylland 2015). Det er med andre ord lite som tyder på at museumsreformen har ført til økt fokus på samtidshistorie, generelt sett.

## 3.6 Oppsummering: Museumsreformens resultater

---

Basert på denne gjennomgangen, av foreliggende tall og rapporter, hva kan vi så langt si om museumsreformens resultater? I den forrige museumsmeldingen, *Framtidas museum*, ble arbeidet med og resultatene av museumsreformen oppsummert på følgende måte: «Det har vært nedlagt et omfattende arbeid fra museene og forvaltningsaktørene for å oppnå den endringen i museumslandskapet vi ser i dag. Museene har i hovedsak vist stor evne og vilje til omstilling og nytenking» (St. meld. nr 49 (2008-2009). s. 11).

Med et overordnet blikk blir det tydelig at vi mellom 2002 og 2020 har sett en utvikling av et helt annet og på flere måter langt mer profesjonalisert museumslandskap. Det enkle målet på dette er i antallet og størrelsen på de offentlig finansierte museumsinstitusjonene. Vi har fått færre og større, men også mer komplekse museumsinstitusjoner. Dette stiller store krav til økonomisk, administrativ og faglig ledelse av disse institusjonene, som med sammensatte organisasjonskart, kompleks og utfordrende økonomi og en rekke faglige oppgaver krever kompetente og beslutningsdyktige museumsledere.

Museumsreformen har forandret museumslandskapet i de siste tyve årene, men den har samtidig ikke foregått i et tomrom. Museene er samfunnsinstitusjoner og blir som sådan påvirket også av endringer utenfor egen sektor. I museumsreformens periode har det også foregått flere andre reformer som i større eller

mindre grad har påvirket museene. Innenfor UH-sektoren har kvalitetsreformen medført en samkjøring av høyere utdanning med resten av Europa, og innføring av det såkalte tellekantsystemet for forskning har medført et kraftig skjerpet fokus på fagfelleverdert og «tellende» publisering av forskning. Dette har også påvirket museene. Innenfor UH-sektoren har det også vært gjennomført en rekke fusjoner som har redusert antall høyskoler og økt antall studiesteder med universitetsstatus. I samme periode har også en utstrakt kommunesammenslåing og en foreløpig fersk regionreform bidratt til å endre den forvaltningen som også museene forholder seg aktivt til.

Etterhvert som museumsreformen ble implementert, har det i mange fylker og enkeltinstitusjoner blitt tydelig at det følger noen relativt ensartede utfordringer med i kjølvannet av de mange konsolideringsprosessene. Mange av disse har med museenes særpreg som faglige institusjoner å gjøre. Gjennomgående for de nevnte evalueringene er at resultatene av reformen er både positive og negative – ofte innenfor et og samme konsoliderte museum. De aller fleste av de museene som har vært gjenstand for en evaluering, har erfart en positiv utvikling som følge av reformen. Samtidig er det mange museer som også har hatt utfordringer – noen av disse har vært omfattende. Disse kan grovt sett sies å ha handlet om å finne en ny og hensiktsmessig organisering. For noen museer har dette vært så vanskelig at det har forhindret at den faglige merverdien har blitt utløst. Dette synes særlig å gjelde når konsolideringen har skjedd mellom mange små enheter, kanskje i kombinasjon med at det ikke har vært et sterkt og ledende fagmiljø ved noen av enhetene. For mange museer har imidlertid den organisasjonsmessige delen gått greit. Det synes å være en sammenheng mellom antall virksomheter som ble konsolidert, hvorvidt noen av virksomhetene allerede var en sterk faglig institusjon, ledelsens kompetanse på organisasjonsutvikling og omstilling og hvor vellykket konsolideringen har blitt.

Museer er tverrfaglige institusjoner med tverrfaglige oppgaver og utfordringer. De arbeider med forvaltning, formidling og forskning; de er både forvaltningsinstitusjoner, formidlingsarenaer og kunnskapsorganisasjoner. Samtidig er de også en type organisasjon som det stilles krav til fra både lokalt, regionalt og nasjonalt hold. Museene skal manøvrere mellom lokale forventninger, regionale føringer og nasjonale målsettinger. Museumsreformen har på mange måter tydeliggjort disse særtrekkene ved museene, og det har også gjort at de ulike fylkene og konsoliderte museene deler en del felles utgangspunkt og utfordringer. Dette dreier seg særlig om de følgende punktene:

- ansvarsfordeling og samarbeid mellom enheter
- lokal forankring og sentral styring
- eierstruktur
- kompetansefordeling og -forflytting mellom enhetene
- forankring av vedtak på hvilket nivå – lokalt, regionalt, nasjonalt
- lojalitet i styret og blant ansatte til organisasjonen som helhet
- koordinering av formidling, forvaltning og kunnskaps-/dokumentasjonsarbeid i den konsoliderte enheten

Dette er noen utvalgte og generelle punkter som har preget mye av den museumsfaglige diskusjonen knyttet til den norske museumsreformen. Et særlig tydelig område har vært forholdet mellom det lokale og det sentrale. Dette gjelder samtidig forholdet mellom to av de tre nasjonale premissene for museumsreformen – den lokale forankringen og den regionale konsolideringen. De fleste statsstøttede museumsenheter består i dag både av sentral administrasjon og lokale formidlingsarenaer. I et konsolidert museum skal begge disse fungere godt og de bør fungere godt i samarbeid. Samtidig har konsolideringsprosesser i en rekke norske fylker medført visse gnisninger mellom disse to formål og arbeidsformer ved det enkelte museum. Flere av evalueringene peker på de utfordringene som knytter seg til balansen mellom sentral styring og regional og lokal forankring. Mange museer opplever den tredelte strukturen som en spagatøvelse, der de ulike nivåene ikke alltid har samme ambisjoner og mål, og at det lokalt sett kan være politiske agendaer som råder framfor museumsfaglige. En museumsdirektør sier det f.eks. slik:

Det som kan gå feil med museumsreformen er hvis ikke alle setter seg inn i og skjønner hva staten ønsker. Da kan du få flere ulike oppdrag, altså at kommune og/eller fylkeskommune lager sine egne bestillinger. Det er det som er utfordringen med de tre forvaltningsnivåene. Staten er vår beste venn, fordi de skjønner prinsippet med armlengdes avstand. Det er det lite forståelse for i kommune og fylkeskommune. Nå ser vi for eksempel at det blir press på museene i sammenheng med kommune- og regionreform. Museene blir deler av en hestehandel (Løkka, Kleppe og Hylland 2019, s.10).

Hva kjennetegner faglig vellykket konsolidering? Et av spørsmålene i oppdraget som vi har jobbet etter i dette prosjektet var nettopp hva kan sies å være fellestrekkene ved faglig vellykkede konsolideringer?

En faglig vellykket konsolidering kjennetegnes av en vellykket organisatorisk konsolidering. Det synes ikke være en klar sammenheng mellom selskapsform og vellykkethet, men både IKS og stiftelser kan gi utfordringer som forhindrer faglig utvikling. Noen konsoliderte museer har opplevd utfordringer i retning av politisering og fokus på egeninteresser innenfor både IKS'er og stiftelser, mens for andre har disse selskapsformene fungert fint. På tilsvarende vis kan både matriseorganisering og avdelingsstruktur gi faglig merverdi. Fellestjenester er ikke et kriterium for bedre faglige vilkår, men har bidratt svært positivt, der det har blitt etablert. Vi kan likevel si at generelt sett kjennetegnes vellykkede konsoliderte museer av relativ enkel organisasjonsstruktur og et avtalegrunnlag som gir direktør handlingsrom for reell faglig ledelse, selv om det finnes faglig sterke museer med komplekse eierskapsstrukturer. Samtidig er det åpenbart at nettopp avvikling av lokale eierstiftelser og romslige avtaler, i kombinasjon med sentralisert ledelsesstrategi, kan føre til at museet mister lokale tilhørigheter.

Med andre ord handler vellykkede faglige konsolideringer derfor også om *ledelse* og vellykkede *prosesser*. Ledere som kan kommunisere, forhandle, forankre og være tydelige når det trengs. Ledere med diplomatisk sans og strategisk teft som evner å finne løsninger som på den ene siden ivaretar de lokale avdelingene, men som også kan hevde seg i konkurranse om nasjonale forskningsmidler. Ledere som har *tillit* i virksomheten. Langsiktige og forutsigbare planer og mål ser vi også at har vært viktige for å bygge tillit. Disse vil sjelden ha full støtte av alle, men de må være forankret, for gjennom dem blir prioritering og ledelse legitimert.

En faglig vellykket konsolidering kjennetegnes av at de ansatte, ledelsen og styret har *lojalitet* til det konsoliderte museet. Evalueringene viser at de museene som har/har hatt store utfordringer mangler lojalitet til det konsoliderte museet som prosjekt. Dersom lojaliteten utelukkende ligger lokalt, skapes maktkamper og mistillit som forhindrer faglig utvikling. Når det gjelder *identitet*, synes to ulike strategier å kunne fungere: enten kan man velge en strategi der de ansatte skal ha identitet knyttet til sin lokale avdeling, eller den kan være knyttet til den konsoliderte overbygningen. Begge deler kan fungere, men lojaliteten må til sjuende og sist ligge i det store, overordnede prosjektet. Ledelsen må i sin tur være lojale til de avtaler som ligger til grunn for det konsoliderte museet, og heller satse på å reforhandle disse dersom de forhindrer ønsket faglig utvikling, framfor å overse eller motarbeide.

En faglig vellykket konsolidering kjennetegnes av god ressursutnyttelse. Det innebærer at ledelsen organiserer arbeidet på en måte som utnytter ressursene maksimalt. Ved optimal ressursutnyttelse frigjøres midler til kreativ utvikling, faglig fornying og fordypning. Først da kan vi snakke om en faglig vellykket konsolidering.

Det empiriske grunnlaget viser altså at det ikke finnes én bestemt oppskrift som må følges for at en konsolidering skal bli faglig vellykket. Snarere synes det, som ellers i livet, å være mange veier som leder til Rom. Museene har stått ovenfor en rekke valg og måttet anlegge ulike strategier under konsolideringsprosessene – mange museer har endt opp med en faglig vellykket konsolidering, i betydning at de har fått bedre vilkår for å utføre museumsfaglige kjerneoppgaver. Etter vår oppfatning finnes det eksempler på faglig vellykkede konsolideringer blant både de største og de minste museene i det nasjonale museumsnettverket – og omvendt. Slik sett synes ikke størrelse å være et kriterium, men, som vi kommer tilbake til

i kapittel 6, vil mindre museer ha problemer med å skåre høyt på alle kjerneoppgavene. Samtidig er det slik, at etter både 10 og 15 år etter konsolidering er det fremdeles museer som strever med en organisasjonsstruktur som forhindrer den faglige merverdien. Slik vi ser det, bør disse få bistand til hensiktsmessig organisasjonsutvikling.

Hovedkonklusjonene fra vår gjennomgang kan samles i de følgende punktene:

- Mange museer er blitt mer profesjonelle (med større miljøer, etablering av fellestjenester, høyt utdanningsnivå m.m.). Samtidig er det fremdeles store variasjoner mellom de ulike museene.
- Konsolideringsprosessen har gjort at museumssektoren preges av konsern-organisasjoner. Mange museer har fått en styringsform med doble stiftelser, som er administrativt problematisk.
- Utfordringene med konsolidering skyldes de fleste steder delt eierskap, uklare avtaler, kompleks organisasjon eller varierende forankring og lojalitet til prosjektet.
- Feltet er preget av institusjoner med svært mange roller der målet er at alle skal være like gode på alt.
- En rekke prosesser har vært preget av at store omstruktureringer tar tid, og at det er først etter flere år at man kan regne med å se faglige gevinster. Flere konsoliderte museer rapporterer om faglige resultater og synergi etter flere års arbeid med administrasjon og organisasjon. Det kreves «organisatorisk tålmodighet» (Fossestøl, Breit og Heen 2013, s. 36f).
- Samlingene er blitt bedre dokumentert og oppbevaringen er mer tilfredsstillende.
- Samlingsforvaltningen er blitt mer utviklet og forbedret.
- Museene har i større grad prioritert opp noen arenaer og prioritert ned andre.
- Tallene viser en viss økning i forskning og kompetanse, men dette gjelder først og fremst universitetsmuseene.
- Museumsbesøket har ikke økt vesentlig i perioden. I SSBs museumsstatistikk er den stabil over 30 år. Fra 2010 har besøket flatet helt ut eller sunket.
- Frivilligheten ved museene har fått en mer utfordrende posisjon etter reformen.
- KUD-museene har fått bedre infrastruktur for forskning, men fortsatt mangler de noe av det som ga universitetsmuseene et løft (forskingskoler og formaliserte forskernettverk). Foreløpig har det gitt få målbare resultater innenfor forskning.

I den forrige museumsmeldingen (2008-2009) kan vi lese en forskuttering av det som denne utredningen handler om: «Mens museumsreformen har vært preget av strukturendringer, vil det i årene som kommer legges økt vekt på å utvikle museenes innhold og aktivitet. Et overordnet perspektiv er museenes samfunnsrolle. Museene skal være profilerte samfunnsinstitusjoner. Det vil være en hovedmålsetting for det videre arbeidet å stimulere museene til solid faglig innsats i utøvelsen av samfunnsrollen» (s. 10). Det er dette de følgende to kapitlene skal handle om: hvordan museene selv oppfatter arbeidet sitt og hvordan samfunnsrollene utøves i praksis.

## 4. Museenes samfunnsroller

Dette kapitlet handler om museenes samfunnsroller slik museene selv oppfatter dem. De to foregående kapitlene handlet om hvordan museumsreformen utviklet seg som det siste leddet i norsk museumshistorie og om hva vi vet så langt om hvordan det har gått. I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan museene selv beskriver og oppfatter sin egen virksomhet – særlig med tanke på begrepet samfunnsrolle. Vi har brukt to ulike kilder til dette. Den første er museenes egne formålsparagrafer, og den andre, som opptar den største delen av dette kapitlet, er den spørreundersøkelsen vi har sendt ut til det store flertallet av museene i Norge.

### 4.1 Surveyundersøkelsen blant museene

En viktig del av det empiriske grunnlaget for denne rapporten har vært den surveyundersøkelsen som vi gjennomførte høsten 2019. Denne undersøkelsen var rettet mot det samlede museumslandskapet i Norge, og innrettet for at vi skulle få et bredt empirisk grunnlag for å si noe om hvordan museene i Norge oppfatter samfunnsrollen sin. Intensjonen med surveyen var både at museene selv skulle beskrive og forklare hvordan de jobber i praksis med sitt samfunnsoppdrag, og at museene ble invitert til å reflektere over hvilken rolle de selv mente å ha i samfunnet.

Utsending av en slik survey krever en operasjonalisering av hva som regnes som et museum. Som vi allerede har vært inne på, vil museumsstatistikken som Kulturrådet samler inn, og de kravene som her stilles til et museum, være den tydeligste operasjonaliseringen som per i dag foretas av forvaltningen. Som første utvalgs-kriteriet til denne surveyen valgte vi derfor alle nåværende museer som har vært inkludert i denne statistikken i perioden 2013-2018. Videre valgte vi å ekskludere de aller minste museene, det vil si museer med mindre enn ett faglig årsverk (basert på data fra museumsstatistikken). Etter denne sorteringen satt vi igjen med 111 museer. Dette inkluderte museene i det nasjonale museumsnettverket, universitetsmuseene, etatsmuseer, samiske museer, vitensenter og enkelte privatmuseer.

Daglig leder ved disse 111 museene mottok undersøkelsen. I tillegg til disse sendte vi undersøkelsen til avdelingsledere i museer med flere enn 30 faste årsverk. Avdelingsledere ble plukket ut manuelt fra nettsider og omfattet primært ledere for større arenaer. I noen tilfeller inkluderte det også faglige ledere (samling, formidling etc.). Antall avdelingsledere som mottok undersøkelsen varierte mellom de ulike museene. Eksempelvis mottok ni avdelinger ved Museene i Sør-Trøndelag undersøkelsen. Etter denne utvidelsen sto vi igjen med et utvalg på 182 respondenter som alle fikk tilsendt undersøkelsen. Det ble deretter sendt ut to purringer, samt en særskilt manuell purring som gikk ut til direktørene i alle de store museene som ikke hadde svart. Tilslutt satt vi igjen med 95 fullstendige undersøkelser og 21 delvis gjennomførte undersøkelser. Totalt gir dette en svarprosent på 64 %. De 116 svarene vi fikk inn omfattet totalt 77 museer. Dette inkluderte museer fra alle de ovennevnte kategoriene. Antallet svar innebærer at 69 % av museene som inngår i den offisielle museumsstatistikken har avgitt svar fra en eller flere ledere. Blant museer i det nasjonale museumsnettverket var svarprosenten 80.

Tabell 5: Oversikt over respondenter og svar i survey.

Antall museer med i undersøkelsen	111
Antall respondenter inkl. enhetsledere	182
Gjennomført	95
Noen svar	21
Svarprosent	64 %
Antall museer med svar	77

Svarprosent museer	69 %
Svarprosent museer i det nasjonale museumsnettverket	80 %

Undersøkelsen bestod av 17 hovedspørsmål, med enkelte underspørsmål på noen av disse. Spørsmålene og svaralternativene er gjengitt i sin helhet i Appendix 1. Omtrent halvparten av spørsmålene var kvantitative, i den betydning at svarene skulle gis som en tallbasert vurdering mellom 1 og 6. Den resterende halvparten var åpne, kvalitative spørsmål, der vi ønsket å få tilgang på museumsansattes vurdering av ulike problemstillinger knyttet til museenes oppgaver og ansvarsområder.

Det innledende spørsmålet i undersøkelsen var «Hva slags type museum arbeider du ved?». Svaralternativene som ble gitt, var Kulturhistorisk museum, Naturhistorisk museum, Kultur- og naturhistorisk museum, Kunstmuseum, samt Annen type museum, spesifiser. Selv om de fleste museene som omfattes av undersøkelsen er kulturhistoriske museer, og et fåtall er rene naturhistoriske museer eller kunstmuseer, gir dette spørsmålet anledning til å se om det er systematiske forskjeller i hvordan de ulike museene svarer. I tillegg ligger det en informasjonsverdi i å se hvilken kategori de ulike museene plasserer seg innenfor.

Av de 116 museene som helt eller delvis besvarte undersøkelsen, fordelte svarene seg slik:

Tabell 6: Oversikt over typer museum som besvarte surveyen.

Kulturhistorisk museum	65
Annen type museum, spesifiser:	24
Kultur- og naturhistorisk museum	15
Kunstmuseum	10
Naturhistorisk museum	2
Totalsum	116

Blant de 24 museene som krysset av for Annen type museum, spesifiserte disse seg på disse måtene:

- Akvarium
- Formidlingskontor i et historisk område
- Industrimuseum
- Industrimuseum med kunst og kultur
- Konsolidert kulturhistorisk med kunstmuseum
- Konsolidert museum som består av ulike typer museer; rent kunstmuseum, kulturhistoriske museer med ulike fokusområder og et historisk senter. I tillegg driver vi en arkivinstitusjon.
- Konsolidert, kunst og kultur
- Kultur og samfunnsmuseum
- Kulturhistorisk og Kunstmuseum
- Kulturhistorisk og vitensenter
- Kunst- og kulturhistorisk museum
- Kunsthistorie + Kulturhistorie
- Kunstindustrimuseum
- Minnested 2.verdenskrig
- Museum og arkiv
- Museum og vitensenter
- Musikk
- Opplæringskontor av verneverdige fag
- Samisk museum
- Teknisk og kulturhistorisk museum
- Teknisk-industrielt



- Vitensenter (3 stk.)

Spørsmålene i undersøkelsen handlet om museenes arbeid, ansvar, roller og oppgaver. Det var to hovedtemaer blant spørsmålene – hva museene gjør og hvordan de vurderer betydningen av disse oppgavene, og hvilke samfunnsroller og relasjoner som er viktige for museene. Vi presenterer resultatene fra surveyen i det følgende, organisert under disse to hovedtemaene.

## 4.2 Hva gjør museene?

---

I det andre spørsmålet i undersøkelsen ville vi vite hvordan museene selv oppfattet arbeidsområdene sine. Vi spurte derfor «Hvilke av disse beskrivelsene passer best for ditt museum?» Beskrivelsene de ble bedt om å forholde seg til var disse:

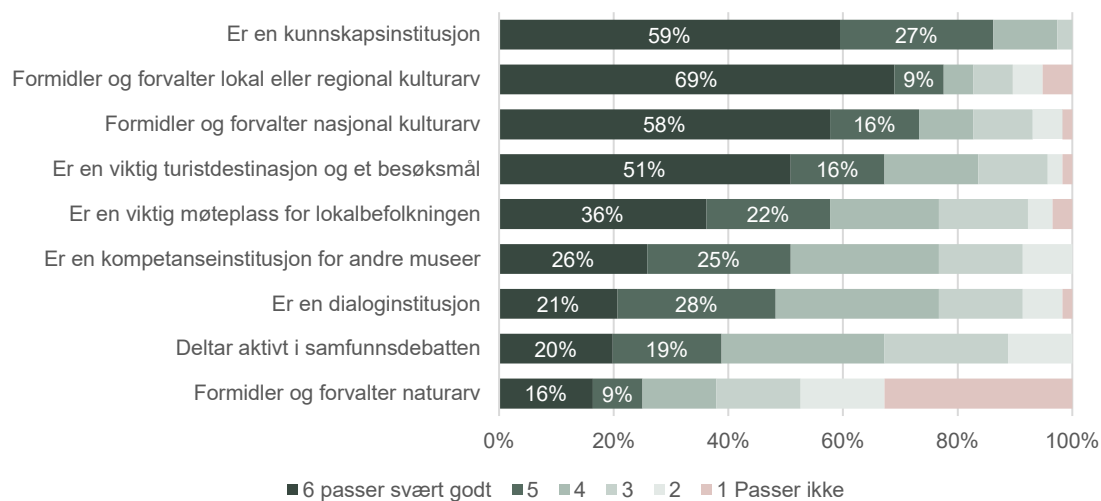
- Formidler og forvalter lokal eller regional kulturarv
- Formidler og forvalter nasjonal kulturarv
- Formidler og forvalter naturarv
- Er en viktig møteplass for lokalbefolkningen
- Er en viktig turistdestinasjon og et besøksmål
- Er en kunnskapsinstitusjon
- Er en dialoginstitusjon
- Deltar aktivt i samfunnsdebatten
- Er en kompetanseinstitusjon for andre museer

Listen over arbeidsområder ble utviklet på bakgrunn av de vi oppfatter som sentrale museumspolitiske føringer, slik de blant annet er formidlet gjennom museumsreformen. Figur 14 viser svarene sortert etter hvor mange som har svart 5 eller 6 på en skala der 6 betyr *passer svært godt* og 1 betyr *passer ikke*. (Vi har inkludert prosentetiketter kun for svarene 5 og 6, og i teksten vil vi referere til summen av disse to.)

Ikke overraskende oppfatter nær sagt alle respondentene seg som en kunnskapsinstitusjon. 86 % av museene svarer 5 eller 6 på denne beskrivelsen. De aller fleste svarer også at de formidler lokal eller regional kulturarv, men her ser vi også at 5 % mener de *ikke* gjør det. Blant dem som ikke anser at de formidler lokal eller regional kulturarv, svarer et flertall av disse at de i svært stor grad forvalter nasjonal kulturarv, men vi finner også noen som primært definerer dem selv som forvaltere av naturarv samt tekniske museer. Det er for øvrig færrest av museene som sier de forvalter naturarv, men dette henger selvsagt sammen med at flertallet av museene er kulturhistoriske museer som i liten eller ingen grad jobber med naturarv.

67 % av museene definerer seg som en viktig turistdestinasjon og som et viktig besøksmål, mens 58 % anser seg som en viktig lokal møteplass. Omtrent halvparten av museene mener de er en kompetanseinstitusjon for andre museer.

49 % mener de er en dialoginstitusjon, mens 39 % sier de deltar aktivt i samfunnsdebatten. Selv om kun 39 % svarer fem eller seks på det siste spørsmålet, ser vi imidlertid at ingen har svart «passer ikke». Det vil si at alle museene oppfatter at de deltar i samfunnsdebatten, om enn i ulik grad.



Figur 14: Museenes beskrivelse av egen virksomhet. Spørsmål: Hvilke av disse beskrivelsene passer best for ditt museum (N=116). Skala mellom 1 og 6, der 6 er Passer svært godt, og 1 er Passer ikke.

Av svarene ser vi at det er en tendens til å oppfatte de fleste beskrivelsene som passende i større eller mindre grad. Som figuren illustrerer, er det få eller ingen som svarer at beskrivelsen «Passer ikke» for sitt museum. Unntaket er formidling og forvaltning av naturarv, som et mindretall av museene har ansvar for. 33 % av museene har svart Passer ikke på denne beskrivelsen. Tendensen til å svare at beskrivelsene passer i en eller annen grad kan tolkes på ulike måter. En nærliggende fortolkning er at det illustrerer mangfoldet i museumsarbeidet, et tema som vi kommer tilbake til jevnlig i denne rapporten. En mer kritisk fortolkning kan også være at det kan oppfattes som mer risikabelt å si at en beskrivelse *ikke passer* enn at den passer, siden det ligger føringer og forventninger på de fleste av disse områdene. (Vi kommer tilbake til denne fortolkningen for flere av spørsmålene nedenfor.) Hvis vi holder beskrivelsen om forvaltning og formidling av naturarv utenfor, ser vi for eksempel at 32 av de 116 museene som svarte på dette spørsmålet satte 4, 5 eller 6 på *alle* beskrivelsene. Illustrert på en annen måte: 37 av museene har et gjennomsnittlig svar på 5 eller høyere på vurderingene av om de ulike beskrivelsene passer for museet.

En mer administrativ eller organisatorisk forklaring på tendensen til å svare at alle eller de fleste beskrivelsene passer, er at mange av respondentene arbeider ved konsoliderte, tverrfaglige museer. Det gjør nødvendigvis at dersom man svarer på vegne av museet som helhet, vil mange av beskrivelsene passe på en del eller en avdeling av museet. For å unngå potensielle misforståelser rundt hvorvidt man svarte på vegne av sin avdeling eller på vegne av museet som helhet, inkluderte vi dette tilleggsspørsmålet her: «Hvis du svarer på vegne av flere avdelinger som du vurderer forskjellig, kan du beskrive det her». Enkelte av museene valgte å kommentere dette, f.eks. slik: «Jeg svarer på vegne av mange avdelinger og alle kan vurderes ulikt på utsagnene. Svarene angir bildet av helheten.»

Beskrivelsene i spørsmål 2 ble fulgt opp av et spørsmål som ba museene angi viktigheten av ulike arbeidsområder: «Hvor viktig er de ulike arbeidsområdene for ditt museum?» Svarene som ble gitt var mellom 1, Svært lite viktig, og 6, Svært viktig. Listen over arbeidsområder så slik ut:

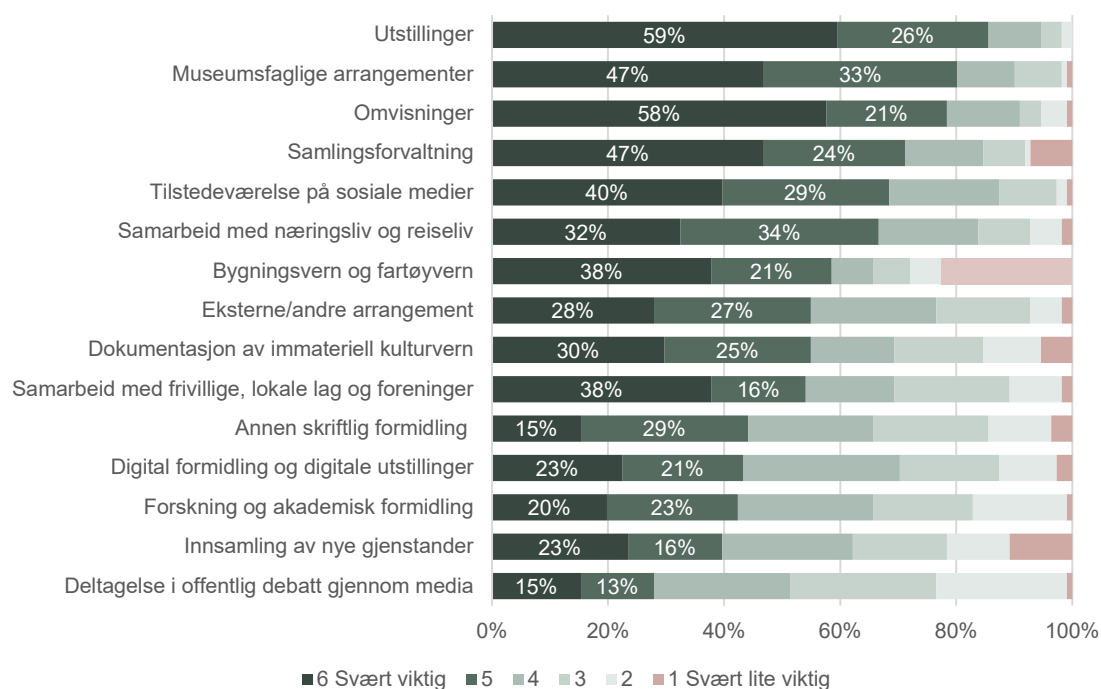
- Omvisninger
- Utstillinger
- Digital formidling og digitale utstillinger
- Tilstedeværelse på sosiale medier
- Arrangementer på museumsområdet – museumsfaglige arrangementer
- Arrangementer på museumsområdet – eksterne arrangementer/andre kulturarrangementer

- Innsamling av nye gjenstander, objekter eller bygninger
- Innsamling og dokumentasjon av minner og historie (immateriell kulturvern)
- Dokumentasjonsarbeid, registrering og samlingsforvaltning
- Skriftlig formidling – årbøker, hefter, populærvitenskap
- Deltagelse i offentlig debatt gjennom avisinnlegg, kronikker, kommentarer m.m.
- Forskning og akademisk formidling: vitenskapelige artikler, monografier, antologier
- Bygningsvern og fartøyvern
- Samarbeid med frivillige, lokale lag og foreninger
- Samarbeid med næringsliv og reiseliv

Listen ble utarbeidet med ambisjon om å dekke den grunnleggende bredden i konkrete oppgaver og ansvar for museene, sett samlet. På den måten er den en konkretisering av den listen over arbeidsområder som ble brukt i forrige spørsmål.

Figur 15 viser en oversikt over hvordan museene vurderer viktigheten av disse arbeidsområdene. Vi ser her at *formidlingsaktivitet* – utstillinger, museumsfaglige arrangementer og omvisninger – vurderes som det viktigste arbeidsområdet av museene. 85 % mener utstillinger er en viktig del av deres arbeid (har svart 5 eller 6). Utstillinger er også den eneste aktiviteten alle museene i utvalget sier er viktig. 80 % mener museumsfaglige arrangementer samt omvisninger er en viktig del av arbeidet. 71 % mener samlingsforvaltning er viktig, men her ser vi at andelen som vurderer dette som svært *lite* viktig er høyere (7 % - rød søyle). Det er samtidig interessant å se at selv om andelen som anser samlingsforvaltning er høy, er andelen som vurderer innsamling av nye gjenstander som viktig vesentlig lavere. Kun 39 % anser dette som viktig (har svart 5 eller 6). Innsamlingsarbeid vurderes altså som en av de minst viktige arbeidsområdene blant oppgavene på denne listen.

Når det kommer til skriftlig formidling, sier 43 % at akademisk formidling og forskning er en viktig del av deres arbeid, mens 44 % sier at annen skriftlig formidling i form av årbøker og lignende, er viktig. Til sist ser vi at deltagelse i offentlig debatt er den aktiviteten færrest anser som veldig viktig, samtidig som det likevel er svært få som sier dette er svært lite viktig (kun 1 %).



Figur 15: Museenes beskrivelse av viktigheten av eget arbeidsområde. Spørsmål: Hvor viktig er de ulike arbeidsområdene for ditt museum? (N=116). Skala mellom 1 og 6, der 6 er Svært viktig, og 1 er Svært lite viktig.

Vi stilte også et åpent spørsmål om det var andre områder som ble prioritert enn de som ble inkludert på denne lista. Blant svarene på dette var de følgende:

- Deltakelse i faglige nettverk med andre museer og fagmiljø, nasjonale og internasjonale. Samarbeid med kommuner og fylke.
- Vi driver kafe, museumskafe i [by] + kafe i flere av våre avd.
- Vi tilbyr kurs i håndverk, smie og båtbyggerkurs.
- DKS et viktig arbeidsområde.
- Samarbeid med frie kunstnere.
- Språk- og litteraturpolitisk interessearbeid.
- Vi arbeider også profesjonelt med arkiv. Bruker også mye ressurser på innsamling, bevaring, skanning og tilgjengeliggjøring av foto og film.
- I tillegg prioriterer vi arbeidet med organisasjonsutvikling og bedret styring.
- Å være en god arbeidsplass for de ansatte er viktig for oss.
- Dialogarbeid og direkte samarbeid med kommune/fylke - og aller mest: bydel.
- Søknadsskriving: alt vi skal forta oss utover minstenivå av drift, må vi søke eksterne midler for å få til, også for å få til restaurering av kulturminner, istandsettelse av bygninger m.m.
- Fornyelse av dagens utstillinger.
- Aktiviteter og «sniklæring» for barn/unge.
- Oppsøkende virksomhet, f.eks. fengsel og sykehus.
- Kurs og undervisning av elever og lærere.
- Undervisning av skoleelever etter ulike undervisningsopplegg utarbeidet av museet.

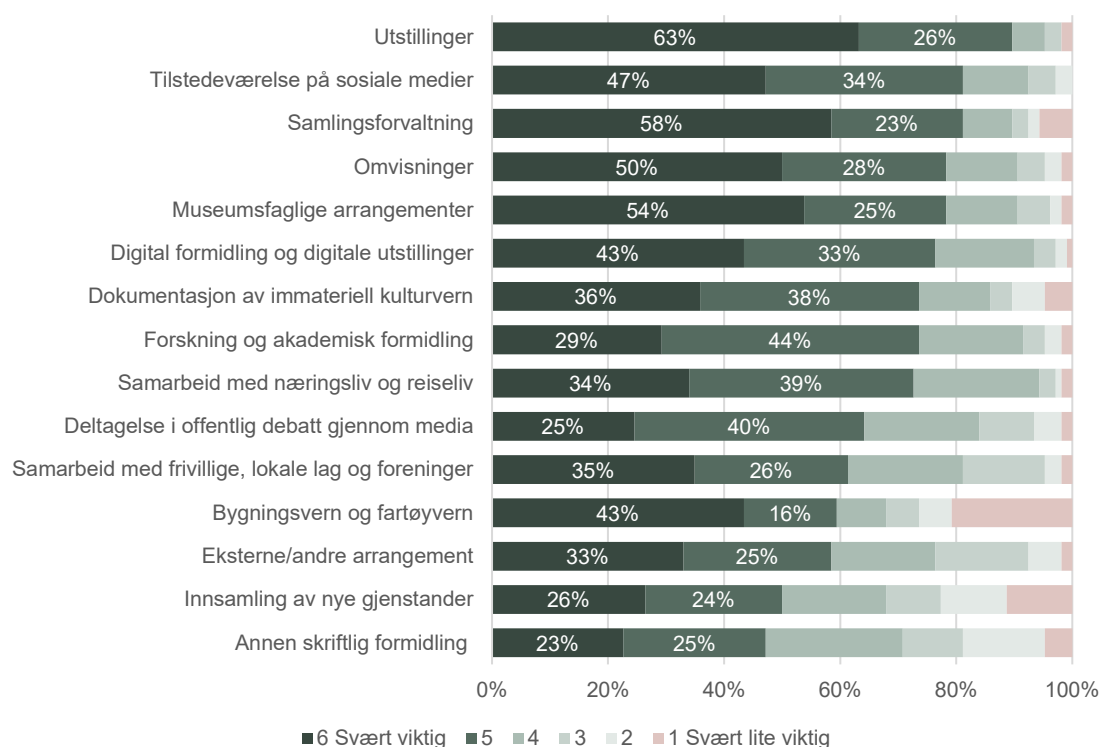
Som tilfellet var med spørsmålet om hvilke beskrivelser som passer for museets virksomhet, er det også på dette spørsmålet en tendens til at mye, eller det meste, vurderes som viktige arbeidsområder. Som vi kan se av figur 15, vurderes alle områdene med 4, 5 eller 6 av mer enn 50 % av museene. Med andre ord

ser alt ut til å være viktig, selv om ikke alt vurderes som *like* viktig. Blant alt det som er viktig, er debatt, innsamlingsarbeid, forskning og digital formidling vurdert som det minst viktige blant alle de viktige oppgavene.

Dersom vi ser på svarene med det motsatte perspektivet – ser etter det som eksplisitt pekes på som *lite viktig*, er det et par interessante trekk. Det arbeidsområdet som flest angir som svært lite viktig, er bygningsvern og fartøyvern, som 23 % vurderer med tallet 1 (= Svært lite viktig). Selv om et mindretall av museene driver med fartøyvern, er det mange av dem som forvalter kulturhistoriske bygninger, og det gjør tallet noe overraskende. De to neste områdene hvor en viss andel vurderer området som lite viktig, er altså samlingsforvaltning (7 % mener det er Svært lite viktig) og innsamling av nye gjenstander (11 % mener det er svært lite viktig). Dette er mer overraskende tall, selv om vi tar i betraktning at noen få av respondentene er institusjoner uten aktive samlinger eller gjenstander overhodet.

For å få et inntrykk om det fantes tydelige oppfatninger av at det er forskjell på hvordan museene faktisk prioriterer og hvordan de ideelt sett ønsker å prioritere, handlet spørsmål 4 om dette: «Dagens prioritering av oppgaver er kanskje ikke slik museet ønsker. Kan du vurdere den ideelle arbeidsfordelingen for ditt museum slik du vurderer det?» Spørsmålet brukte den samme listen over arbeidsområder som det foregående spørsmålet.

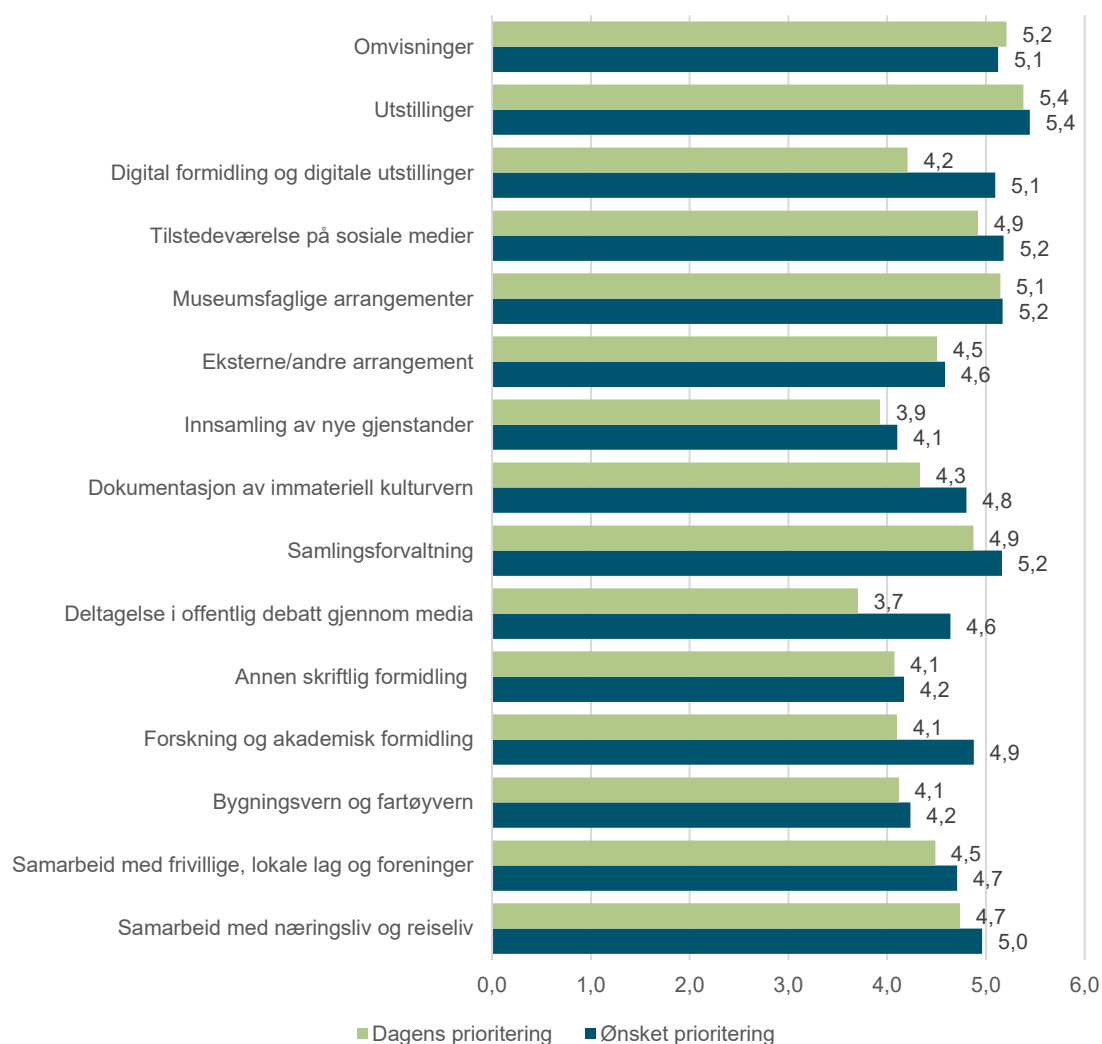
Figur 16 viser hvordan svarene fordeler seg – med andre ord hvilke arbeidsområder museene ideelt sett mener de selv bør jobbe med (altså ikke hva de mener museer generelt bør jobbe med). Også her ser vi at «utstillinger» topper listen. Dette er altså stor enighet om at dette er den viktigste jobben til et museum. Av andre, tradisjonelle arbeidsområder finner vi samlingsforvaltning, omvisninger og museumsfaglige arrangementer. Igjen ser vi at innsamling av nye gjenstander, som museene svarte de prioriterte i liten grad, også havner langt ned på denne lista. Dette er altså en oppgave museene heller ikke *ønsker* å prioritere i særlig grad, selv når de gis mulighet til det.



Figur 16: Museenes vurdering av viktigheten av ulike arbeidsområder for deres museum. Spørsmål: Dagens prioritering av oppgaver er kanskje ikke slik museet ønsker. Kan du vurdere den ideelle arbeidsfordelingen for ditt museum slik du vurderer det? (N=116). Skala mellom 1 og 6, der 6 er Svært viktig, og 1 er Svært lite viktig.

Svarene på dette spørsmålet er mest informative når de holdes opp mot svarene på forrige spørsmål. Det kan gi oss et slags mål på avstanden mellom den reelle og den ideelle museumsverden. Figur 17 viser oss derfor forholdet mellom dagens prioritering og ønsket prioritering. Her viser vi gjennomsnittlig verdi av hva museene har svart på spørsmålet der de skal beskrive viktigheten av ulike arbeidsområder (som vist i Figur 15) og gjennomsnittlig verdi av hva museene har svart på spørsmålet der de skal beskrive en *ideell* prioritering for museet (Figur 16). Denne figuren viser med andre ord hvilket område museene selv gjerne skulle prioritert høyere, og hva de mener de kunne prioritert lavere.

Gjennomgående ser vi at museene i stor grad er tilfreds med egne prioriteringer, men at de også gjennomgående ønsker å prioritere oppgaver høyere enn hva de gjør i dag. Omvisninger er faktisk det eneste området museene mener de kan prioritere noe lavere. Det er særlig tre områder som museene mener de burde prioritere høyere enn hva de gjør i dag: Digital formidling og digitale utstillinger, deltagelse i offentlig debatt samt forskning og akademisk formidling. På disse tre områdene er avstanden mellom hvordan det prioriteres og hvordan det ønskes å prioritere størst.



Figur 17: Museenes prioritering sett i lys av deres ønskede prioritering. Tallet viser gjennomsnitt for svarene, der 6 er Svært viktig og 1 er Svært lite viktig.

I det åpne kommentarfeltet til dette spørsmålet utdypet enkelte av museene spørsmålet om den ønskede prioriteringen av oppgaver. Blant kommentarene finner vi de følgende, og som vi ser er det flere som knytter arbeidsområdene og prioritering av dem til et spørsmål om *ressurser*:

- Det er et ønske om å dreie mer av driften mot forvaltning, kunnskapsproduksjon og kritisk tenkning omkring museenes samfunnsrolle. Samarbeid med frivillige, lokale lag og foreninger er viktig, men må dreies mer i retning av arbeidet med å utfordre faste strukturer omkring «eierskap» til museene.
- Det nåværende byråkratiske systemet innen museumsforvaltning, rapportering og spørreundersøkelser har økt i omfang og detaljnivå og er en tidstyv.
- Balansegangen mellom primæroppgaver som å forvalte samlingene og ha god formidling skjer i konkurranse med sosiale medier og digitale tilbud. Har museet satset på ett felt en tid, må vi tilbake til primære oppgaver og drive vedlikehold og oppdatering.
- Trenger ressurser til å kunne arbeide med alt dette.

- Ideelt sett hadde vi hatt flere ansatte og at disse fikk jobbe med utgangspunkt i sin faglige spising slik at vi kan jobbe med det vi er gode på, i motsetning til at «alle» må fylle inn på de fleste arbeidsoppgaver. Flere folk og mer avgrensede og bedre definerte arbeidsoppgaver/områder.
- Vanskeleg side å svara på. Alt dette er jo viktige oppgåver, men med den bemanning avdelinga vår har i dag er det ikkje kapasitet til alt. De spør etter «ideell arbeidsfordeling», og i ein ideell situasjon ville me hatt folk nok til alt dette.

I surveyen stilte vi også to spørsmål om hva de museumsansatte vurderte å være *utenfor* sitt ansvarsområde: «Museene er tildelt en rekke forskjellige oppgaver, samfunnsroller og arbeidsområder. Er det noen oppgaver du tenker at museene ikke bør ha ansvar for?» og «Hvilke konkrete oppgaver ved ditt museum ligger i ytterkant av det du mener dere bør drive med?». Det første av disse spørsmålene dreier seg altså om museers ansvar i sin allmennhet, mens det andre spørsmålet handler om hva det enkelte museet vurderer å ligge på siden av sitt ansvarsområde.

67 informanter valgte å besvare det første av disse to spørsmålene. Av disse var det 18, rundt 25 % som enten svarte «Nei», eller vurderte spørsmålet som for vanskelig eller upresist for å svare på. De resterende svarte bekreftende på spørsmålet om det er oppgaver som museene ikke bør ha ansvar for. Hvilke oppgaver det er snakk om konkretiseres i litt varierende grad. Noen svarer med ett eller to enkeltord, f.eks. «Kulturminner» eller «Kommunal saksbehandling», noen beskriver oppgaver i noe større detalj, mens andre beskriver situasjonen i mer generelle termer. Samtidig er det enkelte typer oppgaver og ansvar som går igjen i svarene, som vi skal se nedenfor. 68 informanter besvarte det andre spørsmålet, og på tilsvarende måte som på forrige spørsmål, var det rundt 25 % av disse som mente at de ikke drev med oppgaver som lå på utsiden av hva deres museum burde drive med.

Spørsmålene vedrørte altså både museumsarbeid generelt og arbeid ved det enkelte museum mer spesifikt. Svarene har så vidt mange likhetstrekk at vi presenterer dem samlet. Et flertall av svarene plasserer seg under en av de følgende hovedkategoriene: inntjening, turisme, tjenester til private og frivillighet.

### *Inntjening*

I arbeidet med å skaffe egeninntekter, mener mange av museene de gjør oppgaver som ikke nødvendigvis er med på å styrke deres arbeid. Flere uttrykker at et fokus på inntjening går utover det arbeidet de ønsker å gjøre: «Vi får stadig større krav til inntjening. Jeg mener at man skal være forsiktig med å kommersialisere museene». Enkelte er redd for at kommersiell virksomhet og samfunnsrolle kan være i direkte konflikt:

Et område som oppfattes som problematisk, er det stadig økende presset om å bli en kommersiell aktør med økt egeninntjening som mål. Dette kan være krevende med tanke på samfunnsrollen, hvor man samtidig skal kunne stille spørsmål som ikke nødvendigvis er kommersielt attraktivt.

På spørsmålet om hvilke *konkrete* oppgaver som ligger i ytterkant av det du mener et museum bør drive med svarer for eksempel en av museumslederne slik: «Utleie for å sikre egeninntekter fordi det er lite å hente økonomisk, det bidrar til å ta fokus fra kjerneoppgaver og øker slitasje, samtidig som færre mennesker får tilgang til kulturhistoriske bygninger».

Museenes utleievirksomhet er det flere som oppfatter som negativt og primært motivert som en måte å skaffe egeninntekter på. Samtidig beslaglegger dette tiden til de ansatte. For mange museer er også butikk og kafédrift motivert ut i fra en tanke om egeninntjening, samt hos de besøkenes forventning til et museum. Flere museumsledere trekker også her fram at denne driften ofte bidrar til langt større utgifter enn inntekter. Arbeidet med å skaffe eksterne sponsorer opplever også mange som unyttig eller uønsket, blant annet fordi dette arbeidet ikke nødvendigvis går i pluss.



## Turisme

Krav til inntjening bidrar også til en overdreven satsning på turisme, mener mange. En museumsleder trekker fram krigføring som opplevelse for barn: «Tenker at museer bør stille kritiske spørsmål til dette, snarere enn å være initiativtakere selv om jeg forstår at det tiltrekker publikum», sier vedkommende. En annen er mer grunnleggende kritisk til turistnæringen i et bærekraftperspektiv:

Det er ikke vårt samfunnsoppdrag å legge til rette for turismegalskapen. I disse dager jobber vi med ICOM sine etiske retningslinjer som skal tilpasses Norge. Et av punktene her er «Bærekraft, klima og miljø». Det er ingenting som heter bærekraftig turisme. Dette er en diskusjon som bør løftes opp på nasjonalt nivå. Det er ikke vår oppgave å tilrettelegge for en næring som drar med seg smitte over landegrensen, har et megastort karbonavtrykk + generelt stort energi og ressursforbruk. Norske museer bør være klare på at dette ikke er en utvikling vi vil være med på, og som vi i ettertiden også må stå til rette for.

Et perspektiv som enkelte museumsledere trekker frem i tilknytning til turisme, er også museenes arbeid med *markedsføring* av destinasjoner. Et par respondenter mener f.eks. at arbeidet med å markedsføre både museenes tilbud og destinasjonen/regionen mer allment, i større grad bør ligge til reiselivsnæringen og aktører fra næringslivet. På den andre siden finner vi museum som jobber strategisk nettopp i denne retning, jf. f.eks. Eksempel #5 i neste kapittel.

Museumslederne trekker her opp en viktig debatt som går rett inn i diskusjonen om museenes samfunnsrolle, men som også impliserer en kritikk av det mange kanskje anser som en svært sentral oppgave for museene. Kulturturisme er et begrep i vinden, og nylig ble det for eksempel nedsatt et *Samarbeidsråd for kultur og reiseliv* av regjeringen med målsetting om å styrke denne. I 2019 gikk også flere museer sammen om nettverket «Museums in Norway», som skal samarbeide om å selge norske museer i utlandet og slik trekke turister til Norge. De siste års museumssatsninger, særlig i Oslo, har et tydelig ønske og mål om å trekke turister fra hele verden til blant annet Munchmuseet, Nasjonalmuseet og det nye Vikingskipmuseet.

### *Vedlikehold (av bygninger, fartøyer m.m.)*

Det store vedlikeholdsetterslepet på norske museer er et mye omtalt problem, som også museumslederne omtaler i svarene på disse to spørsmålene. For det første opplever flere av museene at de forvalter flere hus og bygninger enn de har behov for. For det andre krever disse bygningene store vedlikeholdsressurser, og for det tredje finnes det, oppfatter noen, en stadig forventning om at museene skal påta seg ansvar for andre verneverdige bygg i regionen. I tillegg er det også enkelte som opplever en viss forventning om at museene skal bistå med kompetanse og hjelp til private eiere av verneverdige bygg. Det er også flere museer som opplever tilsvarende utfordringer med fartøy.

### *Frivillighet*

Bruk av frivillige grupper henger tett sammen med målet om at museene skal være lokalt forankret. Blant noen av museene er det også en ambivalent holdning til arbeidet med frivillighet. Dette gjelder særlig forholdet mellom frivillighet og profesjonalitet. En museumsleder formulerer dette slik: «Vi har vært ganske bevisste på dette [på spørsmålet om noen av oppgavene ligger i ytterkant av hva de skal drive med] og selv sørget for å sitte i førersetet for strategi og program. Så det er lite som ligger i ytterkant hos oss. "Frivilligheten" som et ideologisk fenomen kan noen ganger oppfattes å være i ytterkant der det ikke fungerer regningssvarende for museets helhetsdrift og faglige prioriteringer.» En annen informant understreker det samme poenget på denne måten:

Det er mye politikernakk om å få frivillige inn i museene. Det er vel og bra. Vårt museum har i alle år samarbeidet godt med mange lag, organisasjoner og enkeltstående frivillige i distriktet. Det krever

imidlertid tilrettelegging, organisering og oppfølging. Det går bra når det er tale om aktivitetsdager og dugnadspregede gjøremål. Men å tro at frivilligheten kan gå inn i de mer profesjonspregede arbeidsområder for blant annet å kompensere for nedskjæring i museumsbudsjettene vil det være urimelig å forlange av museumsvesenet.

### *Tjenester til privatpersoner og allmennheten. Public service*

Vi har allerede sett at utleie til private arrangementer beslaglegger museenes ressurser. Flere museumsledere trekker også fram andre tjenester som tidkrevende. Det viktigste er kanskje bidrag til slekts- og personhistorie. En av lederne forteller at: «Vi har et omfattende arkiv og fram til slutten av 1990-tallet var personalhistorie en prioritert oppgave. Det er det ikke lenger, men vi får stadig henvendelser på dette området». Andre museer forteller også om stadig slike henvendelser i tråd med den økte interessen for slektshistorie. Rådgiving i arkitektoniske og bygningsantikvariske spørsmål for privatpersoner er også en oppgave flere museumsledere ikke anser som deres oppgave, men likevel en tjeneste det forventes at museene kan bistå med.

Flere museer forteller også at de har oppgaver der de bistår kommuner med drifts- og forvaltningsoppgaver som ligger utenfor museenes kjerneområder. En museumsleder trekker fram «politiske oppgaver, f.eks. kulturminnevern og vern av den levende immaterielle kulturarven. Oppgaver som ofte antas å ligge innafor museenes ansvars og kunnskapsområde». Andre trekker fram driftsoppgaver som eksempelvis «Vedlikehold av brygger og toaletter som brukes av allmenheten» eller drift av «en "offentlig" folkepark med stor bruk og mye slitasje, der de aller fleste brukerne/besøkende ikke er museumsbesøkende, men oppsøker vår arena av andre grunner».

Vi vurderer det slik at svarene på disse to spørsmålene illustrerer noen nøkkelutfordringer for de norske museene. Dersom vi ser nærmere på svarene om de uønskede eller mindre prioriterte oppgavene, finnes det også tilløp til forklaring på og forslag til løsninger på situasjonen. For det første er det, ikke overraskende, mange som peker på utfordringer med tilgang på *ressurser*. Det er mange av respondentene som ser på det de oppfatter som et misforhold mellom ansvarsområdet og ressurstilgang som det største problemet. Noen av disse igjen mener at det ikke er noen særlige oppgaver de ikke bør ha, så lenge de blir tilstrekkelig finansiert. Et annet perspektiv som flere trekker frem i svarene på disse spørsmålet, er spørsmålet om *arbeidsdeling*. Det gjelder både arbeidsdeling mellom ulike museer og arbeidsdeling mellom museene og andre samfunnsinstitusjoner. En av respondentene omtaler begge deler i sitt svar:

Markedstenkning tenderer alltid til at sektorer konvergerer på en kompetitiv måte. Museene bør reddykke sin profil ved å vekte samfunnsoppgavene forskning, formidling og forvaltning ulikt og så satse på bedre, komplementær arbeidsdeling i sektoren. Det krever en tydeligere politisk visjon for sektoren. Oppgaver som gjør at museene blir likere alle andre tilbud (kino, bibliotek, cafeer, kulturhus og scener), bør gjenenkes kritisk. En slik prosess er imidlertid ikke mulig uten en tydelig politisk forpliktelse ovenfor sektoren.

Både denne og andre informanter peker på muligheten som ligger i at ikke alle museer behøver å ha ansvar for de samme oppgavene med de samme kvalitetskravene og de samme målindikatorerne: «Viktig å også tørre å si at ikke alle museer nødvendigvis skal ha det samme ansvaret. F.eks. skal alle museer forske? Kunnskapsoppbygning og -utvikling, ja, men alle museer skal ikke nødvendigvis være forskningsinstitusjoner».

Perspektivet om arbeidsdeling knyttes også av enkelte informanter til et tredje moment, som handler om *kompetanse*. Spørsmålet om tilpasning av ressurser til arbeidsoppgaver handler også om å ha en kompetanse som er tilpasset oppgavene. En av respondentene beskriver dette som et forhold mellom tradisjonell og ny kompetanse i museumssektoren:

Jeg tenker nok også at ansvaret for demokrati, dannelse og integrering m.m. er ideelt og sikkert noe mange museer ønsker å arbeide med, men det tangerer jo bibliotekene og skolen - vi må finne vår rolle i det aktuelle samfunnsbildet, men få museer har den nødvendige kompetansen til å gjøre virkelig godt og troverdig arbeid på slike områder der f.eks. gjenstandssamlinger ikke er så relevant, men derimot samfunnskunnskap. Vi er tradisjonelt rigget for å vise frem fortidens kulturarv og må nok omrigges kraftig mht utdanning, kompetanseprofil og mandat om vi skal ta disse nye oppgavene på alvor uten å bli dilettantiske.

Et fellestrekk for mange av de svarene som beskriver oppgaver som anses å ligge på utsiden av museenes ansvarsområder, er at de skiller mellom det som oppfattes som *kjerneoppgaver* for museene og det som kommer i tillegg eller på toppen av disse sentrale oppgavene. Og med kjerneoppgaver mener man gjerne de oppgavene som er knyttet til forvaltnings- og formidlingsarbeid rundt samlingene. En sier det slik: «Det er viktig at museene fortsatt kan være museer», uten at det utdypes hva som ligger mer konkret i dette. En annen er mer konkret på at det er det *materielle* grunnlaget som er kjernen for museene: «Viktigst er å huske på at museene er alene om å ha ansvar for bevaring av materiell kultur og at øvrige oppgaver bør springe ut av dette ansvaret. Andre oppgaver deler vi med mange».

## 4.3 Samfunnsroller og relasjoner

---

Det andre hovedtemaet i surveyen har vi samlet under overskriften Samfunnsroller og relasjoner. Vi oppfatter dette som to ulike innganger til det samme temaet. Som vi beskriver nærmere i kap. 6 er et av perspektivene i denne rapporten at samfunnsrollene til museene kan vurderes relasjonelt – i den betydning at ulike samfunnsroller innebærer ulike typer relasjoner mellom institusjon og medborgere. I denne surveyen har vi både stilt spørsmål som direkte angår museenes samarbeid med eller forhold til ulike brukergrupper, og spørsmål som på et mer overordnet nivå handler om hvordan museene forstår begrepene samfunnsrolle og samfunnsinstitusjon. Her skal vi først gå igjennom spørsmålene som handler om *relasjoner*.

### 4.3.1 Relasjoner

Museene blir av og til beskrevet som identitetsbyggende institusjoner, i den betydning at de forvalter og bidrar til en større eller mindre gruppes selvforståelse. Mer generelt kan vi også si at mange av museene er særlig viktig for bestemte grupper, selv om de har mål om å nå alle. For å få vite mer om hvordan museene selv vurderte disse temaene, stilte vi to spørsmål med overlappende innhold: «Opplever du at museet ditt er særlig viktig for en gruppe mennesker? I så fall, hvilke?» og «Noen mener at museene er institusjoner for identitet. Oppfatter du at ditt museum forvalter identiteten til et fellesskap? I så fall, hvilket?».

På det første spørsmålet oppfattet nok mange av respondentene dette som et spørsmål som etterspurte dels publikumsprofilen og dels ambisjoner om publikumsutvikling ved det enkelte museet. Det vil si at mange av svarene på dette spørsmålet er ganske allmenne. Det er likevel noen interessante trekk vi kan lese ut av dem, dersom vi ser på tendensene i de gruppene museene trekker frem. Det var 61 av respondentene som valgte å besvare dette åpne spørsmålet, og 15 av disse svarte enten helt allment – at museet var viktig for flere ulike grupper – eller negativt på spørsmålet. De resterende trakk frem en eller to særskilte grupper som særlig betydningsfulle. Den klart viktigste gruppen som man kan lese ut av svarene er barn og unge, særlig i betydningen skoleelever. To andre sentrale grupper er lokalbefolkningen på den ene siden og de som har en faglig interesse som ligger innenfor museets fagfelt på den andre siden. En god del av museene peker på eldre, familier og turister som viktige grupper, og noen få trekker frem mer spesifikke grupper. Blant disse finner vi f.eks. dette svaret: «Menn 35-75 med lav sosioøkonomisk status».

Den andre spørsmålet i denne kategorien spurte altså mer spesifikt om museenes betydning for *identitet*. 52 valgte å svare på dette spørsmålet. Her er antallet generelle og allmenne svar enda høyere. Mange av informantene svarer i nokså generelle vendinger at museet de arbeider ved forvalter identitet i en eller annen betydning. Blant de som svarer mer spesifikt på spørsmålet, er det særlig en oppfatning av at museet forvalter eller er viktig for en lokal og/eller en regional identitet. Det er også noen som fremhever at de forvalter identitet for en mer spesifikk gruppe, for eksempel de som har arbeidet innenfor en næring som museet forteller historien til. Der vi imidlertid finner de tydeligste svarene på at museene har en rolle som identitetsinstitusjoner, er hos de museene som formidler historien til en nasjonal minoritet eller urbefolkning. For disse er det tilsynelatende hevet over enhver tvil at de forvalter, bygger eller bidrar til identitet.

### *Forventninger*

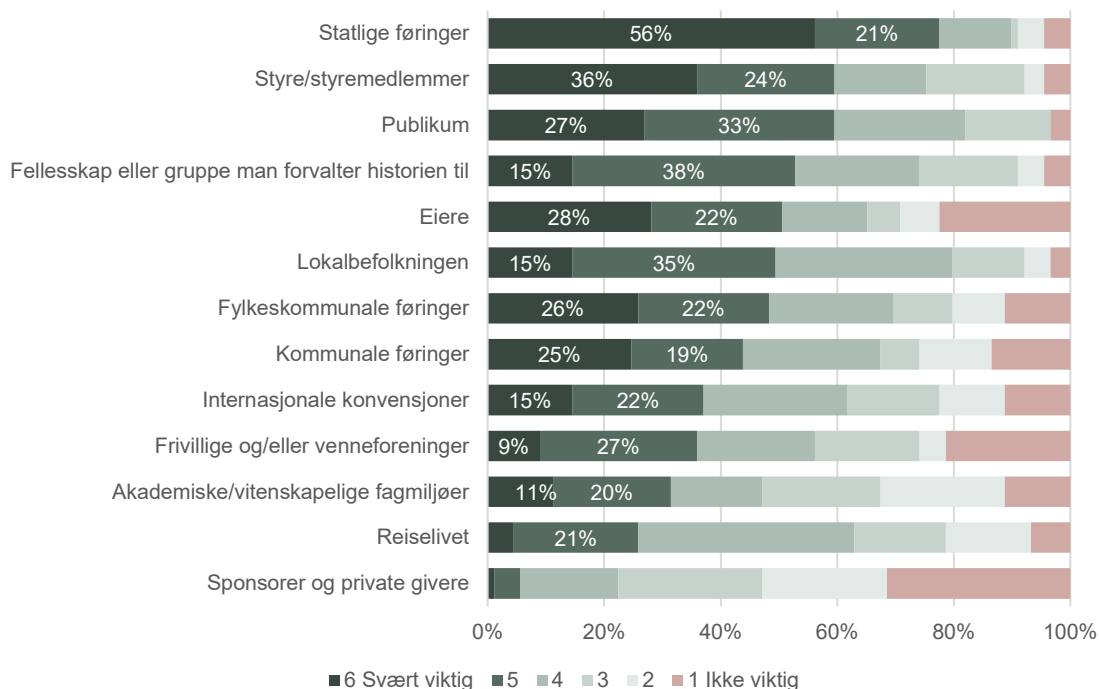
«Vårt museum er svært godt forankret i en formålsparagraf og en strategi og visjonsplan som gir oss en god kurs for fornying og formidling. Det er derfor lett for oss å forholde oss til ytre press», sier en av museumslederne i et åpent svar. En innfallsvinkel for å se på museenes relasjoner til medborgerne, er ved å se på ulike forventninger til museene. Vi stilte derfor spørsmålet: «Museene møtes av forventninger fra mange kanter. Hva eller hvem er det som påvirker valg og prioriteringer av arbeidsoppgaver ved ditt museum?». De fikk en rekke alternativer som de ble bedt om å rangere fra 6 (svært viktig) til 1 (ikke viktig), samt to kvalitative oppfølgingsspørsmål. De føringer og aktører de ble bedt å rangere betydningen av var disse:

- Statlige føringer
- Fylkeskommunale føringer
- Kommunale føringer
- Internasjonale konvensjoner
- Publikum
- Lokalbefolkningen
- Fellesskap eller gruppe man forvalter historien til
- Frivillige og/eller venneforeninger
- Eiere
- Styre/styremedlemmer
- Reiselivet
- Sponsorer og private givere
- Akademisk/vitenskapelige fagmiljøer

Vi skal se på de kvantitative svarene først. Figur 18 viser oversikt over hvordan svarene fordeler seg. Som vi kan se, er det offentlige myndigheter som oppfattes å ha klart størst påvirkning på valg og prioriteringer. Blant de offentlige myndighetene, er det de statlige føringene (inkludert føringer fra Sametinget for de samiske museene) som i størst grad påvirker valgene museene gjør. Det er imidlertid ikke alle museer som mottar støtte fra statlige aktører. Disse har i all hovedsak svart «ikke viktig». Tilsvarende er det mange som ikke mottar støtte fra kommunalt og fylkeskommunale hold som også svarer «ikke viktig» på dette. Generelt ser vi likevel at kommunene og fylkene har mindre oppfattet innflytelse på museene enn staten. Ser vi på andre interne interessenter, svarer 60 % at styret har mye innflytelse og 50 % at eierne har stor innflytelse (har svart 5 eller 6 på dette).

Blant eksterne interessenter er publikum viktig. 60 % mener publikum har mye innflytelse. Dette er også den interessenten som nær alle museene mener er viktige. Sagt på en annen måte: Det er kun 3 % som mener at publikum er «ikke viktig».

Videre ser vi at omtrent halvparten mener at lokalbefolkningen har stor innflytelse, det samme mener de ulike grupper museene forvalter historien til. Frivillige ser ut til å ha betydelig innflytelse i de tilfeller museene har venneforeninger, men mindre betydning for museer som ikke har dette. Reiselivet har noe innflytelse, og det samme har akademiske/vitenskapelige fagmiljøer. Innflytelsen til sponsorer og private givere er imidlertid svært lav. Dette har nok også sammenheng med at svært få museer mottar private tilskudd i særlig grad.



Figur 18: Museenes vurdering av viktigheten av ulike interessenter. Spørsmål: Museene møtes av forventninger fra mange kanter. Hva eller hvem er det som påvirker valg og prioriteringer av arbeidsoppgaver ved ditt museum? (N=89).

Det ble stilt to tilleggsspørsmål her: «Er det andre aktører om påvirker valg i vesentlig grad?», og «Har du andre kommentarer til hvordan forventninger til museet styrer arbeidet deres?». Av andre viktige interessenter trekker museumslederne fram de ansatte som en viktig gruppe: «Egne ansatte kan ofte være sterke aktører og de representerer "sine" fag- eller interesseområder som de ønsker å fremme uavhengig av hva museets ledelse har prioritert eller hva staten forventer», skriver en. Andre trekker fram skoleverket, lokale lag og foreninger, kollegaer i andre museer, sterke stemmer i lokalsamfunn eller kunstnere og aktører eller i kulturlivet. Selv om det ikke spørres eksplisitt etter dette temaet, er det flere som beskriver hvordan forventninger fra ulike aktører kan stå i konflikt og være utfordrende for museumsarbeidet. To ulike sitater kan illustrere dette poenget:

Dette [ulike forventninger] må en leve med, men når oppgavestrukturen og samfunnsrollen er så kompleks, ville det vært desto nyttigere om det gikk an å redusere kompleksiteten i eierstruktur og finansieringsmodell. Det er mange kategorier av aktører her: venner og interessehavere, eiere, drifter (museet selv) og tilskuddsgiver(e). Jo mer komplekst dette bildet er jo større er potensialet for styringskonflikter og behovet for forventnings- og rolleavklaringer og ansvarsoppganger, noe som tar krefter fra museets faglige kjerneoppgaver.

En annen museumsleder beskriver en viss ambivalens til eksterne forventninger:

Det er en kombinasjon av kjærkommen hjelp til å fatte prioriteringer, og innblanding som kan bryte med prinsipp om armlengdes avstand. Eiere og til dels kommuner kan bringe mye støy, og har også opplevd offentlig konflikt med fylkeskommune. Det påvirker til en viss grad arbeidet (valg og prioriteringer), men opplever mest at det stjeler tid fra det vi egentlig skal drive med. Mye «voksenopplæring» i hva museets samfunnsoppdrag er, og hvor grensene går mellom medvirkning og innblanding.

### Frivillige

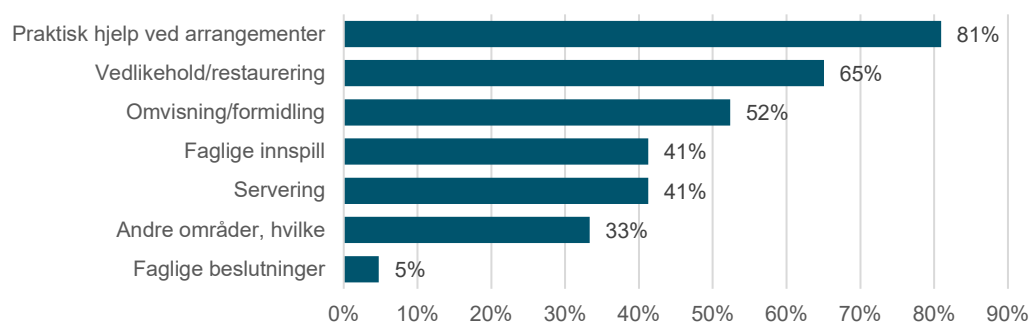
Et undertema i undersøkelsen handlet om forholdet til frivillige. Her ble det stilt spørsmål om hvor mange venneforeninger som var knyttet til det enkelte museet, og om hvilke oppgaver disse venneforeningene var involvert i. Det ble også stilt spørsmål om vurderingen av betydningen av venneforeningens innsats, og om samarbeid med andre frivillige lag og foreninger.

På spørsmålet om hvor mange venneforeninger som er knyttet til museene, varierte svarene mellom 0 og 20. Den store variasjonen henger blant annet sammen med variasjonen i størrelsen på museene, men sier også noe om relasjoner til publikum og lokalbefolkning. Det var 82 av respondentene som svarte på dette spørsmålet, som til sammen representerte 68 ulike museer. 48 av disse, dvs. 70 %, hadde en og flere venneforeninger. Disse museene hadde i snitt rundt 5 venneforeninger. Det samlede tallet på venneforeninger i denne undersøkelsen var 233. Siden det var enkelte respondenter som ikke besvarte dette spørsmålet, ligger det faktiske tallet på venneforeninger i norske museer trolig et stykke over dette.

Oppfølgingsspørsmålet til dette gjaldt hvilke oppgaver venneforeningene var involvert i. Respondentene ble bedt om å krysse av på følgende liste, der flere kryss var mulig:

- Omvisning/formidling
- Servering
- Praktisk hjelp ved arrangementer
- Faglige innspill
- Faglige beslutninger
- Vedlikehold/restaurering
- Andre områder, hvilke \_\_\_\_\_

Fordelingen av svar er vist i figur 19.



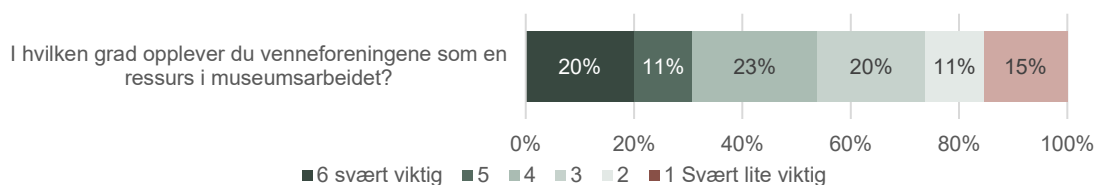
Figur 19: Områder der venneforeningene bistår museene (N=63).

Her ser vi at det klart viktigste bidraget fra venneforeningene er i form av praktisk hjelp ved arrangementer. Vedlikehold/restaurering fremstår også som et felt der mange museer får hjelp fra sine venneforeninger. Så vidt mange som 41 % oppgir også at de får faglige innspill fra venneforeninger.

Blant de *andre områdene* som museene oppgir at de frivillige er involvert i, finner vi disse:

- Innsamling, registrering, kunnskapsinnhenting m.m.
- Samlingsforvaltning
- Økonomiske bidrag til virksomheten
- Egne aktiviteter
- Inntektsbringende aktiviteter
- Publisering
- Bruk av fartøy
- Årbok, redaksjon årbok
- Undervisning og praktisk opplæring
- Renhold, hage, istandsetting av museet,
- Dugnader
- Bistand ved utstillinger
- Registrering

Det neste spørsmålet om dette temaet var en vurdering av om venneforeningenes innsats ble vurdert som en ressurs i museumsarbeidet, der 1 var Svært lite viktig og 6 var svært viktig. 65 respondenter besvarte dette spørsmålet. Blant disse varierer svarene mellom 1 og 6. Det er 15 % av respondentene som setter tallet 1 på sitt svar, og som dermed sier at venneforeningens rolle er svært lite viktig. På den andre siden er det 20 % av de som har svart som sier at disse foreningene er svært viktige, med tallet 6. Fordelingen mellom svar er vist i figur 20. Gjennomsnittet av vurderingene er 3,6 og medianvurderingen er 4. Som figuren illustrerer er vurderingen av venneforeningenes betydning spredt og blandet.



Figur 20: Museenes opplevelse av venneforeninger som ressurs (N=65).

Vi stilte også spørsmål om museene hadde samarbeid med andre frivillige lag og foreninger, og i tilfelle hvilke, samt om de hadde andre kommentarer til samarbeidet med venneforeninger og frivillige. I underkant av 80 av museene svarte bekreftende på det første spørsmålet. Her er det en stor bredde av organisasjoner som nevnes som samarbeidspartnere. Den kategorien som oftest nevnes blant disse er historielag. I tillegg er det mange som nevner at de samarbeider med kunstforeninger, bondelag/bondekvinnelag og ulike pensjonistforeninger. Noen nevnes også mer spesifikke organisasjonstyper som kystlag, mållag og veteranbilforeninger. Variasjonen er som nevnt stor, og enkelte av museene oppgir at de samarbeider med 8-10 ulike foreninger.

I de åpne kommentarene til samarbeidet med venneforeninger og frivillige er det enkelte svar og synspunkter som går igjen. Et generelt inntrykk som svarene gir er at både frivilligheten og samarbeidet med frivillige er under endring. Det gjelder blant annet hvordan venneforeninger blir organisert og drevet. En av museumslederne sier dette: «Tida da venneforeningen ble drevet av frivillige med mye tid og vilje til å gi bidrag til museet går mot en forening der man er medlem for å få fordeler som medlem er tydelig». En annen formulerer det slik: «den klassiske museumsfrivilligheten er nok litt på vei ut, noe profesjonaliseringen og konsolideringsreformen nok har bidratt vesentlig til». En tredje informant oppsummerer endringer og utfordringer på en måte som synes å være dekkende for manges erfaringer:

Frivilligheten er annerledes - færre ønsker å engasjere seg gjennom å forplikte seg til medlemskap og representasjon i lag og foreninger, men vil likevel gjerne delta - ikke bare for å "hjelp til", men for å

dele, lære noe nytt, ha sosial omgang med andre og "høre til". Det er krevende å knytte engasjementet til det profesjonaliserte museet uten å sette av særlige ressurser til koordinering, tilrettelegging og iverksettelse av de involverte. Det er også krevende å knytte aktiviteter vi tilbyr frivillige eller inviterer til medskapning gjennom tett nok til pågående kjerneaktivitet innenfor forskning, formidling og forvaltning.

I dette svaret ser vi antydning noe som ser ut til å være en generell holdning i svært mange av svarene; en gjennomført ambivalent holdning til frivillighet. Frivilligheten er viktig og uviktig, tidkrevende og besparende, prioritert og nedprioritert. Noen kaller det «et tveegget sverd». Det er uansett et arbeid som oppfattes som ressurskrevende, dersom det skal gi de gevinster som ønskes. Et vellykket samarbeid med frivillige er også mest produktivt der arbeidsdelingen er tydelig: «Så lenge venneforeningen holder seg til kjerneoppgaver til opprettholdelse av museene er det strålende - motsatt er de svært krevende når de innlater seg i styre og stell». Eller, som en annen informant skriver:

Foreninger vil helst drive med sitt uten innblanding fra museet, det gjelder spesielt historielag og historiske foreninger. Men samarbeide om prosjekter der begge parter har noe å hente er populært. Dokumentasjonsarbeid og felles formidlingsaktiviteter/arrangementer er positivt. Historiske vandring og tablåer/historiske spill er gode samarbeidsområder.

En særegen form for frivillighet finnes i tilknytning til vikingmuseer og 'moderne vikinger'. I Norge finnes det en rekke miljøer som lever som moderne vikinger på fritida. Hva vi kjenner til, er dette et spesielt fenomen som ikke kan gjenfinnes ved andre historiske epoker. Noen av surveysvarene kommenterer nettopp denne gruppen: «Krevende å finne en god samarbeidsform med de frivillige som egentlig har mest lyst til å leve som vikinger på sine egne premisser. Lite eller ingen forståelse for det offentlige byråkratiet, lovverk, regler etc. som museene er underlagt».

Det overordnede dilemmaet som mange av svarene peker i retning av, går mellom profesjonalisering og frivillighet. Av enkelte kobles dette dilemmaet helt eksplisitt til endringene gjennom museumsreformen, som skulle skape større, sterkere og mer profesjonelle museumsorganisasjoner.

### 4.3.2 Om begrepet samfunnsroller

Det andre hovedtemaet for spørreundersøkelsen, var altså ulike perspektiver på *museenes samfunnsroller*. Et åpent spørsmål innenfor dette temaet var dette: «Hvordan forstår du begrepet samfunnsrolle slik det brukes i museumssammenheng?».

Som vi skal komme tilbake til, var svarene på dette spørsmålet mangfoldige. Samtidig var det ganske mange av svarene som gjengir de helt allmenne og ofte repeterte museumspolitiske målene om formidling, forvaltning og forskning, samt – til dels – om fornying. En rekke av museene oppfatter begrepet samfunnsrolle som en måte å begrepsfeste den grunnleggende oppgaven til museene: å forvalte fortidsminner og kulturarv som kilde til innsikt og kunnskap. Flere museer formulerer ulike variasjoner over dette nokså uomstridte poenget, f.eks.: «Vår rolle er å bringe fortiden til samtiden, slik at vi bedre kan forme fremtiden». Eller: «Som forvalter av kulturarven og som svært viktig kilde til faktakunnskap om historie og samfunn».

Det er samtidig mange som spesifiserer samfunnsrollen med andre begreper enn de etablerte fire f'ene. Blant disse finner vi blant annet disse svarene:

- Å kunne formidle opplevelser og gi kunnskap som andre samfunnsområder ikke kan gi.
- Å skape affektive soner og arenaer som oppleves som spennende og frigjørende.



- Å definere, sortere i og analysere ulike kulturuttrykk og være med på å påvirke holdninger, verdier, valg og retning basert på vår kunnskap om fortiden og dagens samfunn.
- Å spre kunnskap, invitere til opplevelser, refleksjon, diskusjon omkring spørsmål som identitet, tilhørighet.
- Å sette dagens situasjon/utfordringer inn i en større sammenheng.
- Kritisk refleksjon og skapende innsikt med armlengdes avstand.
- Vi må skape et museum som har relevans, attraktivitet og betydning for befolkningen og besøkende.
- Museet skal være en aktiv part i det samfunnet vi er en del av.
- Å gjøre kunsten aktuell, tilgjengelig og engasjerende for et stort publikum.
- Å vise ulike ståsted uten å ta stilling til dem.
- Å ta aktivt del i dagens samfunnsutfordringer som tildømes ressursforvaltning, biologisk mangfold, klima endringer og miljø.
- Å produsere utstillinger og aktiviteter som utfordre aksepterte forestillinger.
- Å ta standpunkt i ulike spørsmål og vise det fram vitenskapleg, kulturfagleg og gjerne også politisk.
- Fortelle faktabaserte historier.
- Å vere aktiv i høve til våre omgjevnader.
- Å bidra til inkludering og mellommenneskelig forståelse både innenfor og utenfor nasjonale grenser.
- Være institusjoner som er viktige og har betydning for alle mennesker.
- Samlingene er tidskapsler og verktøy for en kollektiv hukommelse.
- Museene tilbyr noe ingen andre kan tilby.
- Å være en ikke-kommersiell arena for opplevelse.
- Museene skal være identitetsbyggende.
- Musea si tillit er avgjerande. Det at musea har ord på seg for å snakka sant.
- Å bygge og bevare identitet og dannelse.

Det er noen som skiller aktivt mellom museenes samfunnsoppdrag og museenes samfunnsolle(r), og som ser på *samfunnsoppdraget* som det tradisjonelle museumsarbeidet, og *samfunnsrollen* som det arbeidet der museet er mer direkte involvert i samfunn, debatt og lokalmiljø m.m. I forlengelsen av dette kan vi si at et flertall av respondentene beskriver en eller annen type relasjon mellom museet som institusjon og det samfunn eller den befolkning det på en eller annen måte skal betjene. Noen bruker et begrep om *relevans* for å beskrive denne relasjonen; at museet oppfyller sin samfunnsrolle gjennom å være relevant for et publikum. Andre trekker frem museets eventuelle preg av å være en *aktiv* institusjon; en institusjon som er en deltager i og ikke en tilskuer til samfunnet den er en del av. Blant informantene finnes det også noen som minner om det ikke-nøytrale og maktperspektivet ved museene. En av museumslederne formulerer dette poenget slik:

Museer er ikke nøytrale, men har en posisjon som definerer, påvirker og bidrar til å legge premisser for historien og samtiden. Dette gjelder alle museer. Denne posisjonen er noe museer ikke kan undra seg, og innebærer at alle museer HAR en samfunnsrolle, rett og slett i kraft av å være et museum. Det handler altså om å innta en holdning, en forståelse, et perspektiv der man reflekterer over museets utfordringer og muligheter i sin samtid. Dette gjelder hele museets virksomhet, fra forskning og forvaltning til formidling og programlegging.

Det generelle inntrykket fra svarene på dette spørsmålet er samtidig en bekreftelse på en av de overordnede arbeidshypotesene for vårt arbeid – at museenes arbeid er sammensatt, komplekst og inneholder arbeid med en lang rekke ulike samfunnsroller. En av informantene oppsummerer dette på en talende måte når han/hun utyper sin oppfatning av museenes samfunnsrolle slik:

aktiv deltakelse i samfunnsdebatten, et viktig ledd i demokratiprojektet, kunnskapsbærende og byggende, forvaltning av materiell og immateriell kulturarv, bærekraftig bevaring av bygg og gjenstander for fremtidige generasjoner, en viktig fysisk møteplass i en stadig mer digitalisert verden, og med et særskilt oppdrag som balanserer mellom bevaring og utdanning.

Et oppfølgingsspørsmål til dette åpne spørsmålet, var et spørsmål om respondentene kunne «kort beskrive to prosjekter ved ditt museum som dere vurderer som gode eksempler på en måte å realisere en samfunnsrolle på». På dette spørsmålet svarte museene med en bredde som illustrerer de ulike måtene å jobbe på. Noen besvarte spørsmålet med generelle beskrivelser av hvilke ambisjoner de hadde for museumsarbeidet, mens andre trakk frem konkrete utstillingsprosjekt, restaureringsprosjekt, enkeltstående *events* eller løpende tiltak. Noen av de casebeskrivelsene som vi har valgt ut til beskrivelse i neste kapittel kommer fra disse svarene.

Vi stilte også museene spørsmål om hvordan de oppfatter begrepet *fornyning*, som har blitt brukt som en fjerde komponent i oversikter over museenes arbeidsområder: «formidling, forskning, forvaltning og fornying». Svarene på dette spørsmålet viser enda større variasjon enn på spørsmålet om samfunnsrollebegrepet. Oppsummert kan vi si at svarene gjenspeiler at begrepet er uklart og langt fra selvsynlig, og at sektoren på sett og vis strever med å gi begrepet relevant og forståelig innhold, i større grad enn tilfellet er for «samfunnsrolle». Ganske mange av svarene går i retning det tautologiske: fornying innebærer å gjøre ting på nye måter. En annen måte å formulere dette på er at museene skal og må være i kontinuerlig utvikling, som flere understreker. Fornyning beskrives også mer spesifikt av enkelte, som fornying av formidling eller fornying av det administrative arbeidet. Andre kobler fornying særskilt til nye, *digitale* formidlingsformer, eller til teknologisk fornying: «Den vanlige tolkningen er vel å knytte dette opp mot bruk av nye teknologiske løsninger. Temmelig diffust og upresist. Vi fornyer oss jo stadig med teknologiske løsninger innenfor alle de tre F'ene».

Enkelte av respondentene er eksplisitt kritiske til begrepet og oppfatter det som vanskelig å operasjonalisere og fylle med konkret innhold:

Oppgaven fornying oppfattes som påklistret og haltende. Det ligger i sakens natur at forskning og samlingsforvaltning av høy faglig standard alltid fornyes. Problemet til museumssektoren er at forventingene til de ulike museene er uten målestokk og nyanserer ikke det faktum at museumsbegrepet underkommunerer en betydelig institusjonell variasjon - som både er nødvendig og sunn. Formidlingsbegrepet bør utvides eller omformuleres i retning «intervensjon» i samfunnslivet, for å tydeliggjøre dynamikken. Samfunnsengasjementet vil alltid ha et dynamisk aspekt ved seg. Slik fornyingsbegrepet brukes nå, blir det en trist utgave av NPM-tenkning.

På den andre siden er det også enkelte som understreker at «fornyning», selv om det ikke er definert eller konkretisert, er sentralt for utvikling av museene:

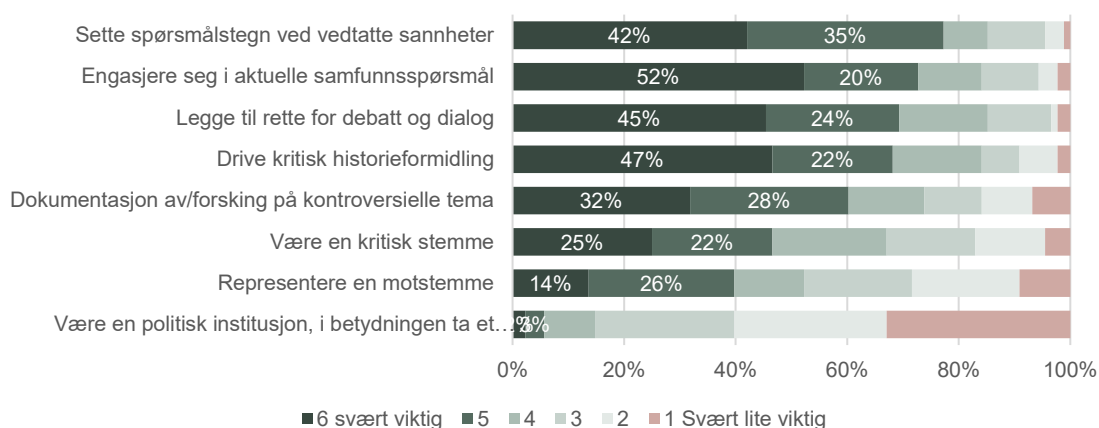
Fornyning får dessverre for lite oppmerksomhet og budsjettering, da formidling og forvaltning oftest kommer først. Fornyning har blitt prioritert i prosjekter med ekstern finansiering, men sjelden i årlige

driftsbudsjetter. Når ordet «museum» brukes som skjellsord for noe forstenet, gammelt og uforanderlig, blir fornying det beste motargumentet. Fornying: Nye blikk på egen samling/eget innhold, moderne plattformer for formidling/kunnskapsdeling, nye kunstneriske program og satsinger, samarbeid med nyskapende institusjoner, og det uendelige digitaliseringsprosjektet.

I surveyen fikk museumslederne spørsmålet «For ditt museum, hva vil det si å være en samfunnsinstitusjon?» Også her fikk respondentene svaralternativer de skulle vurdere viktigheten av med et tall mellom 1 og 6:

- Engasjere seg i samfunnsspørsmål som f.eks. klima, migrasjon, religion, fattigdom, kjønnsroller m.m.
- Være en politisk institusjon, i betydningen ta et politisk standpunkt i ulike saker
- Legge til rette for debatt og dialog
- Være en kritisk stemme
- Drive kritisk historieformidling
- Dokumentasjon av/forskning på kontroversielle tema
- Sette spørsmålstegn ved vedtatte sannheter
- Representere en motstemme

I tillegg fikk de mulighet til å utdype svaret og velge andre beskrivelser. Svarene fordeler seg som vist i figur 21.



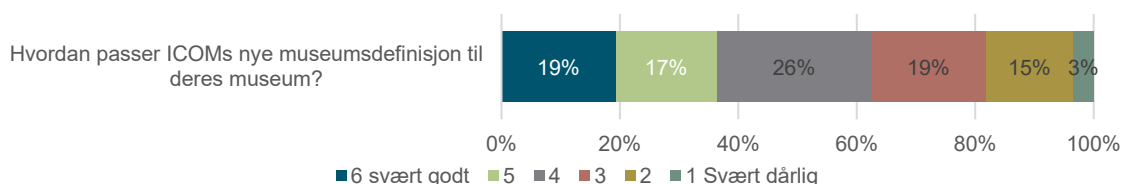
Figur 21: Museenes egenforståelse av å være en samfunnsinstitusjon. Spørsmål: For ditt museum, hva vil det si å være en samfunnsinstitusjon? (n=88).

Som vi ser, er det på svaralternativet «Sette spørsmålstegn ved vedtatte sannheter», at flest (77 %) har svart med 5 eller 6. I motsatt ende er det bare 5 % som har svart 5 eller 6 på alternativet «Være en politisk institusjon, i betydningen ta et politisk standpunkt i ulike saker». Det er mulig å lese fordelingen av svar som en kombinasjon av to utbredte posisjoner i museumssektoren. På den ene siden er det en ganske tydelig vilje til og ønske om å være en kritisk kunnskapsleverandør og samfunnsaktør, som f.eks. kan spille en rolle for diskusjon, debatt og dialog. På den andre siden er det en langt mer avventende holdning til å ta eksplisitte standpunkt og være motstemme.

Det var også et annet spørsmål som avsluttet undersøkelsen, der museene ble bedt om å ta stilling til den på det tidspunktet høyaktuelle diskusjonen om en ny museumsdefinisjon fra den internasjonale museumsorganisasjonen ICOM. Spørsmålet lød slik:

ICOM (International Council of Museums) har nylig diskutert en endring i sin definisjon av hva et museum er og skal være. Det nye forslaget (som ikke ble vedtatt), legger stor vekt på museene som kritiske samfunnsinstitusjoner. Innledningen til det nye forslaget som skal definere hva et museum er, lyder slik: «Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures.» Hvordan passer en slik definisjon for deres museum?

Svarene skulle gis som et tall mellom 1 og 6, er 1 var svært dårlig og 6 var svært godt. Besvarelsene på dette spørsmålet fordeler seg som vist i figur 22.



Figur 22: Samsvar med ICOMs nye definisjon: Hvordan passer en slik definisjon for deres museum? (N=88).

Det er, som vi ser, delte oppfatninger av hvor godt denne definisjonen oppfattes å passe med de norske museene. I det åpne svarfeltet til dette spørsmålet finner vi blant annet disse utdypningene av svaret:

- Jeg mener at våre museer gjennom en rekke utstillinger og publikumsarrangementer, samt forsknings- og dokumentasjonsprosjekter fyller denne definisjonen. Samtidig er det stor forståelse for at definisjonen ikke ble vedtatt internasjonalt, da den er mer tilpasset for noen land enn for alle.
- Dette vil vi! Vi vil være relevante samfunnsinstitusjoner!
- Begrepet «polyphonic spaces» er kanskje det som virker mest ukjent, men samtidig beskriver det museenes rolle som samklangensarena for demokrati, dannelse og ytringsfrihet. For oss passer det fint, men i en internasjonal kontekst kan det være litt utydelig hva vi mener med dette begrepet.
- Vi er ikke statiske og vi har selvsagt evne til å legge inn refleksjoner om egen praksis, og ta inn flere perspektiver på historien, men dette blir for konflikt-orientert og for krevende. Vet heller ikke hvilke publikumsgrupper en når ved å fokusere på «kritiske» dialoger. De fleste kommer på museum for å bli underholdt, kose seg, lære noe nytt, ikke bli «rehabilitert» som minoritet eller pådyttet dårlig samvittighet for en evt. kolonial fortid.
- Dette er upresist og floskel-preget. Definisjonen har den svakhet at den ikke definerer museer tydelig mot andre institusjoner. Den er i tillegg aksjonistisk hvilket er uheldig med tanke på en global arena.
- Det er en samling av mange fine formuleringer, men vi sliter med å forstå hva man egentlig vil formidle her.
- Det er så mange andre som tar denne samfunnskritiske rollen. På et museum bør en unngå å politisere å splitte publikum mer enn høyst nødvendig.
- Som visjon ja, som virkelighet er det langt igjen. Formuleringen passer best innad i akademiske og museologisk skarpskodde miljøer. Ikke som en definisjon beregnet på museumsfolk flest, museenes interessenter og publikum.

- Jo, fint, men for at alle skal kunne forstå, burde man byttet ut det litt akademisk-snobbete «polyphonic» med et mer forståelig begrep. Men herfra kan jeg nok ikke få påvirket ICOM!

## 4.4 Oppsummering

---

Surveyen får fram en rekke av de spenningene som museene som aktive samfunnsinstitusjoner står i: forholdene mellom oppgaver og ressurser, forventninger og handlingsrom, profesjonalitet og frivillighet, tradisjonelle og nye museumsoppgaver osv. Den sier også mye om hvordan museene oppfatter seg selv og sine samfunnsroller. For det første vurderer de aller fleste seg som kunnskapsinstitusjoner og som forvaltere av kulturarv. Noe færre vurderer seg som viktige turistdestinasjoner og enda færre opplever seg som en aktiv deltager i samfunnsdebatten. Samtidig er det en tendens blant museene til å beskrive de fleste foreslåtte ansvarsområdene som relevante og passende for sitt museum, i større eller mindre grad. Med utgangspunkt i vår liste over ansvarsbeskrivelser, blir svaralternativet *passer ikke* nesten ikke brukt. Det er svært mye som inngår i museenes oppfatning av eget ansvar. Det samme mønsteret gjentar seg med vurdering av ulike arbeidsoppgaver: det meste er viktig, og formidlingsarbeid er det mest viktige blant det viktige. I motsatt ende vurderes deltagelse i debatt, forskning og akademisk formidling, og, overraskende nok, innsamling av nye gjenstander, som det minst viktige. Når museene blir bedt om å beskrive en ønsket prioritering av oppgaver, ser vi at det er størst avvik mellom den faktiske og den ønskede prioriteringen innenfor digitalt arbeid, forskning og debatt. Her er det mange som ønsker å gjøre mer enn de gjør pr. i dag.

Spørreundersøkelsen sier noe om hva museene gjør, hva de mener de burde ha gjort, og også noe om hva de mener de ikke burde gjort. Blant de oppgavene som mange av museene mener ligger på siden av hva som burde være deres ansvar, finner vi særlig inntjening, turisme, inkludert markedsføring av destinasjoner, og til en viss grad vedlikehold av fartøy og bygninger. I tillegg er det også noen som trekker frem arbeid med frivillige som noe som ligger i grenseland av hva som ønskes prioritert. Det er mye som tyder på at frivilligheten som en del av museene er i endring, og det er mange som uttrykker en ambivalent holdning til arbeidet med frivillige: på den ene siden oppleves det som viktig, særlig for lokal forankring, men på den andre siden oppleves det som ressurskrevende og i motsetning til den profesjonaliteten som ellers er forventet av dem.

I forholdet mellom ressurser, kompetanse, ansvar og oppgaver, er det mange som opplever at det er en ubalanse mellom disse. Museene møter forventninger fra mange, og de viktigste blant disse er offentlige myndigheter, styrer og eiere, samt publikum. Det er disse aktørene som særlig vurderes som å påvirke de prioriteringene som museene gjør.

Museene har også et flertydig forhold til de begrepene som blir brukt for å beskrive virksomheten deres. Begrepet *forming* oppleves som utfordrende å fylle med konkret innhold, og oppfattes av enkelte som diffust og uklart. Kjernebegrepet her, *samfunnsrolle*, blir delvis forstått som et begrep for å beskrive det museene alltid har bedrevet, forvaltning og formidling av kunnskap om fortiden. På den andre siden blir det også forstått som et begrep for å fange nye oppgaver: kritisk refleksjon og diskusjon; aktiv deltagelse i samfunnet og relevans for den tiden museene er en del av.

## 5. Museenes samfunnsroller i praksis

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan museer forstår og jobber med begrepet samfunnsrolle i praksis. For å få innsikt i dette forholdet har vi gjennomført en rekke caseundersøkelser. Hensikten med dette kapitlet er særlig å få fram hvordan museene forstår og angriper sin samfunnsrolle *i praksis*; å få kunnskap om museenes praktiske tolkning av samfunnsrollen. Caseundersøkelsene er beskrivelser og analyser av et utvalg museumspraksiser, det være seg formidlings- og forskningsprosjekter, digitale prosjekter og prosjekter som involverer aktører utenfor museene. Denne delen representerer således et dypdykk i museumsarbeid og museumsutvikling i praksis. Det er viktig å understreke at vi ikke har hatt til hensikt å fremskaffe prosjekter fra et representativt utvalg av bestemte typer museum, og vi har heller ikke etterstrebet å finne prosjekter som belyser alle samfunnsroller museene kan sies å ha. Hensikten med casebeskrivelsene er derimot å gi eksempler på konkrete typer utviklings-, kunnskaps- og publikumsarbeid museene gjør for å realisere en eller flere samfunnsroller; for å fylle sitt samfunnsoppdrag. Gjennom casebeskrivelsene får vi også innblikk i noen av utfordringene med museumsreformen, rollekonflikter og andre dilemma som museene står ovenfor. Noen av disse dilemmaene er direkte knyttet til museumsreformen, noen til andre utviklingstrekk i sektoren. Slik gir casebeskrivelsene innsikt i en rekke utfordringer og dilemmaer museene står i, når de fyller sine samfunnsroller med innhold.

Caseundersøkelsene er gjort ved hjelp av dokumentstudier og intervju. Intervjuene er enten gjort skriftlig pr. mail, som telefonintervju eller ansikt til ansikt. Intervjuene er gjort med utgangspunkt i en intervju-guide, men denne ble tilpasset i hvert enkelt tilfelle. Intervjuene er gjort med prosjektleder eller en annen som har hatt god kjennskap til prosjektet. Til to av caseundersøkelsene har vi hatt to informanter, til de resterende en. Ett case er beskrevet med utgangspunkt i empiri fra en tidligere undersøkelse.

Ved å beskrive faktiske praksiser ved museene får vi innblikk i hvordan museene helt konkret jobber med samfunnsrollen. I de følgende beskrivelsene av slike eksempler, har vi lagt vekt på å få fram bredden og mangfoldet i hva museene driver med. Samtidig har vi ønsket å beskrive praksiser som gjenspeiler noen av de politiske målene med påfølgende diskusjoner og dilemmaer som har preget museumsfeltet etter museumsreformen. Vår hensikt er således at de følgende beskrivelsene skal eksemplifisere hvordan museer jobber med samfunnsrollen etter museumsreformen, og få fram sentrale tema og diskusjoner i feltet.

### 5.1 Eksempel #1: Lokal deltakelse og medvirkning

---

Museene har en definert samfunnsrolle inn mot lokalsamfunnet. Et museum skal i henhold til den nasjonale politikken ha lokal forankring, være en møteplass og jobbe for økt lokalt engasjement og bredere publikum. For å illustrere denne samfunnsrollen skal vi se nærmere på et prosjekt ved Varanger samiske museum i Nesseby. Varanger samiske museum er en del av det konsoliderte museet Tana og Varanger museumssiida, en stiftelse etablert i 2010 av Sametinget og kommunene Sør-Varanger, Tana og Nesseby. Stiftelsen har som formål å drive fire museer i Sør-Varanger, Tana og Nesseby, øst i Finnmark. Varanger samiske museum er et sjøsamisk museum som framfor alt dokumenterer og formidler den sjøsamiske kulturhistorien i Varanger og samisk tradisjonshåndverk.

Vi skal se nærmere på prosjektet *Kofter på tvers av tida*, finansiert gjennom Kulturrådets utviklingsprogram for museenes samfunnsrolle. Prosjektets formål er på den ene siden å få økt kunnskap om lokal koftebruk, altså samtidsdokumentasjon, på den andre å styrke museets plass i lokalsamfunnet. Prosjektet skal i henhold til prosjektbeskrivelsen belyse følgende tre problemstillinger: 1) hvordan kan man se endringen i koftebruk i lys av fornorsking og samisk revitalisering, 2) hva uttrykker de ulike trendene innen

utforming av kofta og tilbehør, 3) hvilke tradisjonselementer er det folk velger å fokusere på når nye håndverksprodukter og klær blir designet, og hva ligger bak disse valgene. Som en del av prosjektet legger museet opp til at lokalsamfunnet skal bidra i en diskusjon om hva som hører hjemme på et museum og om hvilke elementer av samiske kulturuttrykk folk ønsker å ta vare på for framtida. Prosjektet har myndiggjøring av lokalsamfunnet, det som på engelsk kalles *empowerment*, som et eksplisitt mål. En av oppgavene i prosjektet er dokumentasjon og formidling av lokalsamfunnets koftebruk gjennom foto og intervju. Museet har også invitert interesserte inn i magasinene for å se på de historiske koftene som finnes der og til temakvelder som tar opp ulike sider ved dagens tradisjoner for koftebruk.

I et intervju med prosjektleder Jorunn Jernsletten forklarer hun at selv om Varanger samiske museum på Nesseby henvender seg til både lokalsamfunnet og turister, er det framfor alt et lokalt museum som skal ivareta og styrke samisk identitet. Museet må, etter hennes oppfatning, derfor være en aktuell og relevant arena som lokalbefolkningen forholder seg til på en aktiv måte. Jernsletten forteller at museet i Nesseby ikke alltid har klart å ivareta denne rollen. På grunn av store ressursmessige utfordringer og påfølgende prioriteringer så museet seg nødt til å nærmest melde seg ut av lokalsamfunnet en periode. Museet hadde ikke kapasitet til å hverken ta imot nye gjenstander eller la publikum bruke magasinene, med den konsekvens at det ble etablert et lite, privat museum i Nesseby som ble mer relevant for folk å ta kontakt med. Varanger samiske museum har i de siste årene derfor hatt stort fokus på reetablere seg som en åpen lokal samfunnsinstitusjon. I følge Jernsletten er *Kofter på tvers av tida* et prosjekt som nettopp skal bidra til å gjøre museet interessant og relevant for lokalsamfunnet. Det er et prosjekt som skal styrke lokalsamfunnets eierskap til museet, men som også utfordrer museet på den måten at lokalsamfunnet involveres i hva museet skal formidle. «Slik jeg ser det, er museet på sett og vis samfunnets ansikt utad. Det er hvordan vi presenterer oss selv. Da er det viktig at lokalsamfunnet kjenner seg igjen i den presentasjonen», sier Jernsletten. «Lokalsamfunnet skal føle at vi er deres museum. At de har innflytelse over hvordan de presenteres i offentligheten. [...] Vi må involvere dem i denne prosessen, selv om det kan være litt skummelt og uvanlig for et museum», sier Jernsletten i filmen som Kulturrådet har laget om prosjektet.<sup>16</sup> Under intervjuet med Jernsletten spør vi henne om hva hun mener er den viktigste samfunnsrollen for museet. Jernsletten bruker en annen halvoffentlig institusjon, nemlig banken, som bilde for å beskrive hva hun mener. «Vi skal være en ressursbank, for det materielle og immaterielle, i og for lokalsamfunnet. Et sted lokalsamfunnet kan bruke til å sette inn og ta ut kunnskap».

I tillegg til å involvere lokalsamfunnet på en ny og mer aktiv måte, handler *Kofter på tvers av tida* om å utfordre ekspertenes makt når det kommer til bruk av kofter. I følge prosjektleder har prosjektet hatt til hensikt å dokumentere reell koftebruk, ikke vise hva som er rett og galt. I den forbindelse har museet brukt begrepet 'koftepoliti', for å bevisstgjøre seg selv og andre eksperter om sin egen rolle som nettopp eksperter. «Vi har ønsket å få fram at det finnes flere sannheter. Alle de personlige fortellingene er med på å skape en ny forståelse over hvordan kofter brukes og hvordan den levende tradisjonen faktisk er – ikke hvordan ekspertene sier at det skal eller bør gjøres», sier Jernsletten. Å utfordre kofteekspertene og bruke et begrep som 'koftepoliti', vitner om et museum som tar tak i kontroversielle tema og som ønsker å skape debatt. Det er nokså nytt for samiske museer å ta en slik rolle. Jernsletten forklarer at det fram til nylig har vært avgjørende for den samiske befolkningen å stå samlet, av politiske grunner. Det har ført til at indre uenighet ikke har blitt vist fram, men nå har vi kommet dit at vi kan se nærmere på uenighetene som finnes, mener hun. Jernsletten mener derfor prosjektet hun leder, kan kalles «aksjonsforskning». De antar at prosjektet kan skape endringer i tradisjonene som de delvis kan følge underveis i prosjektperioden.

Prosjektet har tidvis brutt med de forventninger publikum har til et museum. Jernsletten forteller at publikum i utgangspunktet forventet at prosjektet handlet om å formidle «riktig og historisk korrekt» koftebruk for dette området. «Men når de forstår at det er deres tradisjon og deres praksis som er interessant for oss,

---

<sup>16</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=ILx5AKuHneU>

blir de stolte og engasjerte». «Men», sier Jernsletten, «du skal være litt modig for å tørre å fortelle om dette på for eksempel et åpent arrangement på museet. Det har med koftepoliti og sånn å gjøre. Mange har derfor heller åpnet seg mer i personlige intervju». Jernsletten forteller også at de først tenkte å kommunisere gjennom en Facebook-gruppe, men at de har kuttet ut den ideen, fordi de har sett at sosiale medier ofte skaper polariserte debatter med mye fokus på nettopp rett og galt.

Jernsletten forteller at de må balansere forholdet mellom publikums forventninger og museets egne planer. «Publikum ønsker seg jo kurs om hva som er rett og galt med tanke på koftesøm og koftebruk, så vi må nok legge opp til slike aktiviteter også», sier Jernsletten. Dermed vektlegges hvordan museet må være i dialog med de som skal bruke det, for å gjøre seg relevant, og at de derfor til en viss grad må forholde seg til folks forventninger.

Prosjektet har klangbunn i norsk museumspolitik og museets rolle som *møtested* og det som i museumsreformen beskrives som lokal forankring. Denne casebeskrivelsen illustrerer hvordan museer kan ta aktivt grep om sin lokale rolle og invitere det lokale publikum inn i arbeidet på en dynamisk måte. Varanger samiske museums kofteprosjekt reflekterer på denne måten en større endring som hele kulturminnesektoren preges av – både innenfor og utenfor museene. Et sentralt nav for denne endringen har vært Faro-konvensjonen, altså Europarådets rammekonvensjon om kulturarvens verdi for samfunnet, ratifisert av Norge i 2008.<sup>17</sup> Faro-konvensjonen flytter fokuset i kulturminnevernet fra det materielle objektet til mennesker og menneskelige verdier, og betoner at alle mennesker har rett til å definere sin egen kulturarv. Det er ikke eksperter eller offentlige forvaltere som skal bestemme hva som er betydningsfull kulturarv for en gruppe eller et område, det er lokalsamfunnet selv som må definere dette. Perspektivforskyvningen fra gjenstand til samfunn i museene betegnes gjerne for «den sosiale vendingen» i museologien (f.eks. Watson 2007).

Faro-konvensjonen legger opp til en mer demokratisk kulturminneforvaltning, noe som innebærer en maktforskyvning i feltet. Når publikum engasjeres til å definere sin egen kulturarv, kan det innebære en demokratisering av selve kunnskapsproduksjonen i kulturarvsfeltet (Løkka 2014). En slik demokratisering kan oppleves som en motbevegelse til profesjonaliseringen som feltet har gått gjennom. Når Jernsletten sier at det er litt skummelt for et museum å slippe lokalsamfunnet til i museumsarbeidet, gjenspeiler det nettopp at museene og deres ansatte tidligere har hatt en definisjonsmakt som de nå lempet på. I en del faglitteratur har man lånt terminologi fra informasjonsteknologien til å beskrive denne utviklingen. På den bakgrunn beskrives dagens kultur- og museumsarbeid som Kultur 3.0. eller Museum 3.0. (Sacco et al. 2018).

## 5.2 Eksempel #2: Har kunstmuseene en egen samfunnsrolle?

I forbindelse med museumsreformen og de påfølgende konsolideringene ble forholdet mellom kunstmuseer og kulturhistoriske museer en het potet. I flere fylker ble det besluttet/ lagt sterkt press på at relativt store kunstmuseer skulle konsolideres med kulturhistoriske museer – ofte til høglytte protester fra kunstmuseene. Motargumentene handler typisk om at kunstmuseene representerer en helt særegen tradisjon og identitet, og at de mister muligheten til å bli drevet på sine egne faglige premisser ved en konsolidering. Kunstmuseene har hatt en viktig rolle i kunstfeltet, og i diskusjonene ble det fokusert på at kunstmuseene ville miste status og anerkjennelse i de nasjonale og internasjonale kunstfaglige miljøene (Øglænd 2015, s. 83-84). Slike argumenter er også ført av fagpersoner utenfor museene. For eksempel skriver Solhjell og Øien i boka *Det norske kunstfeltet* at kunstmuseene vil kunne miste sin kunstneriske autonomi ved en sammenslåing med kulturhistoriske museer (Solhjell og Øien 2012, s. 155). Reformens mål var å etablere

---

<sup>17</sup> <https://lovdata.no/dokument/TRAKTAT/traktat/2005-10-27-106>



sterke fagmiljøer, men med tanke på kunstmuseene mente store deler av fagmiljøet at disse tvert imot intensjonen, ville kunne bli svekket.

Det er tidligere konstatert at det trengs mer kunnskap om reformens virkning på kunstmuseene, nettopp fordi kunstmuseene har en annen egenart enn de andre museene (Fossestøl et al. 2013, s. 36). Men hva handler egenart og identitet ved et kunstmuseum om? En av de mest vesentlige forskjellene mellom kunstmuseer og kulturhistoriske museer er at de forholder seg til to ulike kulturbegrep. Kunstmuseene forholder seg til et kvalitativt kunst- og kulturbegrepet, mens de kulturhistoriske museene til et antropologisk. For de kulturhistoriske museene har all kultur i utgangspunktet samme verdi, mens det på kunstmuseer gjøres en kvalitativ rangering. «De [Kunstmuseene] skal utøve et estetisk, det vil si subjektivt, skjønnet på en måte som gjør at skjønnet objektiveres og ser naturlig og riktig ut. [...] Derfor får de [kunstmuseene] en sterk innflytelse på hva som oppfattes som kunstnerisk kvalitet, både historisk og i samtiden, og også av den grunn blir de omstridt» (Solhjell og Øien 2012, s. 152). Det å skulle samkjøre disse to kulturbegrepene inn i én virksomhet er altså noe et konsolidert museum som rommer både kunst- og kulturhistoriske avdelinger/arenaer må gjøre. En tidligere studie peker på at dette faktisk også har vært en intensjon. Basert på intervjuer av personer som var sentrale i formuleringen og gjennomføringen av reformen, viser undersøkelsen at de aktuelle byråkratene så positive muligheter nettopp ved en sterkere kopling mellom kunst- og kulturhistorie, i motsetningen til kunstmuseene selv (Lerstad 2014, s. 14-15). Også i Meld. St. 23 (2011-2012) *Visuell kunst* betones det hvordan museumsreformen har ført til positive fordeler ved at kunst og kulturhistorie nå har tettere koplinger (s. 37).

I surveyundersøkelsen spurte vi blant annet om «Er det noen oppgaver du tenker at museene ikke bør ha ansvar for?» En av informantene kommenterer kunstmuseenes rolle som en del av svaret på dette spørsmålet:

Prinsippet om armlengdes avstand må opprettholdes. Ellers så særkjenneretegner kunstinstitusjonen ved at den står fritt til å gå inn i forskjellige samarbeid og konstallasjoner med de mange andre samfunnsområdene. Dette er en viktig styrke i hele samfunnsveven og gir ekstra store muligheter for å skape nye perspektiver, formidle kunnskaper og gi visjoner plass.

Men har museumsreformen ført til for eksempel formidlingsopplegg som utnytter denne nye sammenkoplingen mellom kunst- og kulturhistoriske museer? Drammens Museum synes å peke seg ut som en institusjon der kunst- og kulturhistorie etter reformen er vevet sammen i ett fagmiljø (Lerstad 2014, s. 64; Løkka et al. 2016). Hvorvidt den tette sammenkoplingen mellom kunst- og kulturhistorie ved Drammens museum skal tilskrives reformen eller ledelsen, er imidlertid ikke helt klart (Lerstad 2014, s. 68).

For å finne et museum å ta utgangspunkt i for å belyse denne tematikken, så vi på nettsider over aktuelle arrangementer ved alle de større kunstmuseene i Norge. Vi så etter eksempler på kunstmuseer som aktivt bruker kulturhistoriske samlinger ved samme museum. Vi ønsket å finne et museum som hadde utnyttet muligheten som reformen har gitt med å jobbe på tvers av fagfeltene kunst- og kulturhistorie, og få synspunkter på museumsreformens konsekvenser med tanke på autonomi og samfunnsrolle. Vi fant ikke mange slike utstillinger. Med forbehold om at vi kan ha oversett noe, fant vi bare ett museum som nylig hadde hatt utstillinger av en slik karakter: Norsk Industriarbeidermuseum (NIA). Det siste året har Telemarksgalleriet ved Norsk Industriarbeidermuseum hatt to utstillinger som begge kopler samtidskunsten på en kulturhistorisk samling, nemlig utstillingene *Mosegrodd* og *Forstørrelser* som ble satt opp tidlig og sein høst 2019. Vi har derfor intervjuet Telemarksgalleriet om disse to utstillingene og om hva konsolideringen har ført til med hensyn til autonomi og samfunnsrolle. Telemarksgalleriet ble konsolidert inn i NIA i 2004, fram til konsolideringen var Telemarksgalleriet et visningssted for samtidskunst uten egen samling, ikke et museum. Det hører med til historien at galleriet i dag har ervervet egne samlinger, slik at det slik sett oppfyller det tradisjonelle kravet til å være et kunstmuseum i dag. Avdelingsleder, Helene Brekke, forklarer at hun opplever at de med konsolideringen fortsatt har autonomi som kunstmuseum, men at de er blitt en del av NIAs overordnede målsettinger i tillegg til at de har sine egne. På den måten

har de flere målsettinger å ivareta og samfunnsrollen har blitt mer kompleks. Dette kommer tydelig fram i Telemarksgalleriet sin handlingsplan:

Samlingspolitikken for Telemarksgalleriet må kobles opp mot NIAs overordnede mål. Distriktets viktige rolle i norsk kunsthistorie, folkekunst i Telemark, Telemarks rolle i det tidlige reiselivet, og brytningen mellom bygdekultur og fremveksten av det tidlige industrisamfunnet skal representeres i samlingen. I tillegg til å arrangere utstillinger som trekker frem tematikken fra samlingspolitikken, vil Telemark kunstmuseum fortsette med et variert program for skiftende utstillinger som fokuserer på samtidskunst av høy kvalitet (Fra Handlingsplan for Telemarksgalleriet).

Som følge av å være del av en overordnet strategi, bruker Telemarksgalleriet i dag samlingene og industrihistorien aktivt i en andel av utstillingene. «Jeg mener vi har en god balanse mellom autonomi og å bidra inn i en større helhet. Det har jo også vært stimulerende for oss, kunstfaglig sett, å skulle bruke samlingene og aktualisere dem. Alle utstillingene våre er planlagt ut fra en kunstfaglig interesse, men nå har vi fokus på å også aktualisere de kulturhistoriske samlingene», sier Brekke. Brekke understreker at også før konsolideringen hadde de utstillinger i skjæringspunktet mellom kunst og kulturhistorie, men at det i dag gjøres mer systematisk – blant annet fordi de jobber på tvers av avdelingene. «I NIA har vi vært opp-tatt av å krysse grenser mellom avdelingene. Noen ganger bruker vi de kulturhistoriske samlingene og konservatorene der, men det er også sånn at vi bidrar med kunstfaglig kompetanse inn i de kulturhistoriske utstillingen. Noen ganger tar de med kunstfaglige perspektiver i sine utstillinger», sier hun. På denne måten krysses grensene mellom kunst- og kulturhistorie.

Utstillingene *Mosegrodd* og *Forstørrelser* er begge eksempler på dette. *Mosegrodd* ble utviklet som følge av at billedkunstneren Morten Slette-meås tok kontakt med museet om en utstillingsidé knyttet til lokale røtter og identitet for han som samtidskunstner fra Telemark. Telemarksgalleriet likte ideen, men oppfordret han til å på en eller annen måte bruke museets samling av førindustrielle gjenstander i utstillingen. Han kunne selv få velge gjenstandene og hvordan disse skulle brukes. Resultatet ble en utstilling der moderne samtidskunst står i dialog med gamle gjenstander fra bondesamfunnet i Telemark. På den måten ble samlingen aktualisert og museumsgjenstandene ble kontekstualisert på en helt ny måte. Kunstneren selv mente gjenstandene forsterket de temaene han ønsket å ta opp og ga publikum en sterkere opplevelse. Utstillingen *Forstørrelser* ble derimot initiert av museet. Utstillingen kom til ved at en av museets samlingskonservatorer jobbet med samlingen etter en av Hydros bedriftsleger. Konservatoren visste at kunstneren Charlotte Thiis Evensen var bedriftslegens barnebarn. Konservatoren spurte derfor Telemarksgalleriet om det kunne være kunstfaglig interessant å kople Thiis Evensen på bestefarens samling. Brekke forteller:

Vi tok kontakt med kunstneren om at vi hadde samlingen til hennes farfar og lurte på om hun kunne gjøre noe rundt det. Det var ikke et bestillingsverk i den forstand, men vi ga jo henne føringer. Det har fra museets side vært mål å få brukt samlingen, og at det blir skapt ny kunst med utgangspunkt i denne. Hun har skapt kunst ut av gjenstandene. Det skaper jo nye tematiske tankeganger å bruke objekter fra samlingen på den måten.

Utstillingen *Forstørrelser* handler om arbeid og arbeidsliv. Brekke forklarer hvordan samlingen etter bedriftslegen særlig reflekterer hvordan han jobbet med å inkludere og tilrettelegge for arbeiderne, en svært dagsaktuell tematikk. I møte med kunstneren Thiis Evensen ble gjenstandene større enn seg selv, sier Brekke:

Som bedriftslege utviklet han for eksempel hørselsvern for arbeiderne. Det er interessant i seg selv, men øreklokkene ble opphøyd til noe mer i utstillingen – til solidaritet, arbeidsliv og velferdssamfunnet og da ble det tydelig for oss også, hva en samling kan være. Det blei ikke bare en utstilling som viste hjelpemidler fra industrien, disse gjenstandene ble opphøyd til noe større enn seg selv.

Når vi spør Brekke om museumsreformens konsekvenser mer generelt, mener hun den har ført til at de jobber på en noe annen måte enn tidligere. Før hadde de langt flere utstillinger pr år, nå har de fire som er

mer gjennomtenkt med tanke på nettopp samfunnsrolle og hvorfor og hvordan de setter sammen en utstilling. Siden de nå på sett og vis konkurrerer om interne midler, mener hun også at de jobber mer kreativt og tverrfaglig. De har et større publikum enn tidligere, slik sett mener hun de kan sies å ha blitt mer relevante. Telemarksgalleriet har også en venneforening som har merket konsolideringen. «Vi har ikke ønsket å nedprioritere venneforeningen, men nå har vi en større bedrift med mer profesjonell oppgaveløsning. Det er rett og slett mindre bruke for dem», sier Brekke.

Med dette caset har vi ønsket å få fram hvordan museumsreformen og konsolidering har utfordret selvforståelsen og praksisen ved kunstmuseene. Eksempelet viser hvordan et visningssted for samtidskunst har utviklet seg og sin samfunnsrolle som følge av konsolideringen. Vi vet lite om hvorvidt det var lokal motstand mot konsolidering for akkurat dette museet, men informanten mener museet har blitt styrket som lokal og nasjonal kunstarena. Det finnes kanskje eksempler på det motsatte?

### 5.3 Eksempel #3: Museene som opplevelsesarena

---

Museumsreformen trakk opplevelsesbegrepet tettere på museumssektoren, særlig gjennom ABM-meldingen *Kjelder til kunnskap og oppleving*, der det lanseres allerede i tittelen at museene skal gi *både* kunnskap og opplevelse. I museumsmeldingen (St.meld. nr. 49 (2008-2009)), står det under hovedmål for museumssektoren: «Museene skal nå publikum med kunnskap og opplevelse og være tilgjengelig for alle» (s. 155). Rollen som opplevelsesprodusent er ytterligere forsterket gjennom kulturminnepolitikken og reiselivspolitikken som er ført de siste 20 årene, for eksempel sies det slik i St.meld. nr. 16. (2004-2005) *Leve med kulturminner*:

Politikken skal bidra til at kulturminner og kulturmiljøer kan gi også kommende generasjoner kunnskap og opplevelser. Regjeringen vil at kulturminnene skal bevares som verdifulle ressurser og være med på å skape verdier i levende lokalsamfunn (s. 5).

Rollen som opplevelsesarena henger sammen med formidlingsrollen og sees gjerne i sammenheng med museet som reiselivsaktør. I den forrige museumsmeldingen omtales museet eksempelvis som «reiselivsaktør og opplevelsesprodusent» (s. 160). Men hvor langt kan et museum gå i jakten på de kule opplevelsene uten å miste faglig kredibilitet? Hvor går grensene for hva et museum kan drive med av underholdning?

I denne sammenheng skal vi se nærmere på museet som opplevelsesarena gjennom Midgard vikingsenter. Midgard vikingsenter ligger i direkte tilknytning til Borrehaugene i Vestfold, og har siden 2009 vært en del av Vestfoldmuseet. Senteret ble etablert for å formidle Vestfolds vikingtidshistorie - der den skjedde. Fram til da hadde denne først og fremst blitt formidlet ved Vikingskiphuset i Oslo. Intensjonen var videre å kombinere det faglige solide med levendegjøring og ny teknologi (Løkka 2017a, s. 115). Midgard vikingsenter fremhever nettopp opplevelsesdimensjonen når de skal presentere seg selv på nettsiden.

På Midgard vikingsenter vektlegger vi opplevelsesbasert læring for å formidle kunnskap om vikingtiden. Her skal man ikke bare kunne lese og se, men også prøve ut det man lærer om. Vi ønsker å bringe vikingtiden til live for våre besøkende!<sup>18</sup>

Tradisjonelt har vikingtiden blitt formidlet ved hjelp av historiske gjenstander i monter. På Midgard kan publikum selv få prøve ut ulike sider av livet i vikingtiden, deriblant ulike håndverkstradisjoner, våpenbruk o.l. (Løkka 2017a). På Midgardsenteret er vikingtiden til å ta, smake og lukte på. Siden oppstarten har senteret fått et stadig bredere spekter av formidlingsformer, der leik og opplevelse og «learning by

---

<sup>18</sup> <https://vestfoldmuseene.no/midgard-vikingsenter/om-midgard-vikingsenter/>

doing» er sentrale prinsipper. Midgardsenteret formidler vikingtiden gjennom alt fra tradisjonelle monter-utstillinger og foredrag til leik, re-enactment, film, bruk av rekonstruksjoner og ulike festivaler og markeder.<sup>19</sup> Bruken av rekonstruksjoner er utstrakt. Tanken er at du lærer vel så mye om vikingtidens våpen ved å holde i en rekonstruksjon enn ved å se og lese om en original. På den måten erfares vikingtiden på en kroppslig måte. For å bli både lokal, nasjonal og internasjonal attraksjon har museet utstrakt samarbeid med frivillige i form av lokale vikinglag, håndverkere og båtlag som er med på å levendegjøre fortiden og skape arrangement der du kan få følelsen av å delta på en tidsreise. Dessuten samarbeider museet med lokalt næringsliv og reiselivsnæringen for å profilere regionen som en vikingdestinasjon.

Midgard vikingsenter har ikke egne samlinger. Således er de et eksempel på en formidlingsarena som bryter med forestillingen om at et museum er «et tempel for nasjonale objekter» (jf. Cameron 1971). Likevel bygger de i høyeste grad opp under både nasjonale og regionale historier og myter. Det er imidlertid ikke gjenstandene, men det historiske landskapet som danner utgangspunktet for kunnskapsoverleveringen som skjer gjennom nettopp *opplevelse*. Det er ikke den historiske materialiteten, *autentisiteten*, eller objektene i seg selv som disse museene benytter i formidlingen, men snarere innlevelse og kroppslig opplevelse. Dette kommer klart til uttrykk i en film som presenterer Midgard historiske senter<sup>20</sup>.

Men har Midgard Vikingsenter kredibilitet som en seriøs kunnskapsaktør, eller har opplevelsesfokusert gått på bekostning av det faglige? Da opplevelsesbegrepet ble innlemmet i museumssektoren, førte det til kritiske diskusjoner. Både representanter for sektoren selv, men også forskere utenfra, uttrykte bekymring for at museene skulle bli kommersielle aktører som mistet sin faglighet (f. eks. Postman 1986; Ehn 1986; Hewison 1987). Walter Benjamin sa allerede i 1936 at reproduksjoner kunne føre til en ødeleggelse av kulturarvens verdi som tradisjon (Benjamin 1991). Det har vært vanlig å sette kunnskap og opplevelse opp mot hverandre, slik for eksempel Geir Vestheim gjorde det i boka *Museum i eit tidskifte. Fortidsarv som underhaldning?*:

Dei [musea] kan enten brukast som kjelder og data for å gi kunnskap om det historisk unike til publikum, kunnskap om det som er avslutta og hører fortida til, eller dei kan brukast som utgangspunkt for å skapa identitetskjenne og oppleving (Vestheim 1994, s. 143).

Midgard vikingsenter møtte helt fra starten kritikk og skepsis fra de akademiske miljøene, har vi blitt fortalt i et intervju til en tidligere studie (Løkka 2017a). I dag må sektoren sies å ha et langt mer positivt syn på opplevelsesbegrepet, og større tro på at kunnskap kan oppnås gjennom opplevelse. For vikingtidens del er det argumentert for at vikingtidssentrene driver faglig solid formidling, men ved hjelp av andre metoder enn universitetsmuseene, slik at de to utfyller hverandre (ibid.). Her påpekes det også at de to museumstypene i dag nærmer seg hverandre når det gjelder formidlingsmetoder. I dag har også universitetsmuseene innslag av opplevelsesorientert formidling og andre formidlingsmetoder. Således viser dette caset hvordan museene er i stadig forhandling om hva som er faglig akseptabelt for et museum å drive med, med tanke på den sentrale samfunnsrollen som *kunnskapsinstitusjon*.

## 5.4 Eksempel #4: Museet som identitetspolitisk arena.

En viktig dimensjon og samfunnsrolle ved museene har tradisjonelt vært, og delvis fortsatt er, den identitetspolitiske (Eriksen 2009). Denne dimensjonen aktualiseres gjennom en rekke ulike museer og prosjekter – ved bevisstgjøring, styrking og utfordring av identitet. Mange prosjekter kunne vært valgt til å belyse denne siden ved museenes rolle, for eksempel er det flere museer som jobber med å styrke identiteten

---

<sup>19</sup> Midgardsenteret har også markert seg på forskningsfronten ved å ta i bruk nye arkeologiske metoder i undersøkelser av historiske landskap (i dag er det fylkeskommunen som står bak disse undersøkelsene, men det var museet som først initierte dette arbeidet).

<sup>20</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=tBqx\\_UV02js](https://www.youtube.com/watch?v=tBqx_UV02js)

til de nasjonale minoritetene, flere har utfordret hva det vil si å være norsk, atter andre har tematisert kjønn og seksualitet. Vi har valgt å beskrive et prosjekt som eksplisitt handler om museene som identitetspolitiske arena og som også handler om selvråderetten over egen kulturarv. Prosjektet *Bååstede* handler om retten til å eie og fortelle sin egen historie, på egne premisser, om samisk identitet og forholdet mellom norske og samiske museum. Prosjektet handler overordnet sett om et svært aktuelt museumsfaglig tema, *repatriering*.

De siste 15-20 årene har prinsippet *repatriering* fått mye oppmerksomhet i museumssektoren, særlig internasjonalt. Kort forklart handler repatriering om tilbakeføring av kulturhistorisk materiale til funn- eller opphavssted, fortrinnsvis en folkegruppe eller en nasjon som materialet har blitt hentet fra. Mange museumsgjenstander er samlet inn med utgangspunkt i kolonialistiske idealer, for eksempel eurosentrisk etnografi eller ideer om forskjeller mellom raser og folkeslag m.m. Internasjonalt har enkelte repatrieringssaker vært høyprofilerte. Det gjelder særlig saker om tilbakeføring av klassiske kulturskatter fra de store europeiske museumssamlingene til steder som Hellas og Egypt, og saker om tilbakeføring av menneskelig materiale, i form av hodeskaller, eller andre typer menneskelige levninger. I Norge har repatriering vært særlig aktuelt med tanke på den samiske befolkningen. Det eksisterer store mengder samisk gjenstandsmateriale i ikke-samiske museer. Et eksempel gjelder tilbakeføringen av de menneskelige levningene etter Mons Somby og Aslak Hætta som ble dømt til døden i 1854 for å ha ledet Kautokeino-opprøret. Hodeskallene deres ble utlevert fra Anatomisk institutt ved Universitetet i Oslo og begravet ved Kåfjord kirke i Finnmark i 1997 (jf. Hylland 2008). Interessen for samisk anatomi førte til at hodene deres ble sendt til undersøkelser ved Anatomisk institutt.

Et annet eksempel er det langt mer omfattende Bååstede-prosjektet, som vi skal beskrive her. Den største samlingen av samiske gjenstander i Norge finnes på Norsk Folkemuseum, som i 1951 fikk overført (deponert) samisk materiale fra Etnografisk museum ved Universitetet i Oslo (i dag en del av Kulturhistorisk museum). Kulturhistorisk museum beholdt imidlertid det formelle eierskapet til disse deponerte gjenstandene. I 2009 ble prosjektet Bååstede etablert der hensikten var å tilbakeføre deler av samlingen til de samiske museene. Prosjektet har hatt to faser: en forprosjektfase fra 2009-2012 og en hovedprosjektfase fra 2015-2019.

Prosjektet kom til etter initiativ fra Norsk Folkemuseum. Repatriering var på begynnelsen av 2000-tallet et høyaktuelt museumsfaglig tema internasjonalt sett, og Bååstede-prosjektet var inspirert av prosjektet UTIMUT, et tilsvarende prosjekt mellom et dansk og et grønlandsk museum. Arbeidsgruppen for tilbakeføring av samisk museumsmateriale ble nedsatt i 2009. Dette var et samarbeid mellom Norsk Folkemuseum, Samisk Museumslag, Kulturhistorisk museum og Sametinget. Arbeidsgruppens vurderinger ble nedfelt i rapporten *Bååstede. Tilbakeføring av samisk kulturarv* (2012). Tilbakeføringen tar utgangspunkt i den norske stats forpliktelser overfor samene som et urfolk i Norge. Som urfolk har samene rett til å forvalte sin egen kulturarv i egne områder. Denne retten er forankret i ulike internasjonale konvensjoner og lover som angår urfolk og minoriteter. Lisa Dunfjeld-Aagård, representant for Samisk museumslag i prosjektgruppa, forteller imidlertid at prosjektet ikke hadde utgangspunkt i en samisk bevegelse, derfor var det slik sett ikke forankret i et aktivt urfolkskrav. Det lokale engasjementet har vokst fram gjennom prosjektet, forteller hun. Dette bekreftes av informanten fra Norsk Folkemuseum, Leif Pareli:

Beslutningen var basert dels på Norges forpliktelser overfor samene som urfolk, dels ut fra den tankegang at gjenstandene ville være mer til glede og nytte når de ble vist i de miljøene de en gang var kommet fra. Det var også en grunntanke at en slik tilbakeføring ville være et uttrykk for godvilje, og være et bidrag til den forsoningen mellom det samiske folk og den norske stat som har foregått siden opprettelsen av Sametinget i 1989, sier Pareli.

Som en oppfølging av rapporten ble det i juni 2012 undertegnet en tilbakeføringsavtale for samisk museumsmateriale mellom representantene for partene. Avtalen trakk opp premissene for prosjektet videre.

Deriblant at ikke hele samlingen, men *deler* av samlingen skulle tilbakeføres til museer under Sametingets forvaltning. Det synes å ha vært bred enighet om at det er stor viktighet for alle parter at samisk kultur og historie også formidles av Norsk Folkemuseum og Kulturhistoriske museum. Av samlingen på rundt 4500 gjenstander ble det derfor foreslått at vel 2000 gjenstander, rundt halvparten av materialet, skulle tilbakeføres. En rekke andre prinsipper blir formulert i rapporten og avtalen, hvorav to har i ettertid vist seg å bli svært sentrale: *Tilbakeføring forutsetter at de mottakende museene har tilfredsstillende lokaler for oppbevaring og utstilling, og tilgang på kompetent personell til håndtering og konservering og Kostnadene ved gjennomføringen ligger utenfor det økonomiske handlingsrom for alle de deltakende museene. Det forutsettes at saken legges fram for sentrale myndigheter for finansiering.* En av forutsetningene for tilbakeføring som ble understreket, var altså at gjenstander ikke skulle flyttes fra gode bevaringsforhold ved Folkemuseet og til dårligere forhold. Det var derfor «nødvendig med utbygging av magasin- og utstillingslokaler ved alle de samiske museene før den fysiske flyttingen av gjenstander kan skje».<sup>21</sup> Det ble anslått at prosessen ville koste rundt 37 millioner kroner. Dette kommer vi tilbake til. I 2015 begynte det omfattende arbeidet med å bli enige om hvilke gjenstander som skulle overføres. Syv år etter inngåelsen av den første avtalen, ble det i juni 2019 undertegnet en formell overføringsavtale om samisk gjenstandsmateriale mellom partene Sametinget, Norsk Folkemuseum, Kulturhistorisk museum og representanter for de seks konsoliderte samiske museene i Norge.<sup>22</sup>

Dunfjeld-Aagård var med i prosjektets andre fase og forteller om arbeidet med å fordele gjenstander. Alle gjenstander ble først registrert, dernest laget de seks samiske museene ønskelister. Dersom Norsk Folkemuseum ønsket å beholde den samme gjenstanden, ble det forhandlinger. Det var særlig de symboltunge, religiøse gjenstandene som skapte utfordringer, forteller hun. Dette skapte noen vanskelige situasjoner. «Vi ble for eksempel tilbydd kopier, men det er jo ingen løsning for oss». Disse utfordringene ble løst ved at man til slutt ble enige om at alle religiøse gjenstander skulle tilbakeføres. Dunfjeld-Aagård understreker at de samiske museene er unge institusjoner, flere med svært små samlinger. «Som urfolk og minoritet har vi behov for å få gjenstander som kan vise en lang og sammensatt historie», sier hun.

Vi må huske at innsamlingen skjedde av etnografer som hadde til hensikt å vise fram det de mente var en stagnert og primitiv kultur. Vi har derimot til hensikt å vise at vi er en kultur med utviklingstrekk, som alle andre kulturer. Det er en viktig samfunnsoppgave for oss – å fortelle vår egen historie.

Rapporten fra Båastede slår fast at det er et statlig ansvar å finansiere en tilbakeføring av samiske gjenstander. Tilbakeføringsprosessen ble begrunnet i Norges forpliktelser overfor samene som urfolk, og de som jobbet med prosjektet mente derfor at finansieringen måtte være et ansvar for de nasjonale myndigheter. Dette synet har de til nå ikke fått gjennomslag for hos staten. Prosjektet har derfor foregått innenfor en årlig bevilgning fra Sametinget og driftsinnsats fra Norsk Folkemuseum, samt støtte fra Kulturrådet til møter og samlinger. Hvordan avtalen skal implementeres ved de enkelte deltakermuseer skal løses, er fortsatt uavklart. Den ene informanten sier at det framfor alt er økonomien som har vært utfordrende med å få gjennomført prosjektet. Den manglende statsstøtten ble også tatt opp i et leserinnlegg i Morgenbladet i 2018: «En statssekretær kommer med rosende ord, men faktum er at staten, ved Kulturdepartementet, ikke har støttet prosjektet med en krone – alt er gjennomført med støtte bare fra Sametinget og Kulturrådet, som har mer begrensede midler å ta av» (Inger Jensen, Kåren Elle Gaup og Leif Pareli i leserinnlegg i *Morgenbladet* 21.12.2018).

I følge våre informanter er det vanskelig å se at dette prosjektet har direkte sammenheng med museumsreformen. Derimot fremhever en av dem at prosjektet har tydeliggjort hvordan de samiske museene *ikke* har fått det faglige løftet som museumsreformen har gitt mange av de norske museene, slik som vi har vært

<sup>21</sup> Sitert fra <https://norskfolkemuseum.no/baastede> [lest 13.01.2020].

<sup>22</sup> Jf. <https://norskfolkemuseum.no/samiske-kulturskatter-vender-hjem> [lest 13.01.20]

inne på tidligere. For eksempel har ingen av de samiske museene teknisk konservator og magasinkapasiteten er dårlig. «De samiske museene sin samfunnsrolle er først og fremst å dokumentere, ta vare på og formidle den samiske kulturarven. I tillegg kan vi gjennom denne belyse samfunnsaktuelle spørsmål, for eksempel vindkraft som har vært veldig aktuelt i det sørsamiske område. Da må de samiske museene rigges ressursmessig for det». Denne casebeskrivelsen viser hvordan museets rolle som identitetsbygger fortsatt er svært viktig i enkelte sammenhenger, og hvordan museumsprosjekter kan inngå i store politiske saker – i dette tilfelle som forsonings- og oppreisningspolitikk mot den samiske urbefolkningen.

## 5.5 Eksempel #5: Museet som verdiskapning- og reiselivsaktør

---

I St.meld. nr. 8 *Kulturens kraft* står det at: «Kulturbasert reiseliv er eit satsingsområde for regjeringa» (s. 59). I Meld. St. 19 (2016-2017) *Opplev Norge – unikt og eventyrlig* understrekes det hvordan noen museer er blant Norges største turistattraksjoner (s. 49). Seinere i meldingen beskrives både kulturturisme og opplevelsesturisme, betydningen av å fortsette utviklingen av dette området blir understreket – og at museene har en rolle i dette. Disse politiske signalene har fått blandet mottakelse i sektoren. Noen museer har jobbet systematisk med utvikling av attraksjonskraft og reiselivsprodukter, andre museer har ikke ressurser til slike prioriteringer. Kanskje ser de det heller ikke som sitt mandat? Surveyen viser i hvert fall at mange museer regner seg som reiselivsaktører, men også at noen er sterkt kritiske til at museene skal satse på å være reiselivsaktører. Enkelte vil rett og slett ikke vil være med på å øke turismen, og andre vurderer ikke reiseliv som en museumsoppgave.

Utvikling av lokalt reiseliv, henger tett sammen med nasjonale mål om økt lokal verdiskapning. Natur- og kulturbasert reiseliv har derfor stått sentralt i Verdiskapingsprogrammet som Miljødirektoratet har gjennomført for både kultur- og naturarv. En rekke ulike steder og prosjekter har fått støtte gjennom Verdiskapingsprogrammet siden oppstarten. Det synes imidlertid som få museer har tatt del i programmet. I så måte er følgende casebeskrivelse et unntak. Vi mener likevel beskrivelsen er egnet til å illustrere hvordan et museum kan jobbe med lokal verdiskapning og at samfunnsrollen likevel kan knyttes til bærekraft.

Gudbrandsdalsmusea er prosjekteier og -leder for Villreinløypa, et verdiskapingsprosjekt som er delvis finansiert av Verdiskapingsprogrammet hos Miljødirektoratet. Selv om akkurat dette prosjektet er finansiert gjennom Verdiskapingsprogrammet, er det grunn til å tro at andre museer er engasjert i tilsvarende prosjekter, men med annen finansiering. Beskrivelsen har til hensikt å få fram hvordan et museum har valgt å knytte samfunnsrollen til lokal og regional verdiskapning og gå i partnerskap med næringslivet for utvikle opplevelsesnæring. Museets rolle har blant annet vært å sikre bærekraftig forvaltning til tross for økt vekst og intensjon om økt økonomisk verdiskapning. Gjennomgangen av formålsparafene til museene, viser at det er nokså uvanlig at et museum har et så tydelig fokus på næringsliv i vedtektene som de har ved Gudbrandsdalsmusea. I vedtektene til Gudbrandsdalsmusea står det imidlertid: «Eininga skal vidareutvikle sin kompetanse på natur- og kulturhistorie og vere aktiv i utviklinga av eit kulturbasert næringsliv». Siden det overordnede målet med Villreinløypa er økt verdiskapning og at prosjektet har en tydelig innretning mot reiselivet og næringslivet i regionen, er det med andre ord helt i tråd med museets formål.

Gudbrandsdalsmusea er en konsolidering av museene i Gudbrandsdalen. Det er Lesja bygdamuseum som har utviklet prosjektet Villreinløypa og hatt det operative ansvaret for prosjektledelsen. Siden i fjor har prosjektet vært ledet av en eksternt finansiert prosjektleder, fordi museet hverken hadde ressurser eller kompetanse til å lede prosjektet gjennom siste fase, der aktivisering av næringslivet står i fokus. Gudbrandsdalsmusea er fortsatt prosjekteier og har en aktiv rolle i prosjektet. Det er utviklingselskapet Nordveggen som har tatt oppdraget med å lede prosjektet gjennom siste fase. De driver også den kommunale næringsutviklingen i Lesja kommune. Vi har snakket med både tidligere prosjektleder på museet og nåværende prosjektleder i utviklingselskapet.

Prosjektet ledes av ei styringsgruppe sammensatt av aktører fra flere institusjoner: Gudbrandsdalsmusea – Norsk Fjellsenter – Norsk Villreinsenter Nord – Nasjonalparkriket – Villreinfangsten som verdensarv – Lesja kommune. I tillegg kommer prosjektpartnere og mer løserer tilknyttede samarbeidspartnere fra både det offentlige og det private næringslivet: Fjellstyra, Nordveggen, Dovrefjell Adventure, matprodusenter, serveringssteder, overnattingssteder, Handverksprodusenter, de fire kommunene Lom, Vågå, Lesja og Dovre, Regionrådet for Nord-Gudbrandsdalen og Verneområdestyret for Reinheimen.

Prosjektet går ut på å skape en opplevelsesløype med utgangspunkt i villreinens tilstedeværelse i området, historisk og i dag. Løypa strekker seg gjennom fire kommuner. Museumsavdelingene (Lom og Lesja) skal utvikle formidlingsopplegg, lokalt næringsliv skal utvikle mat- og overnattingsopplevelser og håndverksprodukter, mens flere aktører sammen utvikler turløyper o.l. Prosjektet skal både gjøre regionen mer attraktiv som reisemål, men også styrke lokal identitet og lokal kunnskap og kompetanse om villreinen og deres behov. Det overordnede målet med prosjektet er verdiskaping, men mange delmål skal bidra til dette. Både bærekraftig ferdsel, bedre formidling og mer kunnskap må til for å nå hovedmålet. For eksempel er et delmål at ferdselen kanaliseres, slik at det blir mindre uønsket ferdsel i de sårbare områdene og i de mest utsatte tidsperiodene. Gode illustrasjoner og informasjon både ved kulturminnene ute i naturen og på Lesja bygdemuseum, samt tilbud om organiserte og dermed kontrollerbare guida turer til et gammelt fangstanlegg, skal bidra til mer bærekraftig utvikling.

Spørsmålet for prosjektet har vært hvordan man kan lage bærekraftige opplevelser med utgangspunkt i den sårbare villreinen. «Målet er at folk skal være i Nord-Gudbrandsdalen i 2-3 dager og lære masse om villrein, ha fine opplevelser med utgangspunkt i villrein, men aldri sett dem», forteller Ellen Syse på museet. «Villreinløypa som prosjekt handler på mange måter om å finne en balanse mellom vern og bruk, mellom konservering og utvikling, og hvordan de ulike aktørene og interessentene kan bli enige og lage utviklingsstrategier som tar mange hensyn.»

Informantene forteller at Lesja bygdemuseum er en liten museumsavdeling med begrenset kapasitet. Det gikk greit for museet å lede første fase av prosjektet som handlet mye om kartlegging, forberedelse og informering, men i andre fase, når det lokale næringslivet i større grad skulle trekkes inn i prosjektet, ble det nødvendig å bruke en ekstern prosjektleder. «Vi har jo ikke kompetanse på slik type jobbing», forteller fungerende avdelingsleder på museet. «Men det er jo også noe andre museer kan være klar over at er en måte løse en vanskelig ressursituasjon på. Hvis du har fått eksterne midler, kan det være mulig å engasjere eksterne folk. Som museum lærer vi jo masse av å jobbe med folk med kompetanse på andre områder.»

Vår informant på museet, Ellen Syse, vektlegger hvordan museets kunnskap kan brukes til utvikling av et mer bærekraftig samfunn:

Mange tror at museene driver med det som er gammelt, men vi skal jo ta med fortida inn i framtida. Vi sitter på så mye kompetanse om hva som har skjedd før, det kan vi bruke til å se framover, hva er lurt. Vi sitter midt i samfunnslivet i Lesja på 17-1800-tallet, det gir oss perspektiv som vi kan ta med inn i samfunnsutviklinga.

Syse mener kunnskapen som finnes ved norske museer, kan bli veldig viktig i utviklingen av samfunnet framover. I fellessamlingene for verdiskapingsprogrammet mener hun at dette ble veldig tydelig. «Vi har skilt oss ut der, men jeg tror vi har bidratt med viktige perspektiver.»

Casebeskrivelsen av Villreinløypa viser at museene har mulighet til å være en viktig aktør i lokal verdiskaping. Denne rollen er imidlertid en rolle som et museum må velge å ta. Det er ikke en rolle som museer har. Caset får også fram hvordan museet ved hjelp av museumsfaglig kompetanse og fokus på bærekraft kan ta en ny samfunnsrolle inn i verdiskapingsprosjekter. I flere av caseundersøkelsene har informantene vektlagt hvordan museet ofte har mye tillitt og autoritet i et lokalsamfunn, fordi folk oppfatter



det som en troverdig kunnskapsinstitusjon. Denne posisjonen gjør trolig at museene har gode muligheter til å påvirke utviklingsprosjekter i en bærekraftig retning.

## 5.6 Eksempel #6: Museet som verdiaktivist

---

Tett sammen med museenes samfunnsrolle henger museenes posisjon som uavhengige institusjoner. Ofte sies det at museene skal være nøytrale kunnskapsinstitusjoner, og som for kulturfeltet for øvrig vektlegges autonomi og armlengdeprinsippet til det politiske nivået. Museene skal være politisk frie og uavhengige fra politisk styring. I St. meld. nr. 49 (2008-2009 s. 145) står det under punktet om Museenes samfunnsrolle: «Museene skal ha en faglig fri stilling som gir handlingsrom for å stille kritiske spørsmål vedrørende både fortid og nåtid. Dette forutsetter armlengdes avstand til eiere og offentlige myndigheter.»

I Sverige har man nylig hatt en politisk debatt rundt dette i forbindelse med vedtak av ny museumslov.

Politisk styring av hur museerna skildrar historien eller vilken konst som ska visas är dock något som med kraft måste motverkas. Museernas självständiga ställning som fria kunskapsinstitutioner är avgörande för att de på ett effektivt sätt ska kunna bidra till att vidga och fördjupa det offentliga samtalet (jfr avsnitt 5.4). I stället för att, som ofta under tidigare epoker, manifestera olika maktanspråk måste ett samtida museum kunna granska, kritisera och utmana den som har makten för dagen. Detta gäller oavsett om inriktningen är kulturhistorisk eller om det handlar om ett konstmuseum inriktat på det nyskapande (*Kulturarvspolitik Prop. 2016/17:116, s.89*).

Den nye svenske museumslovens §5 skal sikre uavhengigheten til svenske museer. I Norge har vi ingen slik lov, men armlengdes avstand-prinsippet står like fast her. I forkant av Grunnlovsjubileet i 2014 ble det lagt føringer på en rekke norske kunst- og kulturinstitusjoner om at de skulle markere jubileet. Det skapte debatt. Mange kulturinstitusjoner mente dette var utidig innblanding fra politikerne om innholdsproduksjon i institusjonene. Tilsvarende innvendinger har blitt reist i feltet i sammenheng med regionreformen og de forestående planene om at fylkeskommunene skal overta ansvaret for en større del av kulturfeltet, deriblant museene. Mange museer frykter at det vil føre til økt politisk styring, instrumentalisering og kunne gå ut over prinsippet om armlengdes avstand.<sup>23</sup>

Denne politiske uavhengigheten betyr imidlertid ikke at museene nødvendigvis er politisk nøytrale i betydning verdinøytrale i sin virksomhet. Både mangfold og bærekraft er verdier som fremmes i den nasjonale museums politikken i dag, og som mange museer nok ikke opplever som like politisert. I dag er det blitt helt vanlig at museene behandler samfunnsaktuelle tema med hensikt om å skape en bedre verden. Politisk engasjerte museum er imidlertid en utvikling som hører til den nyere museumshistorien.

Only a decade ago, the notion that museums, galleries and heritage organisations might engage in activist practice – marshalling and directing their unique resources with explicit intent to act upon inequalities, injustices and environmental crisis - was met with widespread scepticism and often derision. Seeking to purposefully bring about change beyond the walls of the institution, through support for particular standpoints informed by moral, ethical and scientific rationales, was viewed by museum workers, sector leaders and external commentators alike, as inappropriately political and partisan. Such work was thought to be beyond the remit of cultural institutions and antiethical to fundamental professional values. In short, a serious threat to public trust (James og Sandell 2018, s. xxvii).

I Norge har vi enkelte museer som kan sies å være fundert på bestemte politisk/ideologiske agendaer, f. eks. Kvinnemuseet ved ANNO. På prosjektnivå vil langt flere museer kunne tillegges rollen som aktivist

---

<sup>23</sup> <https://museumsforbundet.no/wp-content/uploads/2018/05/H%C3%B8ring-ekspertutvalget-til-Kommunaldepartementet-8.5.18.pdf>

– i en eller annen form. Likevel viser surveyundersøkelsen vi har gjennomført at det er få museum som regner seg som politiske institusjoner. Det var imidlertid mange som mente at de var det *til en viss grad*. Det er ingen tvil om at museer i mange sammenhenger driver en form for verdiaktivisme, på den måten at de har aktiviteter som søker å påvirke publikum/samfunnet i en bestemt retning, f.eks. som mer tolerant eller mer klimavennlig.

For å illustrere hvordan museer kan ta en aktiv samfunnsrolle og bevege seg mot rollen som aktivist, har vi sett nærmere på Norsk fjellmuseum ved Gudbrandsdalsmusea der klima og bærekraft står i sentrum. Norsk fjellmuseum har på sett og vis klimaendringer som en helt integrert del av sin virksomhet, men vi skal særlig beskrive to prosjekter som museet jobber med. I rapporten *Varmare, våtare, villare. Rapport om museas møte med klimaufordringane* fra 2017 skriver Roy Høibo: «Musea kan spele ei viktig rolle i bevisstgjøringa om det klimaansvaret vi har, og som mange ønskjer å ta inn over seg, og i formidlinga av kunnskap om løysingar som tener miljøet i eit framtidsperspektiv» (Høibo 2017, s. 235). Det er nettopp en slik rolle Norsk Fjellmuseum har tatt. Beskrivelsen av Norsk fjellmuseums klimafokus illustrerer i tillegg til verdiaktivisme, hvordan et bevisst forhold til samfunnsrollen kan bidra til at en museumsavdeling inngår i samarbeidsprosjekter med ulike faglige nettverk og kan fornye sin rolle i lokalsamfunnet.

Norsk fjellmuseum ligger i Lom i Nord-Gudbrandsdalen og har siden 2011 vært en del av Gudbrandsdalsmusea. I henhold til vedtektene skal Norsk fjellmuseum «arbeide for å verne kultur og naturverdiar i fjellområda gjennom innsamling, dokumentasjon, forskning, formidling og informasjon». På den måten ser vi at fjellmuseets fokus på klimaendringene og de konsekvenser disse får i fjellet, er forankret i formålsparafrasen.

Museet har to formidlingsprosjekter knyttet til brearkeologi basert på nettopp en slik arbeidsfordeling, der museet utvikler formidlingskonseptene. Prosjektene heter *Secrets of the Ice* og *Klimapark 2469*. *Secrets of the Ice* er et arkeologisk prosjekt som eies, ledes og utføres av kulturarvseksjonen i Innlandet fylkeskommune (tidligere Oppland) i samarbeid med Kulturhistorisk museum i Oslo (KHM) og Norsk Fjellmuseum. Det er et brearkeologisk prosjekt som handler om å avdekke og bevare gjenstander som smelter fram fra isbreene på grunn av klimaendringene. Slik sett er prosjektet både en konsekvens av klimaendringene og en dokumentasjon av de samme prosessene. Prosjektet har gått fra 2011 og skal etter planen fortsette så lenge breene smelter. Feltlesongen for brearkeologi er på ca. 3 uker hver sommer, men til tross for kort sesong har prosjektet framskaffet over 3000 funn. Prosjektet har fått stor internasjonal oppmerksomhet og formidles digitalt ved hjelp av en egen YouTube-kanal og på sosiale medier. Norsk fjellmuseum bidrar i prosjektet framfor alt gjennom gjenstandsoppbevaring gjennom sesongen og formidling. Gjenstandene lagres midlertidig på Fjellmuseet og noen av dem stilles også ut i den såkalte «ferskvaredisken» der, før de etter endt sesong sendes til endelig konservering hos KHM. I tillegg har Fjellmuseet en permanent utstilling over brearkeologi med innlånte gjenstander fra KHM. Til denne er det laget filmer til alle gjenstandene som fokuserer på tilvirkning og bruk. Hver feltlesong avsluttes med foredrag om funnene fra årets sesong. Året gjennom arrangerer museet klimaforedrag med profilerte forskere hver måned. Slik settes klimaendringene på dagsorden kontinuerlig.

Det andre brearkeologiske formidlingsprosjektet er *Klimapark 2469*. *Klimapark 2469 AS* er en klimapark og en istunnel som ligger ved Juvasshytta på Juvflye i Juvfonne i nærheten av Galdhøpiggen. Formidlingen og opplevelsene som gis der, skal gi innsikt i pågående klimaprosesser og samspillet mellom natur og mennesker i et langtidsperspektiv. Flere av aktørene på Fjellsenteret samarbeider om prosjektet, men det er museet, Innlandet fylkeskommune og Lom kommune som eier aksjene i *Klimaparken A/S*. For å ha topp kvalitet på innholdet i det de formidler jobber museet med forskningsmiljøer ved Norges Vassdrags- og Energidirektorat (NVE), Meteorologisk institutt, fylkesarkeologene i Innlandet og sentrale forskningsmiljøer ved NTNU, UiO og UiB. «Vi må jobbe veldig tverrfaglig rundt klima, og det er vår styrke til tross for at det kanskje blir litt komplekse organisasjons- og prosjektstrukturer», forteller Dalen. Fjellmuseet er

også partnere i prosjektet *Natur i endring* ved Naturhistorisk museum i Oslo. Når det nye Klimahuset åpner der våren 2020, skal de vise den midlertidige utstillinga *Natur i endring* som Fjellmuseet har bidratt i. Utstillinga skal til Fjellmuseet når den er ferdig i Oslo. I fjor jobbet Fjellmuseet med NVE om en bildeutstilling om utvikling av breene. Det faglige ansvaret lå hos en breforsker ved NVE. Utstillinga står i dag på Fjellmuseet, men også den skal bli en vandreutstilling.

Gjennom de to prosjektene ser vi hvordan Fjellmuseet formidler klimaendringer, samspillet mellom mennesker og natur og peker på bærekraftige forvaltningsløsninger. Vår informant, museumsrådgiver Thea Grobstok Dalen sier det slik:

Vi utfordrer kanskje rollen som museum, fordi folk forventer å lære om historie, mens vi i større grad bruker historie til å se framover.

Dalen forteller også at museet siden 2013 har jobbet med å fornye seg med tanke på å gi museet økt lokal forankring, slik at det skaper lokalt engasjement og blir et lokalt møtested. Et viktig virkemiddel for dette har vært å fortelle en nasjonal historie ved hjelp av lokale eksempler og lokale forhold. Tidligere var det en avstand mellom museet og lokalbefolkningen, fordi de lokale i liten grad følte tilhørighet til utstillingene og til aktiviteten på museet. Det sies at museet ble oppfattet som elitistisk, forteller Dalen. Nå har lokalbefolkningen derimot vært involvert i å velge ut gjenstandene som det ble søkt om å få lånt fra KHM. I det brearkeologiske arbeidet brukes lokale fjellfolk som guider, fordi det er de som vet hvor det har smeltet mest. Hvert år arrangerer museet en skifestival med utgangspunkt i et lokalt funn av Norges eldste ski med intakt binding. Festivalen tiltrekker seg besøkende som vanligvis ikke går på museum – både lokale og folk fra andre områder. «Vi har blitt en veldig synlig lokal aktør med kunnskap og bærekraft som en rød tråd i alt vi driver med. Vi ønsker, sammen med de andre her på huset, å løfte problemstillinger knytt til forvaltning av fjellområdene i Norge», forteller Dalen.

Norsk fjellmuseum er en liten museumsavdeling med fire ansatte, i tillegg til en ansatt i Klimapark 2469 som museet eier og driver. Museet har jobbet bevisst for å samle flere kompetansebedrifter under samme tak. I 2016 ble Norsk fjellsenter etablert som en paraply og er i tillegg til å huse museet, besøkscenter for tre nasjonalparker (Breheimen, Reinheimen og Jotunheimen), samt kontorlokaler for Statens naturoppsyn, Lom fjellstyre og flere andre kompetansebedrifter knyttet til naturforvaltning. Norsk fjellsenter er slik en kunnskapspark der Norsk fjellmuseum er samlokalisert med og samhandler med en rekke andre forvaltningsaktører. Det samla fagmiljøet arbeider med forvaltning, informasjon og formidling av fjell, natur og kultur. På den måten inngår museet i et faglig fellesskap i Lom på om lag 15 personer, i tillegg til det faglige fellesskapet som Gudbrandsdalsmusea gir.

Dalen forteller at denne samlokaliseringa har stor merverdi. Museet jobber tett sammen med de andre aktørene om prosjekter i og utenfor huset. Som vi skal se, er Fjellmuseet også involvert i en rekke andre nettverk og eksterne samarbeid på prosjektnivå. Dalen forteller at det å inngå i faglige samarbeidsprosjekter og jobbe i nettverk har vært nøkkelen til å få et dynamisk og faglig sterkt miljø på kultur- og naturvern i Lom. Hun forteller at de som en liten museumsavdeling, er avhengige av å samarbeide for å være den kunnskapsinstitusjonen de ønsker å være:

Som museumsformidler er min oppgave å lage opplevelser av den kunnskapen og forskningen som andre driver fram. Vi er veldig tydelige på at vi ikke er forskere. Det har vi hverken faglige eller økonomiske ressurser til. Vi setter sammen og formidler kunnskap som de beste i Norge framskaffer. Det mener jeg er vår rolle, og den er vi ærlige på. Det gir oss troverdighet at vi ikke later som vi er noe vi ikke er. Vi kunne aldri fått til så mye aktivitet av høy kvalitet uten å samarbeide med eksterne. Vi driver en form for kunnskapsturisme, men vi er kompromissløse på kvalitet.

Casebeskrivelsen viser hvordan Fjellmuseet har tatt en tydelig aktivistisk orientert samfunnsrolle med tanke på klimaendringer, men også hvordan museet ved å ta denne rollen har fornyet sin relasjon til lokalsamfunnet og en rekke andre samarbeidspartnere.

## 5.7 Eksempel #7: Integrering og mangfold.

---

Oslo Museum er en stiftelse som ble etablert i 2006 gjennom en sammenslåing av tre tidligere selvstendige enheter: Bymuseet (Oslo Bymuseum), Interkulturelt Museum og Teatermuseet. I årsmeldingen blir de tre enhetenes faglige perspektiver samlet gjennom beskrivelsen av museet som «et kulturhistorisk og samtidshistorisk museum for Oslos historie, teaterhistorie og kulturelt mangfold».

I Kulturrådets rapport *Museene i 2018* står følgende nøkkelinformasjon å lese om museet:

Oslo Museum er med 37,3 årsverk en mellomstor organisasjon. Driftsinntektene i 2018 var på 36 millioner kroner. Ordinært driftstilskudd fra Kulturdepartementet utgjorde 44 % av samlet ordinært driftstilskudd fra departement, fylkeskommune og kommune. Samlingene teller 34 000 gjenstander og 980 000 fotografier. Museet forvalter også arkiv/kildesamlinger. Museet rapporterer om besøk på 3 arenaer. Totalt antall besøk i 2018 var 86 000, det vil si en nedgang på 31 % i forhold til fjoråret. Museet rapporterte om planer for innsamling, katalogisering, bevaring, sikring, forskning, formidling og formidling til barn og unge (Kulturrådet 2019, s. 24).

Kulturrådet gir blant annet følgende generelle vurdering:

Kulturrådet vil også fremheve museets helhetlige arbeid med sin samfunnsrolle som positiv. Innen samlingsforvaltning har de jobbet godt med dokumentasjon, men de har utfordringer når det gjelder oppbevaringsforhold. Ut over de museumsfaglige hovedområdene vurderes museets arbeid med mangfold og inkludering som meget tilfredsstillende. Museet bidrar også som en viktig ressurs i mange faglige museumsnettverk (ibid.).

Om formidling står blant annet å lese at museet har «definerte målgrupper for sin virksomhet, inkludert majoritetsbefolkning og minoriteter, men at de søker å utvide aktiviteten for flere målgrupper». Det sies også at museets formidlingsarbeid «springer ut av et meget reflektert forhold til egen samfunnsrolle».

Oslo Museum har i flere år fokusert særlig på det mangfoldige og flerkulturelle ved det norske samfunnet. I vedtektene deres beskrives dette blant annet på denne måten:

Virksomheten skal være i dialog med og speile det samfunnet museet er en del av. Museet skal bidra til å fremme respekt og forståelse for kulturelt mangfold, kulturelle endringsprosesser og majoritets/minoritets spørsmål i fortid og samtid (siteret fra Årsmelding 2017<sup>24</sup>, s. 4).

Dette fokuset har gjenspeilet seg i flere kunnskaps- og utstillingsprosjekter hvor kulturelt mangfold har vært det faglige omdreiningspunktet. Blant disse kan vi nevne to. I 2011 startet museet et omfattende dokumentasjonsprosjekt om sigøynere/rom i Oslo. Dette endte om med en utstilling som ble åpnet i september 2014: *Norvegiska romá - norske sigøynere, ett folk – mange stemmer*. Dette var etter alt å dømme første gang et norsk museum formidlet denne historien. Et annet eksempel et dokumentasjons- og utstillingsprosjektet «Oss og de andre» fra 2015, som tok utgangspunkt i fordommer, i rasismebegrepet og den allmenne menneskelige tendensen til å skille mellom et *oss* og *de andre*. Prosjektet munnet i 2017 ut i en ny basisutstilling på museet, med tittelen «Typisk dem».

---

<sup>24</sup> <https://www.oslomuseum.no/wp-content/uploads/2017/05/%C3%85rsmelding-Oslo-Museum-2017.pdf> [lest 07.01.20]

Det pågående prosjektet *Forelskelse, kjærlighet, ekteskap? Pardannelse i en mangekulturell storby* har fått støtte fra Kulturrådets utviklingsprogram for museene som har temaet Samfunnsrolle, makt og ansvar<sup>25</sup>. Dette prosjektet skal ifølge prosjektbeskrivelsen være et forsknings- og dokumentasjonsprosjekt, som skal ende ut i en utstilling. Utstillingen er planlagt åpnet i juni 2021. Innfallsvinkelen i prosjektet er «et kulturhistorisk blikk på forelskelse, kjærlighet og ekteskap», og det er et ønske å «diskutere ulike syn på og strategier for kjærlighet, pardannelse og ekteskap i en mangfoldig storby»<sup>26</sup>. Det overordnede målet for prosjektet er å «belyse kulturelle endringer, kulturell kompleksitet og verdidebatt i dagens Oslo og Norge, som er viktige for å forstå den aktuelle samfunnsdebatten og hvilke normer, verdier, holdninger og praksiser som former våre liv og våre livsløp».

Tematisk og metodisk er dette prosjektet inspirert av det tidligere BRUDD-programmet/-prosjektet fra ABM-utvikling og senere Norsk kulturråd, hvor den grunnleggende tanken var at museene også skulle formidle og problematisere det ubehagelige, konfliktfylte og kontroversielle. Dette prosjektet hadde som faglig utgangspunkt at museene forteller historier om fortiden, og at det finnes flere historier som velges bort og *ikke* fortelles; særlig de vanskelige, ubehagelige og marginale historiene. BRUDD-prosjektet skulle «stimulere museene til å hente fram og fortelle de vanskelige og marginaliserte historiene, tørre og stille spørsmål, ta standpunkt, invitere til debatt og «utøve en problemorientert samfunnskritisk funksjon»»<sup>27</sup>.

I praksis viser inspirasjonen fra BRUDD seg gjennom en ambisjon om å både inkludere det vakre og det vanskelige i de kjærlighets-, par- og ekteskaphistoriene som tas med i prosjektet. Det viser seg blant annet gjennom et fokus på tvangsekteskap og arrangerte ekteskap, et tema som også ønskes behandlet med et visst tvisyn: Er det slik at det også kan oppstå lykkelige forhold gjennom arrangerte ekteskap, spør prosjektet, samtidig som det ønsker å skille tydelig mellom arrangerte ekteskap og tvangsekteskap.

Prosjektet *Forelskelse, kjærlighet, ekteskap?* er et todelt prosjekt, som består av en dokumentasjonsdel og et utstillingsprosjekt. I skrivende stund er det dokumentasjonsdelen av prosjektet som er under arbeid. Ambisjonen med denne delen av prosjektet er blant annet å knytte kulturhistorisk kunnskap om utvikling av kjærlighetens vilkår med innsamling og dokumentasjon av samtidige historier om temaet. Det er inngått ulike typer samarbeid med andre aktører i denne fasen av prosjektet, slik det beskrives i delrapporten. Det er knyttet kontakt med forskergrupper ved Universitetet i Oslo og OsloMet. På den andre siden er det planlagt samarbeid med unge mennesker fra både lokalmiljøet rundt Interkulturelt Museum på Grønland i Oslo og fra skoler ulike steder i byen. Disse skal involveres i innsamlingen av historier og dokumentasjon om vilkår for kjærligheten før og nå.

Noe av motivasjonen for prosjektet beskrives slik av prosjektlederen:

Moderniteten har blitt og fortsatt blir behandlet på mange ulike måter. Vi ville denne gangen vise dens effekt på en av de mellommenneskelige handlingene nemlig; forelskelsen, kjærligheten og ekteskapet. Disse fenomenene er den dag i dag veldig aktuelle og praktiseres forskjellig innen mange ulike kulturer, tradisjoner og religioner som befinner seg i Norge.

Han utdyper videre: «Vi vil vise at Oslo er en mangfoldig storby og i det mangfoldet praktiseres forelskelsen, kjærligheten og ekteskapet også forskjellig. Samtidig oppstår det gnisninger mellom majoritet/minoritetssamfunn og imellom mange forskjellige minoriteter i Norge.»

---

<sup>25</sup> Jf. <https://www.kulturradet.no/museum/museumsprogrammene/vis-program/-/fakta-museumsprogram-samfunnsrolle-2018-2020> [lest 07.01.20]

<sup>26</sup> Dette og andre sitater i beskrivelsen av prosjektet er hentet fra søknaden til Kulturrådet.

<sup>27</sup> Jf. ABM-utvikling 2006, s. 9f. Sitatet «utøve en...» henviser til en formulering fra ABM-meldingen: «Dessutan er det tenleg at musea i mange samanhengar utøver ein problemorientert samfunnskritisk funksjon (...）」 (St.meld. nr. 22 (1999-2000), s. 120).

Prosjektet omtales som et prosjekt som ble mottatt med entusiasme blant kollegaer og i museets styre. På direkte spørsmål om prosjektet var mulig å se i sammenheng med museumsreformen, svarte prosjektleder at en slik sammenheng ikke var så lett å se.

Oslo Museums arbeid generelt og prosjektet *Forelskelse, kjærlighet, ekteskap?* spesielt, illustrerer hvordan museenes virksomhet inkluderer arbeid med mangfoldsspørsmål. Dette museet og dette prosjektet, som også andre museer og prosjekter, viser hvordan museumsarbeid blant annet kan handle om forholdet mellom majoritetskultur og minoritetskultur. Det viser også et eksempel på hvordan et museum kan ta aktivt stilling til samfunnsspørsmål, og videre hvordan man kan oppfatte seg som en aktiv, politisk, ikke-nøytral aktør. Dette caset og dette prosjektet, synliggjør dermed i likhet med det forrige blant annet museenes mulige posisjonering mellom det politiske og det nøytrale eller a-politiske. Prosjektleder for dette aktuelle prosjektet er f.eks. av den klare oppfatning at museene, enten de vil eller ikke, er politiske: «Med makten til å legitimere, definere og velge og vrake, kan museene ikke være apolitiske». Og videre: «Denne makten bringer et stort ansvar og med det ansvaret bør ingen museer ha luksusen av å ikke være politiske».

Slik prosjektlederen for *Forelskelse, kjærlighet, ekteskap?* beskriver det, handler dette prosjektet på en direkte måte også om en annen potensielt viktig samfunnsrolle for museene:

Menneskerettighetene/individets rettigheter ikke kan tas for gitt og bør beskyttes. Ingen bør tvinges til ekteskap, oppleve vold, trusler og lignende. Vi kan ikke tolerere at enda flere jenter og gutter får livene sine ødelagt fordi en tradisjon eller en slekt bestemmer det. Dette handler om å utruste ungdommen og voksne med kunnskap og forståelse av samfunnet vårt. Som sagt, handler det å jobbe med og definere hva kultur er, er en kamp som vil pågå framover. Vi vil møte nye utfordringer hele tiden. Da må vi, museene, også ha nye strategier mot de utfordringene.

## 5.8 Eksempel #8: Inkludering av nye stemmer og grupper.

Museum Stavanger (MUST) er et tverrfaglig museum som er dannet etter flere konsolideringer. Utgangspunktet for museet ligger i Stavanger museum, som ble grunnlagt i 1877. Mellom 2006 og 2010 ble det sammenslått med flere tidligere selvstendige museer; blant annet Norsk Grafisk Museum, Vestlandske Skolemuseum og Norsk barnemuseum. Da var allerede Stavanger Sjøfartsmuseum (i dag Stavanger maritime museum) integrert i museet i 1979. I 2010 ble Stavanger museum slått sammen med Rogaland Kunstmuseum, og med det ble den nye organisasjonen MUST etablert. Den er organisert som et aksjeselskap<sup>28</sup>.

I Kulturrådets rapport *Museene i 2018* står følgende nøkkelinformasjon å lese om museet:

Museum Stavanger er med 52,0 årsverk en stor organisasjon. Driftsinntektene i 2018 var på 68 millioner kroner. Ordinært driftstilskudd fra Kulturdepartementet utgjorde 40 % av samlet ordinært driftstilskudd fra departement, fylkeskommune og kommune. Samlingene teller 145 000 gjenstander, 17 bygninger og 64 000 fotografier. Museet forvalter også arkiv/kildesamlinger, 1 teknisk-industrielt anlegg og 21 dekar hageanlegg. Museet rapporterer om besøk på 15 arenaer. Totalt antall besøk i 2018 var 219 000, det vil si en økning på 1 % i forhold til fjoråret. Museet rapporterte om planer for innsamling, katalogisering, bevaring, sikring, forskning, formidling og formidling til barn og unge (Kulturrådet 2019, s. 76).

Fra Kulturrådets generelle vurdering: Den generelle vurderingen fra Kulturrådet sier det blant annet slik:

---

<sup>28</sup> Aksjeeiere er Stavanger kommune (47 %), Rogaland fylkeskommune (47 %) og Rennesøy kommune (7 %).

Slik viser museet at de ser sine ansvarsområder i sammenheng, noe som i dette tilfellet kommer både samlinger og publikum til gode. Museet melder om god besøksutvikling i tråd med strategien for å øke sin relevans ovenfor publikum, i tillegg til å ha jobbet målrettet med bedre organisering av gruppebesøk, etablering av faste gjentakende grupper som kommer til «sitt museum», og en bevisst strategi om å gå etter store publikumsgrupper. Museet rapporterer at de har nådd sine mål for årlig økning i nettbesøk og følgere i sosiale medier, og er synlige og forholdsvis aktive på flere sosiale medier. Kulturrådet vurderer MUSTs formidlingsvirksomhet som meget tilfredsstillende. (ibid.)

MUST skriver i sin strategi bl.a. at museet «skal fortelle unike historier og skape sterke opplevelser for et stort og bredt sammensatt publikum». Museet legger også vekt på *flerstemmighet* i sin strategi, og på at det er ulike historier som kan fortelles i et museum: «Ved å fortelle ulike historier om enkeltmennesker, samfunn og naturen, inspirerer MUST til refleksjon om at en annerledes verden er mulig, på godt og vondt».

Som ansvarlig museum fikk MUST støtte fra Kulturrådets samfunnsrolleprogram til prosjektet *Fattige barn i verdens rikeste land*. I prosjektbeskrivelsen til prosjektet blir det blant annet beskrevet slik: «Målet med prosjektet er å styrke museenes evne til å vise og ta vare på de svake stemmene i samfunnet». Det formuleres også på denne måten: «Prosjektets overordnede mål er implementering av mangfoldsperspektivet i kjernevirksomheten, spesielt med tanke på sosialt og demografisk mangfold».

Det formuleres også som et eksplisitt poeng å *utvide* dette mangfoldsperspektivet:

Mangfoldsperspektivet har til en viss grad blitt behandlet av flere prosjekter tidligere og et eget museumsnettverk for minoriteter og mangfold er opprettet. Fokuset for dette har vært på kulturelt mangfold, men mangfold i et museumsfaglig perspektiv bør utvide dette begrepet til også å inkludere sosialt og demografisk mangfold.

En del av prosjektet har vært produksjonen av en utstilling om barnefattigdom, med tittelen «Vokse opp i verdens rikeste land – penger som inngangsbillett». Prosjektlederen beskriver bakgrunnen for valget om å lage en slikt utstilling som en kombinasjon av aktualitet og et ønske om å bidra med vinklinger og stemmer som ble oppfattet som å mangle: hvordan opplever barn som har førstehåndskjennskap til fattigdom situasjonen sin? Prosjektet/utstillingen ble innledet med en forundersøkelse, der ansatte ved MUST i samarbeid med skoleelever gjennomførte en enquete-undersøkelse på gata i Stavanger, med spørsmål om kjennskap til fattigdom og fattige barn.

Prosjektlederen forteller videre om at den opprinnelige planen var å lage en utstilling som handlet om barnefattigdom med et historisk perspektiv; som fortalte om fattige barn før og nå. Perspektivet ble endret til et nåtidsperspektiv, blant annet fordi de som arbeidet med prosjektet oppfattet temaet som sentralt og underkommunisert i *dag*:

[M]er enn hvert tiende barn i Norge vokser opp i familier med en inntekt som defineres under fattigdomsgrensen, altså mer enn to barn i hver skoleklasse. Disse høye tallene og det at situasjonen har forverret seg på så få år, at det har skjedd en tredobling av antall barn som lever under denne grensen fra 2001, og det manglende engasjementet blant folk, gjorde at vi valgte å konsentrere utstillingen om samtiden. Det føltes viktig å formidle dette. Viktig å få fram stemmene til de som ikke kommer til orde. De vi omgir oss med hver dag, våre naboer og klassekameratene til barna våre. De vi snakker med men som vi ikke vet noe om. Å gi et strukturelt problem et ansikt. Det ble vårt oppdrag, fordi det føltes avgjørende og viktig.

En integrert del av prosjektet og utstillingen bestod å integrere barn og unge i arbeidet, både som såkalte *medforskere* og som informanter. Dette inkluderte blant annet dybdeintervjuer med 13 ulike ungdommer som hadde vokst opp i lavinntektsfamilier. Intervjuene med disse ungdommene dannet siden et utgangspunkt for fortellinger om tre (fiktive) ungdommer som ble presentert som en del av utstillingen.

På spørsmål om hvordan det aktuelle prosjektet kan sies å bidra til å oppfylle museenes samfunnsrolle, svarer prosjektlederen blant annet slik:

Vi bidrar med nye vinklinger i formidlingen/utstillingen. Dette er et resultat av at vi har involvert nye grupper. I debatten manglet barns stemme. Vi så det som vårt ansvar og rolle å få denne stemmen inn. Informantene som har fortalt sin historier er anonyme. Dette har vært et viktig prinsipp. Samtidig skal vi beholde det autentiske. Det er noen sin historie vi forteller. De skal kjenne igjen sin historie. Det skal være deres egne ord. Vi har vært opptatt av å få til begge deler.

Prosjektlederen for prosjektet oppfatter samfunnsrollebegrepet som å handle om museenes inkludering og demokratisering. Og demokratisering må skje på flere områder, sier han/hun: «Vi skal være demokratiserende både i formidlingen (hvem sin historie vi forteller og hvordan vi forteller den), i bevaring og forvaltningen (hvilke gjenstander velger vi å ta inn i samlingen og hvem sin historie dokumenterer vi – både immaterielt og materielt) og i bruk av museet (hvilket publikum vi tilrettelegger for).»

Han/hun beskriver også en utfordring for museene i hvordan ideene om samfunnsrolle kan/skal/bør omsettes i praktisk museumsarbeid:

Jeg tror utfordringen ligger i å implementere samfunnsrollebegrepet i forvaltningen, formidlingen og forskningen. Sånn som jeg ser det er det behov for presisering av mangfold, inkludering, demokratisering osv [...] Jeg mener det er behov for å prioritere innenfor museene men jeg tror ikke denne prioriteringen skal gjøres ved å avgrense begrepet samfunnsrolle- og ansvar, som jeg har sett at noen mener, men heller presisere og jobbe med metoder for implementering. På den måten tror jeg museene kan få en sterkere, tydeligere og enda viktigere rolle i samfunnet.

De som arbeidet med utstillingen og prosjektet har opplevd arbeidet som meningsfullt og vellykket, men ser samtidig utfordringen i hvordan slike perspektiver og slike arbeidsmetoder kan overføres til andre deler av museets arbeid.

Dette prosjektet og denne utstillingen illustrerer en måte å fortolke museenes samfunnsroller knyttet til mangfold, inkludering og demokratisering på. Det eksplisitte målet ved prosjektet har vært inkludering av nye perspektiver/stemmer i museumsarbeidet, med et samtidig ønske om en utvidelse av ambisjonene knyttet til mangfold. I denne sammenhengen er det ikke kulturelt, men demografisk og sosioøkonomisk mangfold som beskriver den faglige ambisjonen med arbeidet. På den måten er dette caset et eksempel på hvordan museer kan arbeide med dagsaktuelle problemstillinger som oppfattes som underformidlet og underbelyst. I dette tilfellet er det altså barnefattigdom som er tematikken. Det er samtidig noen konkrete utfordringer som aktualiseres av dette eksemplet: Hvordan kan og bør museer angripe livshistorier og levemåter som er omfattet av tabuer og skamfølelse? Hvordan kan man involvere målgrupper i både det praktiske og det faglige arbeidet i et prosjekt? Hvordan bør et museum arbeide med synliggjøring av det usynlige?

## 5.9 Eksempel #9: Møteplasser på museet.

---

Ryfylkemuseet er en stiftelse som ble opprettet i 1981 som et regionmuseum for Ryfylke. Museet sprang blant annet ut av det daværende Rogaland Folkemuseum. Museet har avdelinger eller bygg i de fleste kommunene i Ryfylke. Museet er et relativt lite museum, med litt over 17 årsverk i 2018.

*Museene i 2018* gir denne tallbaserte beskrivelsen av museet:

Ryfylkemuseet er med 17,2 årsverk en nokså liten organisasjon. Driftsinntektene i 2018 var på 15 millioner kroner. Ordinært driftstilskudd fra Kulturdepartementet utgjorde 48 % av samlet ordinært driftstilskudd fra departement, fylkeskommune og kommune. Samlingene teller 21 000 gjenstander,



85 bygninger og 140 000 fotografier. Museet forvalter også levende samlinger, arkiv/kilde-samlinger, 10 dekar kulturlandskap og 3 dekar hageanlegg. Museet rapporterer om besøk på 17 arenaer. Totalt antall besøk i 2018 var 29 000, det vil si en oppgang på 32 % i forhold til fjoråret. Museet rapporterte om planer for innsamling, katalogisering, bevaring, sikring, forskning, formidling og formidling til barn og unge (Kulturrådet 2019, s. 78).

Et særmerke for Ryfylkemuseet gjennom flere år, har vært en satsing på organisering av møteplasser for flyktninger og ikke-norske innbyggere i lokalmiljøet. Museets overordnede målformulering er «ein inkluderande møteplass for kunnskap og opplevingar»<sup>29</sup>. I Kulturrådets vurdering i *Museene i 2018* kan man også lese det følgende: «Innen formidling har de jobbet målbevisst både mot barn og unge og mot mennesker med flyktningbakgrunn. (...) Museet oppgir at personer med flyktningbakgrunn også brukte museet som møteplass, noe som fra museets side har vært en bevisst strategi med museets samfunnsoppdrag som begrunnelse» (ibid.).

I følge [en tidligere direktør] ved museet var museet litt på søken etter hvilken rolle det skulle ha som regionmuseum, og det var flere faktorer som spilte inn på hvordan museet kom til å utvikle seg med tanke på ambisjonen om å være en inkluderende møteplass. «Møteplass»-begrepet ble løftet frem av museumsutredningen fra 1996 (NOU 1996:7), og det passet godt med de ideene som hadde begynt å utvikle seg ved museet. En annen faktor var at vertskommunen for museet, Suldal kommune, var blant de som tok i most flest flyktninger fra Bosnia-Hercegovina under Balkankrigen på 1990-tallet. Dermed ble lokalsamfunnet endret. Museet vurderte det slik at det også endret deres ansvar: «På museet definerte vi det slik at deira historie også var ein del av vårt ansvar». En viktig faktor i utviklingen av dette arbeidet ved museet var etter alt å dømme det personlige engasjementet til den daværende direktøren.

I en rapport fra 1999 om det som på det tidspunktet ble omtalt som «den flerkulturelle utfordringen» til museene, blir det flerkulturelle arbeidet ved Ryfylkemuseet og utviklingen av en ny utsiling omtalt på denne måten:

Ryfylkemuseet ligger i Sand, en liten bygd som er sentrum i Suldal kommune. Fra høsten 1994 mottok Sand flyktninger fra Bosnia. Etter hvert kom tallet opp i 46 personer. Begynnelsen var positiv for begge parter. Flyktningene ble varmt mottatt og optimismen var stor. Senere ble en frustrerende hverdag mer påtrengende: nesten ingen av flyktningene hadde arbeid, det var svært liten kontakt mellom flyktninger og lokalbefolkning, og flere flyktninger slet med psykiske problemer etter skremmende krigsopplevelser. Dessuten oppdaget lokalbefolkningen at det ikke var to parter – de lokale og flyktningene – men flere. Flyktningene besto av serbere, kroater og muslimer. Alle var ofre for krigen, men på ulik side, og mange bar konflikten med seg i forholdet til de andre flyktningene.

Kanskje var de erfaringer Ryfylkemuseets stab hadde gjort i samarbeidet med Down County Museum i Nord-Irland litt av inspirasjonen til museets utstilling om og med flyktninger og lokalbefolkning i Sand. Down County Museum forsøker å være en «common ground» for de ulike parter i den nordirske konflikten, et fredet - men ikke passivt - sted for møte og fellesskap.

Ryfylkemuseets stab mente at situasjonen i Sand delvis skyldtes lite kunnskap om flyktningenes bakgrunn, delvis at flyktningene selv ble passivisert. En utstilling som presenterte flyktningenes bakgrunn, den lange og vanskelige veien til Norge og problemene med å finne seg til rette etter ankomst, ville formidle kunnskap, samtidig med at prosessen med å lage utstillingen kunne aktivisere både flyktninger og lokale i et felles arbeid. En arbeidsgruppe bestående av flyktninger og lokale ble satt sammen for å arbeide frem *Den lange vegen*. (Rekdal 1999, s. 72).

*Den lange vegen* var en utstilling som handlet om møtet mellom flyktninger og det norske lokalsamfunnet, utviklet i samarbeid mellom disse to gruppene.

---

<sup>29</sup> <https://ryfylkemuseet.no/ommuseet/> [lest 02.03.20]

Arbeidet med å være en inkluderende møteplass hadde ulike mål, forteller den tidligere museumsdirektøren. For det første skulle selve historien de formidlet være inkluderende, i den betydning at institusjonen ikke kun dyrket en del av historien, som kunne virke ekskluderende på nyinnflyttede innbyggere. For det andre lå det en tanke i arbeidet om at museet hadde forutsetninger til å bli en ny møteplass i en tid hvor tidligere møteplasser forsvant.

I praksis har arbeidet med å være en inkluderende møteplass blitt realisert på ulike måter ved Ryfylkemuseet. Et tidlig eksempel var den nevnte utstillingen *Den lange vegen*, som presenterte de nye flyktningenes bakgrunn og vei til Norge, og som også formidlet utfordringene med å bosette seg i et nytt land. Ambisjonen med utstillingen var å formidle kunnskap, men arbeidet med den skulle også samle ulike folk i en felles aktivitet. Det var både flyktninger og lokale involvert i arbeidsgruppen for utstillingen. Senere har museet også gjennomført andre prosjekter, både som enkeltstående hendelser og som faste tiltak. Museet har blant arbeidet med flere dokumentasjonsprosjekter som har handlet om møter med det norske samfunnet: f. eks. *Den fleirkulturelle bygda*, *Islam i bedehusland* og *Barn i bygda*<sup>30</sup>. Mer faste tiltak er f.eks. jevnlig språkkafeer og internasjonale kafeer, der formålet har vært å «skapa ein nøytral møteplass mellom innbyggjarar i Suldal med ulik kulturell bakgrunn, og med eit særleg fokus på at innvandrarar og etniske nordmenn skal møtast»<sup>31</sup>. Fra 2012 ble tilbudet Internasjonal kafé drevet i samarbeid med introduksjonstjenesten i kommunen.

Ambisjonen om å være en «inkluderende møteplass» har blitt forsøkt realisert i både konkret og i mer overført betydning. På spørsmål om de faglige prioriteringene om å være en slik møteplass har noen sammenheng med museumsreformen, svarer vår informant et tydelig «nei». Arbeidet var påbegynt lenge før museumsreformen ble en realitet. Samtidig var det slik at museumsfeltet i Rogaland allerede hadde gått igjennom en strukturendring en god stund før gjennomføringen av museumsreformen. Samtidig vurderer vår informant arbeidet med å lage møteplasser som å være tett knyttet til museene samfunnsrolle:

Eg tenkjer at møte mellom menneske er den viktigaste måten musea kan bidra til spreing av kunnskap, skaping av «nyfikne» (...) og oppmuntring til «kritisk refleksjon» (...). Eg ser heller ikkje bort i frå at gode møte på tvers av kjønn, status, farge og kultur kan vera eit bidrag til deltaking i lokalsamfunnet, og i beste fall til vedlikehald og utvikling av demokratiet. Viss vi definerer innvandring som ei av dei store utfordringane i samfunnet, må eitkvart tiltak som styrker inkluderinga vera eit viktig bidrag til samfunnsforminga. Eg tenkjer museum som tar på seg ei oppgåve som møtestad tar på seg ei viktig rolle i samfunnet.

Målet til og arbeidet ved Ryfylkemuseet illustrerer hvordan et museum i et lokalsamfunn har ønsket å gjøre seg relevant og viktig for nye grupper i befolkningen. Dette har vært gjennomført gjennom å forsøke å la disse ambisjonene prege ulike deler av museumsarbeidet – både samlingsarbeidet – gjennom dokumentasjonsprosjekter, formidlingen, i form av nye utstillinger, og i organiseringen av ulike faktiske møteplasser i museets regi. Dette har samtidig foregått i et relativt lite samfunn og i en kommune med rundt 4000 innbyggere. Det kan f.eks. bety at akkurat denne måten å arbeide museumsfaglig på, som ser ut til å ha vært vellykket, ikke nødvendigvis er overførbart til samfunn og kommuner som er langt større, eller er sammensatt på andre måter. I en omtale av utstillingen *Den lange vegen*, formulerer Per Bjørn Rekdal det slik, som en av flere mulige forskjeller: «I en stor by kunne flyktninger og andre eventuelt bare bestemt seg for at museet var uinteressant og irrelevant, der ville likevel være så mange andre fora å referere seg til. I Sand derimot, kunne flyktninger og andre sannsynligvis ikke bare velge å se museet som irrelevant. Dermed er et museum i et lite samfunn kanskje mer bundet og har et tyngre ansvar overfor sin lokalbefolkning enn museer i et stort samfunn, men har samtidig en mye større mulighet til å oppnå en effekt.» (Rekdal 1999, s. 74-75).

<sup>30</sup> Jf. <https://ryfylkemuseet.no/forskningogutvikling/> [lest 18.03.20]

<sup>31</sup> <https://www.regjeringen.no/contentassets/6dc453f012da44cb97d990a847c123ad/19-ryfylkemuseet.pdf> [lest 18.03.20]

Arbeidet til Ryfylkemuseet illustrerer også noen mer generelle utfordringer som er relevante for museumsfeltet som sådan: Hvordan arbeider man med inkludering av folkegrupper som har vært i aktiv konflikt? I formidling av konflikt- og krisesituasjoner, hvordan håndterer man spørsmål om nøytralitet? Hvordan legger man best til rette for at folk som ikke kjenner hverandre, og kanskje er skeptisk til hverandre, kan møtes på felles grunn? Og – hvilke særlige kjennetegn ved museene er det som setter dem i stand til å kunne være en relevant møteplass?

## 5.10 Eksempel #10: Et kjønnsperspektiv på museet.

---

Anno Museum er et stort konsolidert museum som er resultatet av flere runder med fusjoner. Museet het tidligere Hedmark fylkesmuseum. Museet har syv avdelinger, som igjen inkluderer en lang rekke tidligere frittstående museer. Enkelte av avdelingene/museene har et særskilt nasjonalt ansvar for visse temaer: Norsk Skogmuseum, Glomdalsmuseet (historien/kulturarven til romanifolket/taterne) og Kvinnemuseet, som er en del av Anno museums avdeling for Kongsvingerregionen. Det er Kvinnemuseet som er den sentrale aktøren i det caset vi skal se nærmere på her.

*Museene i 2018* beskriver nøkkelinformasjon om Anno Museum slik:

Anno museum er med 125,0 årsverk blant de største organisasjonene i det nasjonale museumsnettverket. Driftsinntektene i 2018 var på 119 millioner kroner. Ordinært driftstilskudd fra Kultur-departementet utgjorde 73 % av samlet ordinært driftstilskudd fra departement, fylkeskommune og kommune. Samlingene teller 176 000 gjenstander, 491 bygninger og 4 570 000 fotografier. Museet forvalter også levende samlinger, arkiv/kildesamlinger, 11 teknisk-industrielle anlegg, 517 dekar kulturlandskap og 78 dekar hageanlegg. Museet rapporterer om besøk på 8 arenaer. Totalt antall besøk i 2018 var 195 000, det vil si en nedgang på 1 % i forhold til fjoråret. Museet rapporterte om planer for katalogisering, bevaring, sikring og forskning, men ikke for innsamling, formidling og formidling til barn og unge. (Kulturrådet 2019, s. 28).

I 2018 fikk museet støtte til prosjektet «Nå begynner 'a med det der igjen» fra Kulturrådets museumsprogram for samfunnsrolle, makt og ansvar<sup>32</sup>. I søknaden til prosjektet beskrives formålet med prosjektet på denne måten: «Prosjektet tar sikte på å utvikle verktøy og modeller for daglig bruk i norske museer. Det har en todelt målsetting om 1) å utvikle verktøy som sikrer at det kvinnehistoriske perspektivet ivaretas i museenes praksiser knytta til forvaltning og formidling og 2) styrke ivaretagelse og synliggjøring kvinners historie innen samlingsforvaltning og formidling.»

Tittelen på prosjektet er inspirert av kommentarer til det å fremheve kvinnehistorie i museene:

«Om fagpersoner i museene adresserer kvinnehistoriske perspektiver ved sin institusjon blir de ofte møtt med kommentarer som "Nå begynner 'a' med det der igjen". Samtidig viser forskning og erfaringer at museene har langt igjen før vi kan snakke om at de ikke lenger reproducerer og resirkulerer gamle forestillinger, maktstrukturer og ulikestilling i formidling så vel som i samlingsforvaltning.» Prosjektlederen beskriver også det viktigste målet for prosjektet som «å korrigere for historiske skjevheter».

Prosjektet er organisert i fire faser, og den første fasen bestod av en kartlegging av hvordan dette feltet ble håndtert i de norske museene, og hvordan museene arbeider med å korrigere for de skjevhetene i representasjon som er tilstede. I rapporten *En følelse av fokus* ble resultatene fra denne kartleggingen presentert. Rapporten konkluderer blant annet med at museene i stor grad forvalter en oppfatning om at det

---

<sup>32</sup> <https://www.kulturradet.no/stotteordning/-/vis/samfunnsrolle-makt-og-ansvar> [lest 03.03.2020]

mannlige er det universelt menneskelige, og at spørsmål om kjønn er et kvinnespørsmål, i den betydningen at det er kvinnene som «bærer» kjønnnet (s. 34).

Prosjektlederen forteller at selv om det er Kvinnemuseet som er teknisk leder av prosjektet, er prosjektet utviklet gjennom et samarbeid i museumsnettverket for kvinnehistorie. Det er nettverket som er den formelle søkeren av støtte til prosjektet. Tematisk går dette prosjektet direkte inn i det fagområdet som dette nettverket konsentrerer seg om. Det går også direkte inn på det som er Kvinnemuseets vedtatte mandat og visjon. Kvinnemuseet beskriver seg som «Norges eneste kvinnemuseum», og på sine hjemmesider beskriver de oppgavene sine slik: «For få generasjoner siden skulle kvinner helst ikke ta del i livet utenfor hjemmet. Dette har gjort kvinner lite synlige i historiebøkene og på våre museer. Kvinnemuseet vil gi kvinnene historien tilbake.»<sup>33</sup> Det gjorde også at det var full enighet på Kvinnemuseet, som altså er en avdeling av Anno Museum, om å gjennomføre et slikt prosjekt. Prosjektleder gir samtidig uttrykk for at det ikke var like stor enighet innenfor museet som helhet om behovet for et slikt prosjekt, samt at det ble opplevd en viss intern motstand mot prosjektet. Samtidig opplever de som har arbeidet med prosjektet at det har blitt et annet klima rundt prosjektets tema og spørsmål etter hvert; en slags anerkjennelse av at spørsmål om representasjon og kjønn er relevante. Den oppfattede endringen i interesse for slike spørsmål beskriver prosjektlederen som et av de foreløpige resultatene av prosjektet.

For dette spesifikke prosjektets del er det en nær sammenheng mellom hva de museumsansatte oppfatter som museets mandat, museets samfunnsrolle og prosjektets overordnede mål. Som nevnt ble det viktigste målet beskrevet som å rette opp i historiske skjevheter, ikke bare for dette museet, men for hele den norske museumssektoren. Dette overlapper også i stor grad med hvordan museet beskriver sitt ansvarsområde og den samfunnsrollen museet har ambisjoner om å fylle. For museet generelt og for prosjektet spesielt, er det dermed ikke en vanskelig oppgave å beskrive hvordan museumsarbeidet kan knyttes til et begrep om samfunnsrolle. Mandat, samfunnsrolle og prosjektmål handler alle om å rette opp skjevheter i kjønnsrepresentasjon i kulturhistorien blir formidlet og forvaltet. Prosjektlederen oppfatter dette som et spørsmål om *tillit*: hvis representasjonen er skjev, vil det gå ut over tilliten til museene, sier hun.

Både for dette prosjektet og for sammenlignbare prosjekter er det relevant å se på hvorvidt organiseringen og gjennomføringen av prosjektet kan sies å være påvirket av museumsreformen. På spørsmål om museumsreformen har gjort slike prosjekter enklere å gjennomføre, svarer de som har arbeidet med prosjektet både ja og nei, med vekt på det første. Det som ser ut til å vært helt vesentlig for akkurat dette prosjektet, er de faglige museumsnettverkene, som jo var en integrert del av museumsreformen (jf. kap. 2.4.1). Prosjektlederen sier blant annet at museumsnettverkene har bidratt til å skape «tydeligere museumsfag» på nasjonalt nivå, og at det ikke ville vært mulig å iverksette dette prosjektet spesifikt uten museumsnettverket for kvinnehistorie. I tillegg fremhever hun at muligheten til å formidle resultater er større gjennom samarbeid med flere enheter.

De prosjektansvarlige for «Nå begynner'a med det der igjen», oppfatter prosjektet som å være direkte knyttet til en oppfylging av museenes samfunnsrolle; gjennom det som beskrives som å være en bevisstgjøring av de verdisett som preger museene som institusjoner. Dette gjelder for flere deler av museenes virksomhet; både for den som ligger i formidlingen og for den som ligger inn i hvordan man forvalter og utvikler samlingene sin.

Dette prosjektet og Kvinnemuseets mandat, illustrerer hvordan en del av museenes arbeid kan være fokusert på å skape endring – gjennom å bevisstgjøre, rette opp skjevheter eller etablere nye måter å arbeide på. Dette kan både handle om endringer i historiefortelling og historieforståelse som sådan, men også om mer museumsfaglige endringer. Ambisjonene er dermed rettet både innover og utover. Prosjektet og arbeidet eksemplifiserer også med det interessen for å jobbe verdibasert, eller politisk, om man vil, med et

---

<sup>33</sup> [https://kvinnemuseet.no/Kvinnemuseets\\_oppgaver](https://kvinnemuseet.no/Kvinnemuseets_oppgaver) [lest 13.03.20]

ønske om å endre på hvordan sammenhenger blir oppfattet i retning av noe som oppfattes som riktigere, viktigere og bedre.

## 5.11 Eksempel #11: Lokale tradisjoner og internasjonale konvensjoner

---

Det offentlige kulturvernet var lenge orientert mot materielle verdier. I løpet av 1980-tallet ble det mer og mer klart hvordan kulturelle tradisjoner sto i fare for å bli borte og derfor også krevde tiltak og vernestrategier. Begrepet immateriell kulturarv ble etablert som en del av kulturvernet og de siste 20 årene har dette tema og fagområdet fått økt politisk fokus, noe som også har fått konsekvenser for museene – både gjennom nye oppgaver og en perspektivendring. Museene skal ikke bare ivareta den materielle kulturarven, de skal også verne om og styrke immateriell kunnskap. Noen museer har lenge jobbet med begge disse sidene av kulturarven, for andre er dette en ny måte å tenke om forvaltning. UNESCO-konvensjonen om vern av immateriell kulturarv ble ratifisert i Norge gjennom vedtak i Stortinget i 2007 (St.prp. nr. 73 (2005-2006)). Ratifiseringen av UNESCO-konvensjonen om immateriell kulturarv viser at samfunnet og myndighetene ønsker å ta vare på en lang rekke immaterielle praksiser, deriblant gamle og tradisjonelle håndverk. Noe av hensikten med ratifiseringen formuleres slik:

I fortalen til UNESCO-konvensjonen om vern av den immaterielle kulturarven vektlegges det at den immaterielle kulturarven er en sentral drivkraft for kulturelt mangfold og for å sikre en bærekraftig utvikling. Globaliseringsprosessen og ulike sosiale forandringer medfører stor fare for at den immaterielle kulturarven forringes, forsvinner eller ødelegges, på grunn av manglende midler til vern av denne arven. Det er derfor behov for å øke bevisstheten om den immaterielle kulturarvens betydning. Det internasjonale samfunnet, sammen med konvensjonspartene, bør bidra til å verne den immaterielle kulturarven i en ånd av samarbeid og gjensidig hjelp (St. prp. nr. 73 (2005-2006)).

Det er Kulturrådet som har det overordnede ansvaret for at konvensjonen implementeres, men Museene er tillagt en stor del av det praktiske ansvaret, blant annet når det gjelder de små håndverksfagene. En av museenes mange samfunnsroller er således å bidra til at Norge oppfyller internasjonale konvensjoner og bidra inn i et internasjonalt fellesskap rundt kulturvern. Det er store variasjoner mellom museene hvilken rolle de har og tar rundt denne tematikken. For å belyse tematikken skal vi se nærmere på hvordan Norsk håndverksinstitutt jobber i skjæringspunktet mellom å styrke lokale tradisjoner og å bidra inn i et globalt arbeid rundt internasjonale konvensjoner på den andre.

Norsk håndverksinstitutt. Senter for immateriell kulturarv er en del av friluftsmuseet på Maihaugen på Lillehammer, som i dag en del av Stiftelsen Lillehammer museum. Instituttet ble etablert i 1987, først under navnet Norsk håndverksregister, så Norsk handverksutvikling, men helt fra 1920-tallet har museet på Maihaugen hatt et særskilt ansvar for å ivareta og formidle tradisjonshåndverk. Dagens navn understreker at instituttet har et spesielt ansvar for å nettopp implementere UNESCO-konvensjonen (Falk og Velure 2017). I følge nettsiden deres har Norsk håndverksinstitutt følgende formål:

Norsk håndverksinstitutt arbeider med å dokumentere, bevare og fremme tradisjonelt håndverk som kunnskap, kultur og yrke samt øke samfunnets kjennskap til og respekt for håndverkstradisjoner, i tråd med UNESCOs konvensjon om vern av den immaterielle kulturarven. Sentralt i vårt arbeid er begrepet *handlingsbåren kunnskap*. Vi benytter begrepet for å beskrive hvordan håndverkskunnskapen ligger i handlingen og utøvelsen. Begrepet beskriver også godt hvordan håndverket føres videre.

I dag er det 14 ansatte som jobber på instituttet, hvorav åtte er fast ansatte og seks er i 3-årige stipendiattillinger. De fast ansatte har ansvaret for det nasjonale registeret over håndverkere, de gjennomfører inn-

samlings- og dokumentasjonsprosjekter, utgjør Sekretariatet for små og verneverdige fag (inn mot Utdanningsdirektoratet), de koordinerer en nasjonal referansegruppe for håndverksfag og ikke minst har instituttet en stipendiatorordning for håndverkere. Det er til enhver tid seks stipendiater i ulike håndverksfag på instituttet. Stipendene er treårige og det blir gitt to stipend hvert år. De siste årene har det vært mellom 40 og 60 søkere til de to stillingene. Instituttet har fokus både på de små håndverksfagene og på spesielle teknikker som hører hjemme under større fag.

Instituttleder Eivind Falk forteller at instituttet i en tidlig fase utviklet en metodikk for å styrke håndverksfagene, og at denne metodikken fortsatt ligger til grunn for hvordan de jobber. Metodikken tar utgangspunkt i en tradisjonell mester/lærling-relasjon mellom en tradisjonsbærer og en yngre elev, i tillegg til at en tredje fagperson dokumenterer faget og opplæringen. Prosjektteamet jobber tett sammen over en periode. Tradisjonsbæreren står i sentrum for prosjektet, derfor gjennomføres prosjektet gjerne i et område der tradisjonen hører hjemme. «At håndverk læres best gjennom praksis er et viktig prinsipp for hvordan vi har jobbet. Utrykket handlingsbåren kunnskap er illustrerende», forteller han. «De museene som kanskje har fått til dette aller best, er i realiteten verksteder. Det gjelder for eksempel både Hardanger fartøyvernsenter og Oselvarverkstaden».<sup>34</sup>

I St.meld. nr. 49 *Framtidas museum* (2008-2009) ble det sagt følgende om håndverksfagene i museene:

Det er et klart behov for ytterligere å styrke kompetansen når det gjelder tradisjonelle håndverksteknikker i museene. Dette gjelder primært for å heve det faglige nivået på vedlikeholds- og restaureringsarbeidet i museene, men også for å skape en mer solid plattform for å utvikle småskala næringsbasert virksomhet. Departementet vil gjennom Norsk handverksutvikling og faglig museumsnettverk for håndverk legge opp til å styrke arbeidet med å utvikle kompetansen innenfor handlingsbåren kunnskap (s. 154).

Falk er tydelig på at det har skjedd store positive endringer i kulturvernet og statusen til håndverksfagene. For eksempel mener han at håndverkeren har langt større makt i restaureringsprosjekter i dag enn for 20 år siden, likevel er det mange små fag og teknikker som fortsatt er i fare. Falk mener det blir viktig at museene ser muligheten som ligger i ansette håndverkere, all den tid selve håndverket ofte kan brukes som en attraksjon i seg selv. Falk mener derfor det er et stort potensiale for videre utvikling, både i hvordan museene tenker om ansettelser, men også i museumsbutikkene. Museumsbutikken kan bli en arena for synliggjøring av de små håndverksfagene, mener han.

Vi spør Falk om hva han mener har vært viktigst for utviklingen av fagfeltet de siste årene. «Det er ratifisering av konvensjonen. Den var med på å endre fokus. Det er en omstilling for museums Norge. Noen museum har virkelig tatt dette på alvor. De sidestiller nå det materielle og det immaterielle», svarer han. Dessuten trekker han fram hvordan konvensjonen er opptatt av den lokale konteksten for tradisjonen. Begrepene 'community' og 'capacity building' er viktige i konvensjonens arbeid. Vi som jobber direkte med UNESCO blir veldig bevisst på betydningen av dette. Det tror jeg også kommer til å få stor betydning for fagfeltet framover. Først ble det en økt bevissthet om at det trengs tiltak for å redde immateriell kunnskap, nå blir det mer og mer tydelig hvordan at denne kunnskapen må ses i sammenheng med omgivelsene, utøverne og andre som deler kulturtradisjonen, altså den sosiale og kulturelle konteksten.

Norsk håndverksinstitutt er en av seks norske organisasjoner som er akkreditert av UNESCO som rådgivere for ivaretagelse av immateriell kulturarv. Instituttet har hatt flere roller i UNESCO-systemet og ble i 2015 valgt til å sitte i organisasjonens Evaluation Body som representant for NGO'er i Nord-Vest Europa. Dette innebærer å evaluere innkomne forslag fra nasjonalstatene om oppføring på UNESCO sin liste over

---

<sup>34</sup> Sistnevnte er ikke en del av det nasjonale museumsnettverket, men et såkalt Economuseum, et museum som tar utgangspunkt i en levende håndverksvirksomhet, men som blir satt inn i en historisk sammenheng og som retter seg mot reiselivet.

immateriell kulturarv. Denne posisjonen reflekterer håndverksinstituttets mangeårige engasjement i arbeidet med den internasjonale konvensjonen. Andre norske museer har lignende oppgaver i internasjonale fora. Falk mener internasjonalt arbeid kan løfte et fagmiljø og forteller at arbeidet inn mot UNESCO har gjort at håndverksinstituttet har fått tilgang på internasjonale nettverk, kanaler og perspektiver – dette har de brukt til utviklingsarbeid innad i organisasjonen. I dag jobber håndverksinstituttet som et internasjonalt organ med partnere i hele verden. I nettverkene deles og produseres det kunnskap og erfaringer. Instituttet har vært med i fem store EØS-prosjekt som Falk mener har vært svært utviklende for instituttet. Falk utdyper:

Husk at immateriell kulturarv og håndverk ikke kjenner landegrenser! Det er ikke som et slott eller en bru som står fastmontert på et sted. Vi er mennesker som beveger oss. Som mennesker har vi, som sosialantropologene sier, føtter, og ikke røtter. Et av kjennetegnene ved immateriell kulturarv er jo nettopp at praksisen endrer seg over tid. Det er med å gjøre den levende.

Caset viser hvordan mange museer har en tydelig samfunnsrolle for ivaretagelse av immateriell kulturarv, en rolle som trolig vil få økt fokus i tida framover med tanke på hvilken betydning denne dimensjonen av kulturarv har fått internasjonalt sett.

## 5.12 Eksempel #12: Museet som kunnskapsprodusent

---

Da museumsreformen trådte i kraft ble kravet om forskning ved museene satt i sentrum for museenes virksomhet. I surveyen som ble sendt ut til museene i forbindelse med denne utredningen, kom det fram at det er tre områder som museene mener de burde prioritere høyere enn hva de gjør i dag. Det er digital formidling og digitale utstillinger, deltagelse i offentlig debatt samt forskning og akademisk formidling (se kap. 4.2). Det vil si at det er ikke bare er politiske styringssignaler som løfter fram forskning. Også museene selv har tatt opp i seg dette kravet. Spørsmålet som gjenstår å besvare er imidlertid hva slags forskning museene skal drive, og hvordan forskningen skal gripe inn i museets øvrige virksomhet?

Gjennom de siste årene har det blitt iverksatt forskningsprosjekt ved norske museer som bidrar med svar på dette. I dette konkrete caset skal vi se nærmere på hvordan museene kan jobbe med rollen som kunnskapsprodusent. Det skal vi gjøre gjennom forsknings- og utviklingsprosjektet *Tingenes metode* som var virksomt ved norske (og etterhvert svenske) museer, i perioden fra 2015 og fram til i dag. *Tingenes metode* fikk støtte på vel 1,7 mill. fra Kulturrådets samfunnsrolleprogram fra 2015 til 2017, og var organisert som et samarbeidsprosjekt mellom Teknisk Museum, Kulturhistorisk museum i Oslo og Oslo Museum.<sup>35</sup> Et kjennetegn ved prosjektet er at det anlegger et metaperspektiv på spørsmålet om forskning i museene. *Tingenes metode* knytter an til museets praksiser og til en av museets kjerneoppgaver: museumsgjenstanden. Prosjektene tar også mål av seg å utforske og tenke nytt rundt museets forvaltning av sine samlinger. Prosjektleder Henrik Treimo forteller at det hele sprang ut av et forsøk på å gi et svar på den rådende museumspolitikken hvor museet både skal fungere som forskningsinstitusjon og som aktuell samfunnsaktør. De ønsket å finne ut om de kunne forske på andre måter enn den tradisjonelt akademiske, som Treimo karakteriserer som «en som forsker sitter med ryggen til museet». Spørsmålet handlet derfor om: «Kan vi forske på en annen måte? Kan vi skape kunnskap på en annen måte som også kan telle som forskning?». Treimo forteller videre:

Da hadde vi akkurat laget utstillingen *Ting. Teknologi og Demokrati* – hvor hele museets stab tok et skritt tilbake. Det var ikke vi som skulle fortelle publikum hva som er sammenhengen mellom ting og demokrati. Det skulle publikum selv få være med å ta stilling til. Teknologiene har ikke en retning, de er mangfoldige. Det handler i stedet om måten vi bruker dem på. I stedet for at vi prøver å si at

---

<sup>35</sup> Prosjektet springer ut av Norsk Teknisk museums forsknings- og formidlingslaboratorium, The LAB.

telefonkiosken har bidratt til demokrati, for eksempel, var tanken at museet skulle være et tingsted der vi kan diskutere ting vi er opptatt av ved en teknologi – for eksempel hvordan sammenhengene mellom robotteknologi og demokrati kan være.

I *Tingenes metode* er museumsgjenstanden utgangspunktet for en utforskning av hvordan museet kan åpne seg mot nye samfunnsgrupper og utøve sin samfunnsrolle som åpne og demokratiske institusjoner. Fokuset på tingene handler om at det er disse som skiller museene fra andre institusjoner. Teknisk Museum med Treimo (prosjektleder) og Hege B. Huseby (prosjektassistent), presenterer prosjektet på museets egne nettsider:

Hvordan kan museene kombinere ønsket om åpenhet og inkludering med sine kjerneaktiviteter forvaltning, forskning og formidling? Dette er spørsmålet som Tingenes metode ønsker å bidra til å besvare. Som tittelen på prosjektet antyder, er den sentrale ideen at *tingene*, museumsgjenstandene, spiller en nøkkelrolle. Det har å gjøre med at ting tinger (Huseby og Treimo 2018, s. 7).

Ved Teknisk museum dannet den medisinhistoriske samlingen utgangspunkt for delprosjektet «Skjeletter i skapet». Ønsket her var å tilgjengeliggjøre, samle og produsere ny kunnskap knyttet til det *humane materialet* som finnes ved Nasjonalt medisinsk museum og andre museer i Norge. Dette er en type materiale som reiser en rekke etiske problemstillinger og som har vært gjenstand for faglig debatt over lengre tid, blant annet med artikkeltitler som «Should we display the dead? (Drew et al. 2009). Sentrale spørsmål i dette delprosjektet har derfor vært hvordan museet skal håndtere, tenke og snakke rundt disse menneskelige levningene: «Er de i det hele tatt «gjenstander»?<sup>36</sup>

Det andre av Teknisk museums delprosjekt var «Olsens kikkert», en stjerneikkert, som var det sentrale instrumentet i «Folkeobservatoriet» i Christiania, lokalisert i Slottsparken fra 1885 og i Holmenkollen fra 1909. Nå er kikkerten i Teknisk museums eie. I delprosjektet ønsket museet å lage en *politisk sak* ut av denne store tingen. Prosjektet var et samarbeid mellom billedkunstner Marius Engh og Teknisk museum om å lage et bredt anlagt formidlingsprosjekt som kombinerte kunst og museumspraksis, med utgangspunkt i «Olsens kikkert».

*Store ting* er tittelen på Teknisk museums tredje delprosjekt, som tar utgangspunkt i *store tekniske gjenstander*. Her dreier det seg om objektene som naziregimet bygget eller påbegynte under andre verdenskrig, og som prosjektet omtaler som «det Tredje Rikets rompolitikk». Det er snakk om ting som: Motorveier, jernbaner, bygninger og Atlanterhavsvollen. I *store ting* er fokuset rettet mot en del av Atlanterhavsvollen ved Nøtterøy og Tjøme der kanonbatteri Nero ligger – og som igjen er ett av syv anlegg langs norskekysten som ble utstyrt med datidens største kanoner. I følge museets egne presentasjon har prosjektet handlet om å:

Etablere nye måter å forstå og snakke om tvangsarbeid på, og gi nye perspektiver på tvangsarbeidernes liv og livsbetingelser, og på den tyske okkupasjonen av Norge. For det andre var det et mål å utforske Tingenes metode i forhold til store ting som befinner seg utenfor museet og som ikke kan flyttes. Spørsmålet som innrammet prosjektets tilnærming og ga retning til arbeidet var «Hvordan kan vi flytte Atlanterhavsvollen inn på museet og gjøre den til en unik publikumsopplevelse?»<sup>37</sup>

Delprosjektene tilhørende Kulturhistorisk museum i Oslo har tatt utgangspunkt i de etnografiske samlingene for sin utforskning. I Kulturhistorisk museum i Oslo har de satt av et eget rom i museet til dette: *røde sone*. Tanken har vært å åpne opp samlinger for ulike interessenter med mål om å skape nye perspektiver på samlingene og på historiene som knytter seg til dem. I delprosjektet har museet derfor søkt å åpne opp og sette spesifikke samlinger tilhørende folkegrupper som i dag befinner seg langt unna sine

---

<sup>36</sup> <https://tingenesmetode.no/tingenes-metode/skjeletter-i-skapet>

<sup>37</sup> Katalog s. 50.



hjemland (i diaspora), i kontakt med samlingene. Spørsmål som blir stilt er: Hvordan har museets ting relevans for mennesker i diaspora dag? Hvilke diskusjoner oppstår når grupper som er knyttet til tingene på en annen måte en museet, jobber med samlingene? Hvordan kan diskusjonene bidra til å styrke både menneskers forståelse av og formidling om eget liv i diaspora og forståelsen av gjenstandene?<sup>38</sup>

Prosjektet ved Kulturhistorisk museum må ses i forlengelse av den post-koloniale kritikken som ble rettet mot etnografiske museer fra 1980-tallet og framover. Kritikken har særlig handlet om hvordan den vestlige verden har kolonisert og marginalisert folk og kulturer i den tredje verden. Med sine etnografiske museer og samlinger, ja med sin kunnskapsproduksjon, har vesten inntatt en herskerrolle (Said 1978). I Kulturhistorisk museums delprosjekt er det også maktforholdet mellom gjenstandene og fortolkningene av dem som har stått i sentrum, og hvor museet søker å gi fra seg definisjonsmakten til samlingene: «Vi arbeider hele tida for å åpne opp museet for flere publikumsgrupper og vil gjerne være en arena for kulturmøter», fortalte Karlgård til Klassekampen.<sup>39</sup>

Kulturhistorisk museums andre delprosjekt: *Trapped* («fanget») er et forskningsorientert prosjekt. Med utgangspunkt i samlingen av feller, ble begrepet Trapped brukt som et konseptuelt redskap til å tenke på museer og utstillinger som ulike former for feller. I prosjektpresentasjonen skriver museet: hva kan feller fortelle om hvordan mennesker relaterer seg til andre vesener, inklusive dyr og mennesker. Hva forteller de om menneskesinnet, eventuelt menneskets natur?<sup>40</sup>

Det siste delprosjektet i Tingenes metode er Oslo Museums bylaboratorium og delprosjektet «ting taler». Med utgangspunkt i utstillingen *Oslove - byhistorie for begynnere* på Bymuseet i Oslo, og tingene som er utstilt her, ønsket museet å åpne samlingene for flere tolkninger enn de museet selv formidler i den kulturhistoriske utstillingen. Det har de gjort ved å invitere inn voksne innvandrere som frivillig deltar på ukentlige samlinger for å praktisere norsk språk, til å snakke om tingene de har sett i museets utstilling. Disse menneskene er blitt invitert til å velge seg en gjenstand fra museets utstilling og skrive en tekst om denne. Materialet er siden blitt brukt inn i utstillingen *Ting taler* i bylaben på Bymuseet og i en katalog. Lik flere av de andre prosjektene i *Tingenes metode*, tar Bylaboratoriet opp problemstillinger omkring fortolkning og bruk av museets samlinger og velger å invitere andre stemmer inn.

Prosjektet har lagt opp til en utforskende og fornyende arbeidsmetode for hvordan museene kan jobbe med samlingene. Samtlige delprosjekt er forsøkt organisert som tverrfaglige prosjektgrupper, der alle museets faggrupper skulle bidra med sin ekspertise. Det har handlet om å utnytte museenes faglige kompetanse og skape bedre arbeidsmiljøer. I katalogen som oppsummerer prosjektet blir arbeidsmetoden utdypet ytterligere: «Et like sentralt mål har vært at samarbeidet omkring gjenstandene og formidlingsprosjektene skal føre til samtidig og bedre arbeid med både forskning og forvaltning. Dette er ikke så lite ambisiøst, og for de fleste involverte har det vært en helt ny erfaring» (Huseby og Treimo 2018, s. 18). Treimo forteller at forut for Tingenes Metode lå flere år med metodeutvikling i Norsk Teknisk Museums LAB. Fokuset hadde vært på integrering av de tre F'ene (forskning, forvaltning, formidling). Samtidig var det et ønske å bringe eksterne aktører med i prosessen. LAB var derfor fysisk utlagt med tre soner en for hver av F, og et stort rundt bord der alle kan samles. Det runde arbeidsbordet er selve «tinget» - det tverrfaglige stedet der deltakere fra de ulike sonene og andre involverte aktører samles for å diskutere sammen.

Til vanlig jobber museets ansatte med de ulike arbeidsfeltene hver for seg. Poenget med workshopene i LAB er å prøve få med alle. Målet med å samles om tingene i tverrfaglige grupper er å skape en forskningsprosess på museets egne premisser, sier Treimo, der både forvaltning og formidling inngår som en

---

<sup>38</sup> <https://tingenesmetode.no/tingenes-metode/rod-soner>

<sup>39</sup> <https://www.klassekampen.no/apps/pbcs.dll/article?AID=/20161116/ARTICLE/161119972&template=printart>

<sup>40</sup> <https://tingenesmetode.no/tingenes-metode/trapped>

del av prosessen Det handler om å legge til rette for en praksis som inkluderer en overordnet diskusjon om hvordan begrepene forskning, forvaltning og formidling kan forstås:

(...) de tre F'ene kan samkjøres og gjensidig forsterke hverandre. Forvaltning handler om mye, både konservering og tilrettelegging av samlinger for forskning og formidling. Forskning kan utføres som et kollektivt arbeid med et formidlingsprosjekt. Formidling handler om mer enn å snakke til publikum om det museet vet. Det kan også, og like gjerne, være dialog omkring samlinger som enda ikke er stilt ut. Flere av prosjektene opplevde at det er behov for felles forståelse for hva som skal legges i disse begrepene internt i det enkelte museum (Huseby og Treimo 2018, s. 18).

Underliggende for filosofien og arbeidsmåten i Tingenes metode er at de (dvs. museets kuratorer og konservatorer) som tradisjonelt har hatt definisjonsmakt til museets gjenstander og samlinger må gi fra seg denne. Det er med andre ord snakk om en maktforskyvning, innad mellom museets egne profesjoner og ovenfor andre grupper og interessenter utenfor museet. Det handler også om å etablere ny kunnskap om museets gjenstander på tvers av faggrenser, og om å løfte fram nye stemmer. Det dreier seg om å etablere et nettverk av interessenter rundt museets gjenstander. Slik er metoden også en måte for museene å få til å samarbeide med academia på, forteller Treimo.

Samtlige av delprosjektene i Tingenes metode svarer på de statlige styringssignalene om at museene skal innta en aktiv rolle som samfunnsaktør. I kulturrådets samfunnsrolleprogram: demokrati, menneskerettigheter og refleksjon, poengteres det at museene skal stille spørsmål ved vedtatte sannheter, utfordre maktstrukturer, løfte fram uhørte stemmer og å arbeide for at den seleksjonen museene gjør gir et balansert bilde av samfunnet. Tingenes metode er en nettopp en metode for integrert museumsarbeid og som tar til ordet for at utøvelse av museenes samfunnsrolle bør ta utgangspunkt i gjenstandene. Dette handler om at prosjektet er tuftet på teorier som ser relasjoner mellom mennesker og ting som gjensidig sammenvevd. «Et skarpt blikk for hva det materielle er, setter det menneskelige i fokus. I bunn og grunn, handler dette om at mennesker former materialitet og skaper objekter, som igjen former oss og hva vi kan være» (Museet som tingsteder 2018:9).

Så langt har Tingenes metode vist seg som et forsknings- og utviklingsprosjekt som har kastet av seg en mengde aktiviteter og som har invitert inn til museumsrelevante diskusjoner gjennom workshops, akademiske konferanser «Texts and Things» (16. og 17. februar 2017) og internasjonale publikasjoner med antologien *Exhibitions as research: experimental methods in museums*, utgitt på Routledge med Peter Bjerregaard fra Kulturhistorisk museum som redaktør. Det er også blitt publisert en samlet katalog fra prosjektet (Huseby og Treimo 2018), som oppsummer delprosjektene. Tingenes metode er således et prosjekt som har søkt å virke på det norske museumsfeltet samtidig som det har henvendt seg ut til et internasjonalt akademisk fellesskap - kanskje særlig det museologiske.

Det er også et prosjekt som har gitt ringvirkninger. Etter at prosjektet ble avsluttet i 2017, har det fått sin svenske etterfølger i «Tingens metod» finansiert av det Svenske Kulturrådet. Her tar sentrale svenske museer: Malmö museer, Göteborg stadsmuseum og Tekniska museet i Stockholm, med seg metoden inn i svenske museers samlinger og gjør en tilsvarende utforskning. Riksantikvarämbetet er blant de som følger *Tingens metod* inn i svenske museer, og de skriver på sin hjemmeside: «Under Riksantikvarieämbetets *följande* har det visat sig att *Tingens metod* inte bara är ett sätt att undersöka tingens många relationer, utan metoden synliggör även en rad utmaningar i museivärlden». <sup>41</sup> Som Treimo kommenterer, er de glade for å ha klart å sette i gang en diskusjonsbevegelse for hvordan museene skal utøve sitt samfunnsansvar som åpne og demokratiske institusjoner. Dette er også en diskusjon som blir gjenstand for følgeforskning inn i svenske museer (se Riksantikvarämbetets K-Blog). <sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> <http://www.k-blogg.se/tag/tingens-metod/>

<sup>42</sup> <http://www.k-blogg.se/tag/tingens-metod/>

*Tingenes metode* har dessuten funnet sin forlengelse i prosjektet *Museenes kunnskapstopografi: Kollektiv kunnskapsproduksjon som museumsfornyelse*, som fokuserer på alle de ulike formene for kunnskap som museet produserer. Prosjektet startet opp i 2019 og pågår ut 2020. Paraplyprosjektet er organisert som et tverrfaglig, tverrinstitusjonelt og nordisk samarbeid hvor flere av de svenske museene som har adoptert metodikken i *Tingenes metode* er med. Prosjektet er et samarbeid mellom Teknisk museum, Østfoldmuseene, Malmö Museer, Göteborgs stadsmuseum og Tekniska museet i Stockholm, og det mottar midler fra Norsk Kulturråds program Forskning i museer på kr. 2,22 mill. fordelt over tre år. Prosjektet handler om å utforske det totale kunnskapslandskapet rundt en utstillingsprosess: «Hovedpoenget for oss er å si noe om alt det kunnskapsarbeidet som skjer i og rundt museene», sier Treimo og viser til spennet i kunnskapen som museene produserer: fra radiointervju, foredrag, ikke-akademiske publikasjoner, arkivarbeid, gjenstandsarbeid og utstillingene til akademiske forskningsartikler. Treimo mener at alt dette bør synliggjøres som kunnskapsproduksjon, selv om ikke alt er forskning med stor F. Det er en type kunnskapsproduksjon som både handler om utforskning og om forskning: «forskningen og utforskningen næres jo av andre ved at en jobber med utgangspunkt i tingene. Man ser noe annet når man forholder seg til materialitet ved at man forsker på en litt annen måte. Poenget er ikke at det er bedre, men det er bare annerledes», forklarer Treimo.

Caset med *Tingenes metode* synliggjør hvordan forskning i museene kan gjøres. *Tingenes metode* inntar en posisjon mellom forskning *ved* museene og forskning *på* museene. Forskningen skjer ved museene og på museets samlinger, samtidig som de forsker *på* museets egne praksiser. Denne doble posisjonen gjør det relevant å se prosjektet i lys av det museologiske fagfeltet som har vokst fram i Norge gjennom de siste årene.

Casebeskrivelsen her viser hvordan det museumspolitiske kravet om forskning, fornying og at museene skal innta en aktiv samfunnsrolle, har skapt prosjekter som har utfordret rådende kunnskapspraksiser i museet og søkt etter kunnskap på nye måter. Gjennom LAB og *Tingenes metode* har Teknisk Museum bidratt til å etablere nye tverrfaglige samarbeidsformer innad på Norsk Teknisk museum, men også i andre norske og etter hvert svenske museer og skapt nye forbindelser med det samfunnet museet er en del av. Videre har prosjektene bidratt til å reise en grunnleggende diskusjon om hva forskning og kunnskapsproduksjon i museene *er* og ikke minst hva det skal være i framtiden.

## 5.13 Museenes samfunnsroller i praksis: en oppsummering

---

I dette kapitlet har vi gjennom tolv ulike eksempler vist hvordan museene arbeider med samfunnsrollene sine innenfor en rekke ulike områder: Lokal deltakelse og medvirkning, utvikling av kunstmuseenes samfunnsrolle, opplevelse, identitet, verdiskaping og reiseliv, politiske tema, mangfold og integrering, møteplass, kjønn, internasjonale konvensjoner og kunnskapsproduksjon/forskning.

Etter at caseundersøkelsene var gjennomført og vi skulle skrive ut analysene, så vi hvordan alle caseundersøkelsene kaster lys over et sentralt, men kanskje litt vagt begrep og målsetting i museumsreformen: *fornyning*. Alle caseundersøkelsene representerer eksempler på hvordan museer jobber for nettopp å fornye seg, og slik gir casebeskrivelsene et visst innhold til begrepet fornying. Gjennom casebeskrivelsene får vi eksempler på fornyelse knyttet til samlingsforvaltning og formidlingen av denne, forholdet til lokalsamfunnet, formidlingsmetoder, samarbeidsmodeller og nettverk, maktrelasjoner som reforhandles, kunnskapsproduksjon m.m. Som følge av fornyingen jobber museene aktivt med sin samfunnsrolle – eller er det omvendt?

Ved at samfunnsrollene er i utvikling og endring, viser caseundersøkelsene også hvordan det pågår forhandlinger om rammene rundt hva et museum er. I tillegg til de overordnede tema som tas opp gjennom casene, illustrerer derfor eksemplene hvordan utvikling av samfunnsrollene i mange tilfeller bringer med

seg dilemmaer som utfordrer museenes overordnede selvforståelse og identitet, rett og slett hva et museum skal være og hva slags rolle det skal ha i samfunnet. For eksempel gjenspeiler kosteprojektet i Varanger det dilemma museene står ovenfor når de forlater rollen som ekspert og inntar en demokratiserende og inkluderende praksis. Da settes museets identitet som kunnskapsinstitusjon på spill – med den usikkerhet det skaper hos både hos ansatte og publikum. Eksemplet fra Fjellmuseet i Lom viser det dilemma som oppstår når museet tar en aktiv samfunnsrolle i for eksempel klimaspørsmålet: Museet forlater sin identitet som en politisk nøytral arena, slik ICOMs definisjon legger opp til, og beveger seg i retning av politisk aktivisme. Når Vestfoldmuseet og Midgard vikingsenter setter opplevelse framfor gjenstand i fokus, utfordres museets tradisjonelle formidlingsidealer knyttet til materialitet og autenticitet. Med andre ord er museumsaktivitetene knyttet til fornying og utvikling av samfunnsrolle med på å reforhandle og potensielt endre museet som institusjon.

Flere av informantene betoner hvordan publikum har en unik tillit til museene. Mange mener derfor at museene står i en unik posisjon ovenfor publikum, fordi publikum forventer at museet skal fortelle dem hvordan forhold egentlig er, hva som er sannheten, hva som er historisk korrekt. Flere av museene forteller at det er viktig at museene beholder denne tilliten, og at det gir dem en makt som de ønsker å forvalte på en god måte for samfunnet. Dette viser at selv om museets samfunnsroller, og med det museet som samfunnsinstitusjon er i bevegelse, er det også samfunnsroller de ikke ønsker å sette på spill – for eksempel rollen som kunnskapsinstitusjon med høy tillit i befolkningen.

Når museene utøver sin samfunnsrolle, aktiveres et gitt tema mot en eller flere bestemte grupper eller miljøer. På den måten får casebeskrivelsene også fram hvordan museene er relasjonelle institusjoner. Den innledende gjennomgangen av aktivitetskalenderne viste hvordan museene i Norge driver med svært mangfoldig formidling. Sett under ett, viser aktivitetskalenderne og casebeskrivelsene at i tillegg til unike museumsfaglige aktiviteter, driver museene i Norge i mange sammenhenger med aktiviteter og prosjekter som også gjøres ved andre offentlige institusjoner. Museenes aktiviteter kan være overlappende med det som gjøres ved f.eks. bibliotek, arkiv, historielag og universiteter og høyskoler. Museene deler dermed samfunnsrolle med en rekke andre institusjoner. På den andre siden tilbyr museene unike rammer for disse aktivitetene. Både med tanke på faglig kompetanse, historisk dybde gjennom materiell og immateriell historie og institusjonell kultur setter museene et distinkt preg på de aktivitetene som de er engasjert i. Slik skapes en viss distinksjon mellom museene og de institusjoner som de deler samfunnsrolle og arbeidsområder med.

# 6. Hva er et museum?

## Museumspolitiske valg og utfordringer

I dette kapitlet ønsker vi igjen å løfte blikket og se på noen mer prinsipielle spørsmål knyttet til forholdet mellom museum og samfunn. Med utgangspunkt i hovedresultater som har blitt presentert i de foregående kapitlene, forsøker vi å beskrive museenes oppgaver, samfunnsroller og samfunnsoppdrag i et bredere perspektiv. Vi stiller spørsmålet om hvordan man kan arbeide med å videreutvikle den museumspolitiske ambisjonen som museumsreformen representerte. Vi ønsker også å diskutere noen overordnede spørsmål som dette temaet reiser – om hva et museum er og skal være innenfor en statlig definert museumspolitikk; samt hva et museum skal gjøre og ikke gjøre. Og skal alle gjøre det samme? Vi diskuterer også spørsmålet om arbeidsdeling og koordinering mellom museene.

### 6.1 Samfunnsroller, forventninger og relasjoner

---

Denne rapporten har hatt som utgangspunkt gitt mer kunnskap om faktum at museene er mangfoldige institusjoner. Et annet utgangspunkt har ligget i at museene har flere samfunnsroller, og at disse samfunnsrollene har økt i antall over tid. Dette har bidratt til å forme museene som de komplekse institusjonene de er. Som vi beskrev i kapittel 2, har museenes samfunnsroller utviklet seg stegvis gjennom å være allmennyttige institusjoner, institusjoner for faglig og vitenskapelig utvikling, for utdanning og danning, for rekreasjon, park og friluft, for nasjonal identitet, stolthet og kunnskap, for *regional* identitet, stolthet og kunnskap, for både majoritets- og minoritetshistorie, for publikumsdialog, integrering og inkludering, for turisme og reiseliv, for samfunnsdebatt, for nettverksbygging og fusjon og for digital tilstedeværelse. Og nye roller har i større grad komplettert enn de har erstattet tidligere roller.

Oppfatningen og operasjonaliseringen av museenes samfunnsroller er med andre ord ikke et statisk fenomen, og her har det skjedd en utvikling i løpet av den perioden som museumsreformen har vært en realitet. Det er en annen museumssektor som skal operere i et annet samfunn i 2020 enn det var i 2000. Dette har nødvendigvis påvirket museenes samfunnsroller. Museene er i dag en del av et samfunn som er mer digitalt, internasjonalt, informasjonstett og utålmodig enn det var for tjue år siden.

Et økende antall (samfunns)roller og oppgaver til museene, kan beskrives som et økende antall *forventninger* til museene. Med flere roller, oppgaver og økt ansvar, følger nødvendigvis flere potensielle samarbeidspartnere, flere nettverk og sektorer man implisitt blir en del av (eller eksplisitt kan velge å inngå i), og også flere forventninger, både uttalte og uuttalte. De uttalte forventningene finner vi blant annet i museumspolitiske dokumenter på flere nivåer, i tildelingsbrev og i retningslinjer for ulike prosjektmidler, støtteordninger m.m. De blir også fulgt aktivt opp av det museumsbyråkratiske apparatet som finnes i Kulturrådet og som fantes i ABM-utvikling.

De ulike samfunnsrollene og forventningene til museene kan representerer ulike relasjoner med medborgerne og mellom *museum* og *samfunn*. Ulike samfunnsroller kan ses på som ulike *relasjoner* som forsøkes skapt mellom museumsinstitusjonen (inkludert samlinger og det materielle utgangspunktet) og det samfunnet institusjonen forholder seg til. Hva slags relasjoner inngår i de ulike variantene av museenes

samfunnsroller? Poenget med å vektlegge relasjoner er at det på mange måter er gjennom disse at en samfunnsinstitusjon gis mening og legitimitet og betydning og retning. Et minimum for en samfunnsinstitusjon vil være at det eksisterer en relasjon til samfunnet den er en del av, og at den ikke eksisterer som en isolert organisasjon uten relevans og betydning. Det ville for eksempel være svært ødeleggende for legitimiteten til museene at færre og færre besøker dem eller forholder seg til dem på en eller annen måte. Erkjennelsen av nettopp det poenget kan kanskje sies å ligge bak den av og til åpenbare redselen for å være *museale* institusjoner i feil betydning av ordet.

For å illustrere hvilke relasjoner kan finnes mellom museum og samfunn kan vi bruke eksempler på konkrete museumsprosjekter, slik vi gjorde i kapittel 5. Her så vi for eksempel at et museum kan arbeide aktivt med lokal deltakelse og medvirkning fra lokalmiljøet i prosjektarbeid. Et annet eksempel viste hvordan museet er en identitetspolitisk arena, der det er relasjonen mellom museumsinstitusjonene og en folkegruppe som er det sentrale. Et tredje eksempel viser hvordan et museum kan legge til rette for å bygge relasjoner med nyinnflyttede borgere fra andre land og kulturbakgrunner. Et fjerde eksempel handler om hvordan museet er eller kan være en arena for opplevelser, og dermed skape en opplevd relasjon med noe fortidig.

Norsk Icom ga ut en rapport i 2016 som nettopp hadde tittelen *Mot nye relasjoner mellom museum og samfunn*<sup>43</sup> (Pabst et al. 2016). Denne rapporten handler om hvilke erfaringer en del norske museer har gjort seg som samfunnsaktører. *Hvilke* relasjoner som kan tenkes utviklet mellom museum og samfunn står det mindre om, men rapporten vektlegger særlig én type relasjon: museene som aktive samfunnsinstitusjoner. Innledningsvis beskrives tilstanden på denne måten: «Museer opptrer i dag i økende grad som aktive aktører som vil bidra til en positiv samfunnsutvikling» (s. 6). Her er det en ny type relasjon mellom museum og samfunn som blir beskrevet: «Ved å stille kritiske spørsmål til etablerte sannheter og ved å løfte frem samfunnsaktuelle utfordringer, kan museene bidra til en positiv samfunnsutvikling; et samfunn der flest mulig stemmer blir hørt.» (s. 8). Som vi skal komme tilbake til nedenfor, er rollen som aktiv endringsagent noe som skaper en viss skillelinje mellom ulike oppfatninger om nettopp museenes rolle i samfunnet.

Om det relasjonelle perspektivet defineres til å være et *medborgersentrert* perspektiv, kan man stille spørsmålet om hvilke relasjoner/muligheter/tilbud den enkelte borger tilbys av de samfunnsinstitusjonene vi samler under begrepet *museum*. Hvilken konkrete relasjon kan jeg som medborger ha til et museum? Noen eksempler: Som del av en gruppe, en region eller en nasjon, kan et museum bidra til å bygge, bekrefte eller utfordre min identitet. Som turist eller gjest kan jeg bli underholdt og/eller opplyst i ferie og fritid. Som elev kan jeg få en annen type undervisning enn i skolehverdagen. Hvis jeg er interessert i et spesielt fagområde kan jeg oppsøke et museum med dette som spesialtema, og hvis jeg blir spurt kan jeg bidra i undersøkelser og innsamlinger som museet gjennomfører.

De ulike relasjonene mellom museet og samfunnet, eventuelt mellom museet og den enkelte, stiller ulike krav til museet, for eksempel med tanke på en gjennomtenkt museumsetikk. Særlig der det handler om en mer aktiv relasjon, der medborgerne er informanter og deltagere i museumsarbeidet, og kanskje skal involveres for å inkludere nye stemmer i museumsformidlingen. I rapporten *Mot nye relasjoner mellom museum og samfunn* beskrives dette som *moralske utfordringer* for museumsansatte: «Disse er ofte relatert til avveininger mellom enkeltpersoners behov versus de besøkendes behov, subjektiv sannhet versus en mer objektiv sannhet, egen kompetanse versus ekstern kompetanse og bruk av skjønn versus veiledende retningslinjer» (s. 10).

Det ligger en kime til mulige motsetninger i de moderne museene; en motsetning som av og til blir eksplisitt. Hvordan skal museene arbeide for å være både troverdige og relevante; hvordan skal de kombinere

---

<sup>43</sup> <http://norskicom.no/wp-content/uploads/2016/08/NyeRelasjoner.pdf> [lest 18.05.20]

rollen som forvalter av kunnskap og kulturarv og rollen som en aktiv samfunnsaktør; hvordan skal de vektlegge arbeidet med å være både en nøytral kunnskapsleverandør og en meningsbærer? Norsk Icom gjennomførte en undersøkelse av museenes holdninger til rollen som samfunnsaktuelle institusjoner. Resultatene ble gjengitt i den nevnte *Mot nye relasjoner*-rapporten, og oppsummeringen av svarene peker i en slik retning:

Selv om alle respondentene var enige i at museene burde opptre som aktiv samfunnsaktør, mente mange at arbeidet ikke kunne gå på bekostning av for eksempel arbeidet med gjenstandene som ble nevnt som en av museets kjerneoppgaver. Dette tyder på arbeidet som aktiv samfunnsaktør av flere anses for å være noe "ekstra," noe som ikke nødvendigvis er en like naturlig eller viktig del av museenes samfunnsoppdrag. (Pabst et al. 2016, s. 31)

Også svarene på vår spørreundersøkelse viste en viss ambivalens blant museene til den mest aktive forståelsen av hva det å være en samfunnsaktuell institusjon kan innebære. (jf. kap. 4). Det er utfordrende å oppfylle de ulike forventningene og samfunnsrolle, blant annet fordi de oppleves til å stå i motsetning til hverandre.

## 6.2 Et mangfoldig museumslandskap og et museumspolitisk generalistprinsipp

---

I denne rapporten har vi fått bekreftet arbeidshypotesen om museene som mangfoldige, ulike og komplekse institusjoner. Museene er for det første ulike gjennom de ulike fagområdene, temaene og geografiske områdene de forholder seg til. Selv om et flertall av dem forvalter en materiell og immateriell kulturhistorie, er det ulike historier om ulike temaer og ulike områder som fortelles. Som vi så i gjennomgangen av surveyen i kapittel 4, definerer museene seg delvis som kulturhistoriske museer, naturhistoriske museer og kunstmuseer, samtidig som det er en god del museer som opplever at disse kategoriene ikke beskriver virksomheten deres. Disse beskriver seg som f.eks. industrimuseer, kunstindustrimuseum, museum og vitensenter, teknisk-industrielt museum, samisk museum, eller kultur- og samfunnsmuseum. Gjennom museumsreformens konsolideringer har også ulike fag- og formidlingstradisjoner blitt satt sammen på nye måter.

Da vi ba museene angi hvilke beskrivelser som passet deres virksomhet, fra en liste som blant annet inkluderte «er en kunnskapsinstitusjon», «formidler og forvalter lokal eller regional kulturarv», «er en viktig møteplass for lokalbefolkningen», «er en kompetanseinstitusjon for andre museer» m.m., ser vi at mange av museene mener at *alle* de ulike beskrivelsene er passende for sitt museum (jf. kap. 4.2). Vi tolker svarene dithen at de både illustrerer museenes sammensatte selvforståelse, et reelt oppgavemangfold og noen konkrete konsekvenser av museumsreformen. De fleste identifiserer seg både som en kunnskapsinstitusjon, som en kulturarvsforvalter, som en turistdestinasjon og som en dialoginstitusjon. Et lignende mønster ser vi i også i vurderingen av hvor viktige de ulike arbeidsområdene for museene er (kap. 4.2). Selv om det er litt større forskjeller mellom museene her, blir de fleste områdene vurdert som viktige eller svært viktige. Og blant dette viktige, blir utstilling, arrangementer, omvisninger og samlingsforvaltning vurdert som mest viktig.

Museene arbeider på ulike måter for å fortelle og formidle sine historier. I museumsformidlingens verktøykasse er det mange tilgjengelige metoder, som inkluderer tradisjonelle utstillinger og omvisninger, digitale formidlingsprosjekter, innsamlingsprosjekter i samarbeid med lokalbefolkning, debattinnlegg, skriftlige publikasjoner av populærvitenskapelig eller fagfelleverdert type, kveldsarrangementer, foredrag, dugnad og så videre. Museene kan formidle gjennom alt fra strikkekafeer til vitenskapelige artikler. Spennet i formidlingsarbeidet er en av mange faktorer som gjør museene til unike institusjoner. Museer arrangerer kurs, verksted, konkurranser, quiz, loppemarked, konserter, festivaler, vandring osv. Og

disse aktivitetene kommer i tillegg til de mer etablerte formene for formidling – utstillinger, omvisninger, årbøker og digital tilstedeværelse.

Det er ikke én måte å oppfylle museenes samfunnsoppdrag på; det er åpenbart mange. Og museene har ikke én samfunnsrolle, de har flere. Som beskrevet i tidligere kapitler, er museene både formidlingsinstitusjoner, forskningsinstitusjoner, turistmål, kulturarvsforvaltere, identitetsforvaltere, samfunnsdebattanter og sosiale entreprenører – de er blant annet både lærere, forskere, snekkere, kafevertter og bloggere.

Museumsreformen har åpenbart påvirket museumslandskapet på flere måter, som vi har beskrevet i de tidligere kapitlene i denne rapporten. Overordnet kan man si at museumsreformen har både komplisert, utviklet og utfordret museumsarbeidet i Norge. Museene har blitt stilt overfor nye oppgaver, nye forventninger og krav, nye samarbeid, nye organisasjoner og en ny, eller i hvert fall kraftig revidert museumspolitikk. De har også inkorporert noen nye begreper i sin egenoppfatning, slik vi kan lese det i formålserklæringer og strategidokumenter. Museumsreformen er på den måten også en slags språkreform, i betydningen at den har etablert en vokabular som ikke overraskende har blitt internalisert av museene: konsolidering, museumsnettverk, fornying, samfunnsoppdrag og -rolle, lokal forankring, dialoginstitusjon m.fl. er alle ord som er introdusert til sektoren av statlige føringer og dokumenter. Begreper *virker*, og disse begrepene har vært med på å forme det faktiske museumsarbeidet. De inkluderes i museenes egne strategidokumenter og formålserklæringer, og de påvirker hvilke valg som foretas av museene.

Med museumsreformen kan vi si at de norske museene har blitt omfattet av et *museumpolitisk generalistprinsipp*. Et generalistprinsipp er mest kjent fra kommunepolitikk og kommunestudier, der det innebærer at alle kommuner, uansett størrelse, geografi og demografi, forventes å levere de samme tjenestene til innbyggerne (jf. Jacobsen 2009). Betydningen av dette prinsippet har gjentatte ganger blitt understreket av storting og regjering, for eksempel i forbindelse med gjennomføringen av den nylige kommunereformen. I utgangspunktet skal alle kommuner gjøre alt, og med like høy kvalitet. I praksis finnes det naturlig nok unntak og pragmatiske løsninger og tilpasninger, men prinsippet ligger fast. I og gjennom museumsreformen ble et sammenlignbart prinsipp innført for museene. Gjennom å etablere/konsolidere museumsinstitusjoner av en viss minimumsstørrelse, skulle alle museer bli faglig robuste nok til å holde en høy faglig standard både på forvaltning, formidling og forskning. De museumspolitiske forventningene, slik de ble formulert i stortingsmeldinger og tildelingsbrev, innebar at alle museene i det nasjonale museumsnettverket skulle kunne levere høy kvalitet innenfor disse tre museumsfaglige pilarene. I tillegg fikk de innført en fjerde forventning med begrepet *fornyning*, i museumsmeldingen i 2008. Parallelt lå ambisjonene på tre nivåer fast: museumsarbeidet skal og skulle være basert på både lokal forankring, regional konsolidering og nasjonal nettverksbygging. Spissformulert kan vi si at i og med museumsreformen skulle alle gjøre alt på alle nivåer og med samme forventning til kvalitet på leveranser og tjenester. Som vi viste til i kapittel 3, er det liten tvil om at museumsreformen har bidratt til en allmenn profesjonalisering av sektoren; en utvikling som har påvirket mange av museene i positiv forstand. Museumsreformen har ført til færre, større og mer komplekse museumsinstitusjoner. Samtidig er også til dels store variasjoner museene i mellom.

Analysene og empirien i denne rapporten synliggjør at det museumspolitiske generalistprinsippet utfordres fra flere kanter. Vi mener på den bakgrunn at det er gode grunner til å vurdere om et slikt generalistprinsipp er det beste for museumssektorens utvikling. De utfordringene som dette prinsippet møter, handler i korte trekk om det er det beste om alle museer skal forventes å gjøre alt, eller om alle skal gjøre alt på samme måte eller på samme nivå. Som norske kommunepolitikere har understreket i en årrekke, er det kanskje urimelig å forvente det samme nivået på tjenestene som leveres dersom utgangspunktet er ulikt. Og utgangspunktet handler om ressurser i den bredest mulige betydningen: hvilke kompetanseressurser, nettverksressurser, materielle ressurser, demografiske og geografiske ressurser, infrastruktureressurser og hvilke økonomiske ressurser har det enkelte museum til rådighet for å løse sine forventede oppgaver. Her er det et selvsagt men like fullt viktig poeng at ressursbegrepet er bredt: Muligheten til å løse en oppgave



er nødvendigvis avhengig av de samlede ressursene som er tilgjengelig for den enkelte institusjon: med de oppgavene som skal løses - har museet den rette kompetansen blant sine ansatte, har museet et godt samarbeid med lokale myndigheter og ressurspersoner, har museet tilgang på relevante verktøy, frivillig arbeidskraft, et kompetent styre, en velfungerende organisasjonsstruktur, og – ikke minst – tilstrekkelige økonomiske ressurser? Med bakgrunn i våre analyser, og særlig med vekt på spørreundersøkelsen blant museene, er det god grunn til å anta at de fleste museumslederne vil svare *nei* på dette spørsmålet. Det er viktig å understreke at dette ikke handler om et rituell rop om økte bevilgninger. Det handler om forutsetninger som går langt utover de økonomiske ressursene. En første utfordring til generalistprinsippet ligger med andre ord om alle museene har tilstrekkelige forutsetninger til å gjennomføre formidling, forvaltning, forskning og fornying på et høyt faglig nivå.

Dessuten handler det om museets identitet. Noen museer anser seg selv som en viktig brikke i et internasjonalt kunnskapsnettverk, mens andre betrakter seg som en aktør som utvikler kommersielle opplevelser. Framfor å være middelmådige på mye, kan enkelte museer ønske å konsentrere ressursene sine inn mot det de opplever som sin identitet og sin styrke.

Derfor blir det legitimt å spørre om et generalistprinsipp er bærekraftig for sektoren som sådan? Blir sektoren faglig bedre av at alle skal gjøre alt på samme nivå og med de samme indikatorene for kvalitet? Det er nærliggende å trekke en parallell til de utfordringene som har preget UH-sektoren i implementeringen og oppfølgingen av den såkalte Strukturreformen i universitets- og høyskolesektoren, som ble iverksatt i 2015. Utgangspunktet og formålet er sammenlignbart med museumsreformen. Strukturreformen ble designet for å utvikle en sektor med små, spredte og sårbare fagmiljøer som leverte forskning og utdanning av ujevn kvalitet. En lignende diagnose ble stilt på norsk museumssektor i forkant av museumsreformen. Virkemidlene for strukturreformen var å samle ressursene på færre, men faglig sterkere institusjoner, og målene for reformen var høy kvalitet, robuste fagmiljøer og effektiv ressursbruk (jf. Meld. St. 18 (2014-2015)). Museumsreformens virkemidler og mål hadde en parallell logikk: større og presumptivt sterkere museumsinstitusjoner skulle være et av de viktigste virkemidlene for faglig standardheving. For strukturreformens del innebar målene for de nye, konsoliderte UH-institusjonene blant annet at de skulle skaffe flere internasjonale forskningsmidler og utvikle verdensledende fagmiljøer. I forbindelse med utvikling av indikatorer for vurdering av målene og evaluering av strukturreformen har det blant annet blitt stilt noen spørsmål til om alle kan, skal og bør være verdensledende fagmiljøer. Rektor ved Høgskolen i Innlandet, Kathrine Skretting, uttalte for eksempel det følgende i et intervju:

Vi har veldig ulike universiteter i Norge. Noen av dem har høye ambisjoner som forskningsuniversiteter, og sikter mot verdensledende forskningsmiljø. Høgskolen i Innlandet utdanner og forsker innenfor profesjonsutdanninger velferdssamfunnet trenger. Hva betyr verdensledende i denne sammenhengen? Kravet om at disse utdanningene er forskningsbaserte er av stor betydning. Det hever kvaliteten og bidrar til kontinuerlig utvikling, men å være verdensledende er noe ganske annet og treffer ikke veldig presist i mange av våre fagmiljøer<sup>44</sup>. (Fra khrono.no)

Selv om synspunkter som målbæres av Skretting og andre gjelder en sektor med andre forutsetninger og forventninger, mener vi at problematikken rundt strukturreformen har overføringsverdi til museumssektoren og museumsreformen. Poenget kan i kortform formuleres som spørsmålet om alle museer skal forventes både å publisere fagfelleverdert forskning, være samfunnsaktuelle arenaer for debatt og dialog, være nyskapende analoge og digitale formidlere og ha høy kvalitet på forvaltningen av egne samlinger. Vi tror at svaret på spørsmålet er nei. Det er for eksempel ikke gitt at alle museer skal drive med forskning og det er ingen museumspolitisk naturlov at alle museer skal være aktive i en samfunnsdebatt, for å ta to eksempler. Som med diskusjonen rundt strukturreformen for UH-sektoren, mener vi at en diskusjon rundt

---

<sup>44</sup> <https://khrono.no/kd-kunnskapsdepartementet-struktur/strukturreformen-skal-finne-ut-om-fusjonene-har-gitt-gevinster/278424> [lest 14.05.20]

arbeidsdeling, spesialisering og egenart også bør kunne løftes inn i museumssektoren og den politikken som utvikles for den sektoren. Det handler det om i det følgende.

En parallell utfordring ligger i det vi tidligere har formulert som *institusjonell lasteevne* (Hylland 2017). Dette handler om den mengde oppgaver og det ansvar en institusjon er i stand til å håndtere uten at oppgavemengden i seg selv går utover evnen til å løse oppgavene. Det er nødvendigvis en fare for institusjoner som er så komplekse og sammensatte som museene, og da særlig hvis det er et misforhold mellom ansvar og ressurstilgang. Et annet misforhold som også kan påvirke den nevnte lasteevnen, er mellom organisasjonsstruktur og innflytelse på den ene siden og behovet for å ta strategiske og faglige beslutninger på den andre siden. Som vi viste i gjennomgangen av tilgjengelige evalueringer og tilgjengelig kunnskap om museumsreformen i kapittel 3, kan selve organisasjonsstrukturen være til hinder for evnen til å løse faglige oppgaver på en god måte.

En siste utfordring til det postulerte generalistprinsippet for museumspolitikken ligger i et litt mer overordnet spørsmål: hva er det museene gjør best som samfunnsinstitusjoner, og hvor er de på bortebane, som ufullstendige og uprofesjonelle kopier av andre samfunnsinstitusjoner? Dette handler om det vi skal diskutere i den siste delen av dette kapitlet – om hva et museum *er*. Hva er kjernen i museenes arbeid? Museene har ansvar for oppgaver og arbeider med områder som de har tilfelles med andre institusjoner, men hva er det bare museene gjør og gjør best? Vi tror at en utvikling av museene og museumspolitikken bør ta utgangspunkt i det spørsmålet.

## 6.3 Hva er et museum?

---

*Hva er et museum?* Å svare systematisk på dette spørsmålet er en åpenbar kilde til diskusjon og uenighet. Å engasjere seg i slike definisjonsøvelser blir av og til oppfattet som en meningsløs lek med ord. Et av forslagene til museumsdefinisjon i ICOMs internasjonale høring i 2019 kommuniserte akkurat dette poenget slik: «A museum is a word about which people with little experience of the real world navel gaze.» Det er likevel gode grunner til å bruke litt plass til å se nærmere på ulike forsøk på å definere hva et museum er og hvordan det kan beskrives. En museumsdefinisjon er en konsentrert beskrivelse av oppgaver, ansvar, arbeid og forventninger som kan knyttes til et museum. Som vi skal se, handler forsøk på å definere museum også helt eksplisitt om museenes samfunnsroller og om forholdet mellom museum og samfunn. I tillegg, som vi kommer tilbake til mot slutten av kapitlet, kan en definisjon av hva et museum er og hva det skal eller bør være, være et museumspolitisk verktøy.

Den mest etablerte forståelsen av hva et museum er, finner vi i definisjonen til det internasjonale museumsrådet, *International Council of Museums (ICOM)*. I så å si de fleste sammenhenger hvor det er behov for å forklare hva et museum er og hvilke virksomhetsområder det har, er det ICOMs museumsdefinisjon man tyr til. I norsk oversettelse lyder denne slik:

Et museum er en permanent institusjon, ikke basert på profitt, som skal tjene samfunnet og dets utvikling og være åpent for publikum; som samler inn, bevarer/konserverer, forsker i, formidler og stiller ut materielle og immaterielle vitnesbyrd om mennesker og deres omgivelser i studie-, utdannings- og underholdningsøyemed.<sup>45</sup>

Mens definisjonen tidligere avgrenset kildematerialet til «materielle vitnesbyrd om mennesker og deres omgivelser», omtaler en revidert versjon av definisjonen dette kildematerialet som «materieell og immaterieell (kultur)arv om menneskene og deres omgivelser». Dette innebærer at det blir lagt større vekt på en

---

<sup>45</sup> Hentet fra <http://norskicom.no/hva-er-icom/vedtekter/> [lest 24.04.20]

helhetlig tilnærming til det å utvikle kunnskap om kulturarv ved å se materielle og immaterielle kulturuttrykk i sammenheng (jf. St.meld. nr. 49 (2008–2009), s. 145).

I 2016 ble det tatt et initiativ fra ICOM om å nedsette en komitee for å arbeide frem mot en ny museumsdefinisjon. Komiteen ble gitt tittelen «The Committee on Museum Definition, Prospects and Potentials», og den skulle vurdere den eksisterende og nye museumsdefinisjoner i lys av samfunnsendringer og nye betingelser for museenes arbeid. Noen av motivasjonen for å vurdere endringer i museumsdefinisjonen lå i erkjennelsen av at «the points of intersection between museums and communities are continuously shifting»<sup>46</sup>. I omskrevet forstand var det altså de foranderlige forholdene mellom museum og samfunn som lå til grunn for arbeidet med å definere museene på nye måter.

Prosessen åpnet opp for at medlemsland og -organisasjoner kunne formulere sine egne forslag til nye museumsdefinisjoner. Fra disse ble det sendt inn over 250 forslag, og det er en stor og interessant variasjon mellom de ulike forslagene, særlig med tanke på hva de vektlegger som de viktigste oppgavene til museene<sup>47</sup>. Og det er nettopp «the points of intersection between museums and communities» som er ulikt forstått og vektlagt i de forskjellige forslagene. Et forslag fra Frankrike formulerer en definisjon som på knappest mulig vis beskriver forholdet mellom museum og samfunn: «Le musée c'est la société» («Museet er samfunnet»). De fleste forslag til definisjoner går langt videre enn å forutsette et slikt en-til-en-forhold mellom museum og samfunn, som f.eks. et forslag fra New Zealand:

Museums are intellectual institutions that scaffold the development and furthering of understandings by engaging learners, educators and researchers of all kinds with and through the material evidence of human cultures and the natural world.

Denne definisjonen og en rekke andre vektlegger forholdet mellom materialitet på den ene siden og utvikling av kunnskap og forståelse på den andre siden, der museene er et rammeverk, en infrastruktur, eller, som her – et *stillas* – for denne utviklingen. Samtidig er det andre definisjoner som i større grad legger vekt på det konserverende elementet, der museenes bevaringsfunksjon er den mest sentrale. Et forslag fra Polen lyder for eksempel slik: «A museum is a legal institution that protects the material and intellectual life of the past in order to exist in the future.»

Fra Norge kom det fire ulike forslag, og flere av disse lå ganske tett opp til den eksisterende ICOM-definisjonen. Blant de norske forslagene var dette:

A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible human and natural heritage for the purposes of education, study, enjoyment and social engagement.

De mange definisjonene og variasjonen mellom dem fungerer som nok en indikator på de sammensatte samfunnsrollene som blir tilskrevet museene. Det blir også tydelig at diskusjonen om museenes sammensatte ansvar på langt nær bare er en norsk diskusjon. Et forslag fra Nederland samler de ulike rollene og forventningene til museene på en konsentrert måte: «A museum is a reliable, polyphonic, critical, transparent, inviting, exciting, attractive and informative institute that collects, preserves, displays, contextualises and critically examines material, immaterial and natural heritage». Et museum, slik denne definisjonen beskriver det, er altså både *troverdige, flerstemmig, kritisk, transparent, inviterende, spennende, attraktivt*

---

<sup>46</sup> <https://icom.museum/en/news/the-museum-definition-the-backbone-of-icom/> [lest 18.05.20]

<sup>47</sup> Alle de siterte definisjonene er hentet fra <https://icom.museum/en/news/the-museum-definition-the-backbone-of-icom/> [lest 18.05.20] Forslagene er formulert på en lang rekke språk, og det er ting som tyder på at ikke alle oversettelsene er helt korrekte. Avslutningen av et forslag fra Hong Kong lyder for eksempel slik: «It presents content for people of all ages with integration of various medium, in a way that nurture audience's imagination, critical thinking, aesthetic vision, curiosity and **apathy**.» [vår utheving]

og *informativt*. Denne kombinasjonen av adjektiver illustrerer på en god måte de komplekse forventningene museene er stilt overfor.

I de mange forslagene til ny museumsdefinisjon blir det tydelig en forskjell mellom de som vektlegger kunnskap og kulturarv og (til dels) nøytralitet og de som vektlegger en mer aktiv(istisk) holdning til hva museene kan bidra med i samfunnsutviklingen. Den siste kategorien ser ut til å være i mindretall blant forslagene, og det er for eksempel svært få som bruker begrep som *critical* og *political* for å beskrive hvilken rolle museene skal spille. Interessant nok kommer et av de få forslagene med en slik vinkling fra Norge, og inkluderer denne formuleringen: «Together, museums and their many stakeholders form local and global networks that can provide scaffolding for positive *social and political change*.» (vår utheving). Blant alle de 269 forslagene er dette norske forslaget det eneste som bruker et begrep om «social and political change».

Med arbeidet til The Committee on Museum Definition, Prospects and Potentials lå det til rette for en vesentlig endring i hvordan begrepet museum blir forstått internasjonalt, med tanke på den autoritative stilling som ICOMs museumsdefinisjon tradisjonelt har hatt. Den nedsatte komiteen kom frem til følgende forente forslag:

Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures. Acknowledging and addressing the conflicts and challenges of the present, they hold artefacts and specimens in trust for society, safeguard diverse memories for future generations and guarantee equal rights and equal access to heritage for all people. Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing.<sup>48</sup>

Dette forslaget skulle diskuteres og legges frem for eventuelt vedtak på en ekstraordinær generalforsamling i Kyoto i september 2019. Vi ba tidligere museumsdirektør ved Ryfylkemuseet, Roy Høibo, som var tilstede på generalforsamlingen, om å skrive en kort rapport fra diskusjonen av den nye definisjonen. Rapporten fra Høibo er gjengitt nedenfor.

Samfunnsrolla til musea er under debatt også ute i verda. På generalkonferansen til ICOM (The International Council of Museums) i Kyoto første veka i september 2019 blei det lagt fram eit forslag til ny museumsdefinisjon. Den handla i stor grad om kva rolle musea skal ta i samfunnsforminga, og førte til stor debatt på møtet.

Det starta nesten vakkert. Sebastiao Salgado, fotografen frå Brasil, snakka om Amazonas, viste bildespel om regnskogen og folka og dyra der, og hadde ein engasjert appell om å ta vare på planeten. Det kunne ikkje vore betre tima. Da hadde vi alt hørt framståande talarar frå ulike delar av verda, under leing av vår eigen Marion Rees (Varanger Museum) fortelja oss om behovet for ei berekraftig framtid, og korleis musea kunne vera ein del av den.

Det var klart for å presentere behovet for ein ny museumsdefinisjon som skulle plassere musea midt i strevet med å skape ei betre verd. Det skulle vera strake vegen til ei euforisk applaudering av det nye *vi* som fortroppar i arbeidet for ei ansvarleg forvaltning av naturressursar, betre fordeling av goda og ein multikulturell harmoni. Men straks ICOM-presidenten, Suay Aksoy og leiarer i definisjonskomiteen, Jette Sandahl, og resten av komiteen hadde brukt ein formiddag på å

---

<sup>48</sup> <https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/> [lest 18.05.20]

grunngi behovet for ei endra rolleforståing, viste det seg at endringsviljen slett ikkje var sjølv-sagt. Halve salen applauderte heftig da opposisjonen slapp til.

Den gamle definisjonen er frå 1974, og karakteriserer musea gjennom det dei driv med. Første setningen omtalar museet som «*ein ikkje-kommersiell, permanent institusjon som skal tene samfunnet og samfunnsutviklinga*». Det siste, om samfunnet og samfunnsutviklinga, har vore tolka på ulike vis. Elles handlar det om at musea skal samle, bevare, forske og formidle og gi høve til både studium, opplæring og oppleving.

Interne organ i ICOM har ei tid arbeidd for å fornye definisjonen. Arbeidet har tatt utgangspunkt i ei verd prega av global oppvarming, omfattande migrasjon og aukande ulikskap. Spørsmåla er om eller korleis musea kan ta dette inn over seg. I ytste fall kan ein sjå det slik at det handlar om ein kan sjå musea som ein del av problemet eller som ein del av løysinga.

Forslaget som blei lagt fram i Kyoto var prega av ei sterk vilje til å vera ei stemme i samfunnsdebatten. Første setninga er slik: «*Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures*». ICOM ønskjer altså å definere musea som stader som bidrar til demokratisering, inkludering og mangfald. Og til kritisk dialog. Musea skal ikkje vera framande verken for konflikter eller utfordringar, verken i fortid eller nåtid. Likevel er ikkje fundamentet gløymt, funksjonen som samfunnsminne blir framleis halde høgt. Resten av definisjonen går slik:

*«Acknowledging and addressing the conflicts and challenges of the present, they hold artefacts and specimens in trust for society, safeguard diverse memories for future generations and guarantee equal rights and equal access to heritage for all people.*

*«Museums are not for profit. They are participatory and transparent, and work in active partnership with and for diverse communities to collect, preserve, research, interpret, exhibit, and enhance understandings of the world, aiming to contribute to human dignity and social justice, global equality and planetary wellbeing.»<sup>49</sup>*

For oss som fekk NOU-en frå Velureutvalet<sup>50</sup> i fanget i 1996 var ikkje dette direkte sjokkerande. Vi har etter beste evne prøvd å framstå som attraktive «*møtestader*», meiningsfulle «*dialoginstitusjonar*» og arenaer for «*kritisk refleksjon*», slik marsjordren var i utvalsutgreiinga og i etterfølgjande museumsmeldingar. Og verken utgreiinga eller etterfølgjande museumsmeldingar var framande for «*det økologiske samspelet*» eller det «*kulturelle mangfaldet*».

Velureutvalet såg på musea som folkeopplysningsinstitusjonar som gjennom sitt arbeid kunne framstå som «*demokratiseringsinstrument*». Under nylesing av utgreiinga 23 år etterpå, og i lys av diskusjonen på generalforsamlinga til ICOM, er det interessant å legge merke til at utvalet peikar på at fridomen til å vera samfunnsnyttig ikkje berre gjeld det å vera stadfestande, men at musea gjennom kritiske og spørjande haldningar også må ha eit ansvar for å vera synlege medspelarar i samfunnsutviklinga «*ved å arbeide ut frå perspektiv til ulike minoritetar og samfunns-lag og ved å ta utgangspunkt i samfunnsspørsmål som kan vera kontroversielle*».

I Kyoto var det ikkje like sjølv-sagt for alle at det var slik musea skulle tolke rolla si. Mange støtta forslaget til ny museumsdefinisjon, fleire peika på at tida for å ta grep var nå, noen minte om at det var slik musea jobba allereie, men alle var ikkje klare for å ta det inn over seg. Det blei

---

<sup>49</sup> Omtalen av forslaget til ny museumsdefinisjon er henta frå *The Museum Definition – the Backbone of Museums*, Museum International Vol. 71 No. 281-282, ICOM 2019.

<sup>50</sup> NOU 1996:7 *Museum – Mangfald, minne møtestad*.

brukt ein del tekniske argument: Det hadde vore for lita tid til å setta seg inn i forslaget, ein hadde ikkje fått drøfta det godt nok i dei nasjonale komiteane og i dei internasjonale fagkomiteane, og vi måtte ikkje splitte museumsfamilien, vi måtte oppnå konsensus før vi klubba gjennom ein ny museumsdefinisjon.

Men da Iran og Israel fekk ordet etter kvarandre, og var rørende einige om at dette var ein museumsdefinisjon dei ikkje kunne leva med, kunne vi ane ein djupare avgrunn under museumsverda enn måten saka var behandla på. Det handla om politikk, og vi treng ikkje reise heilt til Midtausten for å finne døme på at musea langt frå får arbeide på armlengdes avstand frå makta, det handla om uro for korleis det kunne komma til å gå med løyvingane til musea, og ein skal vel ikkje sjå bort frå at alle museumsfolk slett ikkje er bekvemme med å framstå med ei kritisk røyst i samfunnsdebatten. Noen lever framleis i den trua at det musea driv med er politisk nøytralt og såleis fristilt frå dei store debattane om det som skjer rundt oss.

Det blei artikulert motsetnader mellom det rike nord og det fattige sør. Parallelt gikk det ein diskusjon om dekolonisering av museumspraksisen, der dei store og rike musea i nord både har definert kulturen og tatt med seg materiale frå koloniane som kunne bygge opp under måten kolonilanda såg koloniane på. Og om det ikkje var noe breitt grunnlag for å seia at det var ein nord sør-akse i forsamlinga, kan det vera haldepunkt for å seia at forslaget til ny museumsdefinisjon var drive fram av ein internasjonal museumselite, medan fotfolket ikkje i like stor grad hadde fått tid til å la diskusjonen om musea rolle i samfunnet modne.

Trass i sterke oppfordringar om å ta røyndomen i verda inn i musea enda diskusjonen i eit vedtak om utsetting. Det var skuffande for mange som hadde håpt å reise heim frå Kyoto med eit sterkare mandat for ei styrka samfunnsrolle, men truleg ei lette for dei som er nøgde med å ha det slik dei har det og ikkje heilt ser kva rolle musea kan ha i samtida.

Eigentleg bør ikkje dette vera så overraskande. Også her i landet utviklar musea seg i nokså ulik takt ut frå ulike ressursar, formålsformuleringar og personlege engasjement. Og styringssignala frå dei ulike forvaltingsnivåa er ikkje nødvendigvis samanfallande. Fridomen til å velja både samfunnsrolle og kva ansvar for samfunnsforminga ein eventuelt tar på seg er framleis stor. Så spørst det kor lenge musea blir oppfatta som relevante viss dei brukar fridomen sin til å velja bort det som kan bli dramatiske følgjer av klimaendringar, migrasjon og aukande ulikskap.

Rapporten fra diskusjonen av det nye forslaget til museumsdefinisjon viser at det museumsmangfoldet som vi har beskrevet i det norske museumslandskapet har en parallell i et internasjonalt mangfold også mellom ulike land og museumsfaglige ideologier. Den foreslåtte definisjonen går ganske langt i å beskrive museene som institusjoner som spiller en aktiv rolle i samfunnsutviklingen, som flerstemmige og kritiske institusjoner, med et mandat om å bidra til rettferdighet, likhet, verdighet og bærekraft. På den måten beveger en slik definisjon seg i retning av flere av de etablerte bærekraftsmålene til FN, som det er ganske stor grad av enighet om. Det er likevel liten tvil om at for eksempel det å vektlegge museenes samfunnskritiske rolle er noe det er vanskelig å enes om på tvers av de 117 nasjonale komiteene som er representert i ICOM. Men som Høibo nevner i sin rapport fra generalforsamlingen i Kyoto, behøver vi ikke gå ut av landet for å finne ulike oppfatninger av hvor aktive samfunnsaktører museene skal og bør være. Dette er også dokumentert i denne rapporten.

Innledningsvis i dette delkapitlet skrev vi at det å definere hva et museum skal være har en museumspolitisk side. Og, motsatt, er det også slik at den norske museumspolitikken allerede opererer med flere implisitte definisjoner som bidrar til å strukturere den norske museumssektoren. Dette handler om hvem som inkluderes og ikke inkluderes i ulike inndelinger. Museumsstatistikk er avhengig av en form for museumsdefinisjon for å finne ut hvem som skal telles, og det er også et museumspolitisk verktøy. Det er blant

annet museumsstatistikk som kan skape relevante indikatorer for å systematisk å vurdere resultater av museumspolitikken over tid. En sentral grensedragningslinje er dermed den som finnes mellom de museene som er inkludert i den offisielle museumsstatistikken og hvilke som ikke er det. Som vi så i gjennomgangen av tilgjengelige tall for den norske museumssektoren i kapittel 3, er dette ingen fast kategori, med de konsekvenser det har for muligheten til å beskrive utvikling over tid. I tillegg er det, som vi blant annet beskrev i kapittel 2, en vesentlig grenseoppgang hvem som inkluderes og ikke inkluderes i det nasjonale museumsnettverket. Skillet definerer langt på vei hvilke museer som er inkludert i Kulturdepartementets nasjonale museumspolitik og hvilke som ikke er det.

Disse ulike inndelingene er å regne som en form for pragmatiske museumsdefinisjoner, siden de innebærer et svar på spørsmål om hvilke museer som skal inkluderes i ulike sammenhenger. Hvem skal telles, er spørsmålet for statistikken. Hvem skal finansieres, er spørsmålet for museumspolitikken. Hvem skal kunne søke om forskningsmidler, er spørsmålet for forskningspolitikken. Men – dette er ingen systematiske og konsistente inndelinger. Som vi har sett, er det både endringer over tid når det gjelder hvem som inkluderes i hvilke inndelinger, og det er også innbyrdes forskjell mellom de ulike grensedragningslinjene.

Dette bildet er potensielt under endring. I siste del av 2019 og første del av 2020 har diskusjoner om en mulig ny museumslov og potensiell akkreditering av museer blitt løftet frem av sentrale aktører på området. Formelt sett har det tydeligste signalet om muligheten for en museumslov kommet i den regjeringsplattformen som ble formulert på Granavolden i januar 2019. I denne står at regjeringen vil «Starte arbeidet med en ny museumslov»<sup>51</sup>. Spørsmålet om en ny museumslov har også vært en del av diskusjonen på de regionale dialogmøtene som ble gjennomført mellom Kulturrådet og museene i løpet av høsten 2019. Flere museer og aktører har sendt innspill til Kulturdepartementet knyttet til den kommende museumsmeldingen, og flere av disse kommenterer på muligheten for en kommende museumslov.

Museumsforbundet understreker eksempelvis i et innspill til Kulturdepartementet at en museumslov må inkludere en «definisjon av hva et museum er», samt hvilke oppgaver og hvilket ansvar museene har<sup>52</sup>. Dersom en museumslov blir en realitet, vil en type museumsdefinisjon trolig bli en del av en slik lov. Med det får vi altså en juridisk forankret museumsdefinisjon, som både kan brukes til å stille krav til museene og til å skille mellom ulike museer og eventuelt tilhørende ulike rettigheter og plikter mellom ulike museer. Dette gjør at spørsmålet om museumslov diskuteres parallelt med spørsmålet om *akkreditering* av museene. I sitt innspill kommenterer Museumsforbundet også spørsmålet om akkreditering. De signaliserer at de ikke ønsker en nivådeling mellom museer, men hilser samtidig akkreditering velkommen som et mulig verktøy for profesjonalisering.

En museumslov kan f.eks. tenkes å si noe om hvilke museer som skal ha tilgang på finansiering fra den nasjonale museumspolitikken. Det er tilfelle med den danske museumsloven, som sier at det er «statsanerkendte» museer som mottar tilskudd fra det danske Kulturministeriet<sup>53</sup>: «Såfremt et museum har opnået statsanerkendelse, yder kulturministeren et tilskud til museets drift.»<sup>54</sup> Den danske museumsloven utpeker i tillegg enkelte museer som *statslige hovedmuseer*, med en nasjonal hovedoppgave på sitt felt. Det finnes tre slike hovedmuseer; Statens Museum for Kunst (hovedmuseum for billedkunst), Nationalmuseet (hovedmuseum for kulturhistorie) og Statens Museum for Naturhistorie (hovedmuseum for naturhistorie). Disse hovedmuseene har et særlig ansvar for museumsfaglig bistand til de andre *statslige* og *statsanerkendte* museene. For å bli et statsanerkjent museum må man også oppfylle visse krav, og det er i

---

<sup>51</sup> Jf. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2626036/#kultur> [lest 20.05.20]

<sup>52</sup> Jf. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a1de241fdcf4357aaf01be5d0f07d5e/innspill-til-museumslov-fra-norges-museumsforbund-11755125.pdf> [lest 20.05.20]

<sup>53</sup> Også den svenske museumsloven inneholder en museumsdefinisjon, som ligger tett opp til ICOMs definisjon: «Med ett museum avses i denna lag en institution som är öppen för allmänheten och som förvärvar, bevarar, undersöker, förmedlar och ställer ut materiella och immateriella vittnesbörd om människan och människans omvärld.» Hentet fra [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/museilag-2017563\\_sfs-2017-563](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/museilag-2017563_sfs-2017-563) [lest 20.05.20]

<sup>54</sup> <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2014/358> [lest 20.05.20]

tillegg formulert noen klare anbefalinger for det faglige arbeidet. Det er Slots- og Kulturstyrelsen, en etat under Kulturministeriet, som forvalter krav og anbefalinger til de statsanerkjente museene. Et nøkkelbegrep for krav til museene er *ansvarsområde*. Et av de første kravene som stilles er dette: «Ansvarsområdet skal være afgrænset emnemæssigt, tidsmæssigt og så vidt muligt geografisk. Ansvarsområdet er godkendt af Slots- og Kulturstyrelsen<sup>55</sup>». Mange av de øvrige kravene er avhengig av et visst skjønn. Både på områdene forskning, formidling og bevaring (m.fl.) stilles det et krav om at museet «har en rimelig faglig standard». Samtidig er definisjonen av ansvarsområde viktig for alle disse områdene, siden det er et krav om at museene skal både forske, formidle og bedrive innsamling innenfor sitt «vedtægtsbestemte arbeidsområde»<sup>56</sup>.

Spørsmålet om hva et museum er besvares altså på flere måter. For det første besvares det i de formelle definisjonene, som først og fremst forvaltes av internasjonale museumsorganisasjoner, og da særlig av ICOM. En definisjon fra ICOM har stor gjennomslagskraft fordi den er internasjonalt autoritativ, blir brukt av land over verden, og fordi den preger museumspolitik og -lovgivning på en ganske direkte måte. Den svenske museumsloven bruker blant annet en definisjon som er en lett forenklet versjon av ICOMs definisjon. Med makten som ligger i en slik definisjon følger også en viss treghet og utfordring når den skal revideres, slik vi så med den ekstraordinære generalforsamlingen i Kyoto i september 2019. Diskusjonene om innholdet i en definisjon som denne illustrerer det vi oppfatter som *to ulike ideer om museenes eksistensberettigelse: en som handler om dokumentasjon av det fortidige og en som handler om aktualitet for det samtidige*. Av og til finnes det et samspill mellom disse ideene og av og til er de gjensidig utelukkende.

For det andre besvares også spørsmålet om hva et museum er gjennom praktisk museumspolitik, gjennom grensdragninger som sier hvilke museer som finansieres på hvilke måter, hvilke museer som inkluderes i statistikk, og gjennom bestemmelser som sier noe om hvilke museer som kan søke på hvilke midler. For det tredje besvares spørsmålet om hva et museum er også juridisk, slik det gjøres gjennom museumslover som i f.eks. Danmark og Sverige. Denne typen museumsdefinisjon har blitt høyst aktuell gjennom diskusjoner om en mulig museumslov i Norge.

Poenget med en gjennomgang av ulike måter å definere *museum* på handler i denne sammenhengen om at definisjoner er museumspolitik, og at det er et museumspolitisk verktøy som kan brukes i utviklingen av det norske museumslandskapet. *Museum* er ingen beskyttet tittel, men det hindrer ikke at man kan stille spesifikke krav til et museum for å bli inkludert i en museumslov eller i en finansieringsordning. Vi mener at et arbeid med en museumspolitik og en museumslov for det 21. århundre, må inkludere diskusjoner om hvilke krav som stilles til museene, og dermed om ulike former for akkreditering, om arbeidsdeling mellom museer, og om ansvarsområder. Det vil kunne åpne opp for en fordeling av arbeidsoppgaver, for en diskusjon om ulik vektlegging av ulike samfunnsroller og for nye typer samarbeid. I den avsluttende delen av dette kapitlet beskriver vi noen muligheter og scenarier for den kommende museumspolitikken.

---

<sup>55</sup> Hentet fra [https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/0\\_SLKS/Dokumenter/Museer/Museumsvirksomhed/Kvalitetsvurdering/Krav\\_og\\_anbefalinger\\_til\\_statsanerkendte\\_museer\\_-\\_final.docx.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/0_SLKS/Dokumenter/Museer/Museumsvirksomhed/Kvalitetsvurdering/Krav_og_anbefalinger_til_statsanerkendte_museer_-_final.docx.pdf) [lest 20.05.20]

<sup>56</sup> Det er også noen særlige, mer spesifikke krav til museer med arkeologisk ansvar. De skal f.eks. innenfor et femårsperiode fra 1. januar 2014 ha publisert «1 monografi eller ph.d.-afhandling, 2-3 internasjonale, fagfællebedømte artikler, 5 danske, fagfællebedømte artikler».



## 6.4 Museumspolitiske muligheter og scenarier

I denne delen av kapitlet er ambisjonen vår å forsøke å se fremover mot hvilke muligheter som finnes for en best mulig utvikling av den norske museumspolitikken; en utvikling som anerkjenner både det vellykkede og det mindre vellykkede med museumsreformen, som legger til rette for nye former for arbeidsdeling og samarbeid, som bygger et museumslandskap som overskrider de grensene som formell forvaltning har skapt, og som bygger bærekraftige museer som ikke behøver å overskride sin *institusjonelle lastevne*. Våre forsiktige pek fremover er på langt nær første gang noen har forsøkt å se inn i museumssektorens glasskule. Innledningsvis i denne delen skal vi se litt på hvordan man for snart 15 år siden så fremover mot det som nå ikke er en så fjern fremtid lenger.

### 6.4.1 Tilbake til fremtiden

Å se tilbake på tidligere fremtidsvisjoner er ofte en underholdende øvelse. Det er ofte en påminnelse om to ting: 1) hvor fort fremtidsbilder blir utdatert, og 2) hvor sakte utviklingen strengt tatt går. Vi er fremdeles ganske langt unna de futuristiske oppfatningene av hvilket samfunn vi kom til å leve i etter år 2000, slik man så for seg dette fjerne årstallet på 1950-, 1960- og 1970-tallet. På museumsfeltet har man forsøkt å se fremover i flere runder, og vi kan for sammenligningens skyld gå tilbake til fremtiden slik den ble beskrevet i 2007. Dette året publiserte ABM-utvikling resultatet av en såkalt scenarieprosess som skulle beskrive hvordan de norske museene så ut i 2025 (ABM-utvikling 2007<sup>57</sup>). Det som den gang var ganske fjern fremtid er i skrivende stund snaue fem år unna.

I rapporten *Museene i 2025* kan vi lese tre ulike scenariefortellinger: *Kultur i kunnskapens tid*, *Brød og sirkus* og *Duften av penger*. I kortform er disse fortellingene beskrevet slik:

*Kultur i kunnskapens tid* – en fortelling om en framtid der museene er del av grunninfrastrukturen i det norske kunnskapsfunnet og hvor de har fått en sentral rolle som kunnskapsleverandør og samarbeidspartner med utdanningsinstitusjoner på alle plan. Museumssektoren, som i stor grad er digitalisert, er underlagt sterk statlig regulering, men nyter samtidig betydelig statlig støtte.

*Brød og sirkus* – fortellingen om en framtid der regionene i hovedsak har tatt over kultursektoren, og bruker denne sektoren aktivt i sitt ønske om å gjøre regionen mer attraktiv både for fastboende, næringsliv og turister, samtidig som en generell følelse av utrygghet, grunnet tilspisning av globale og nasjonale konflikter, har ført til et sterkt ønske om atspredelse både hos nordmenn og tilreisende.

*Duften av penger* – fortellingen om en framtid der store deler av kulturinstitusjonene enten er initiert og finansiert av private, eller satt ut på anbud, og der motivasjonen for å drive museum i stor grad er kommersiell. Resultatet er en mangfoldig, men til dels overfladisk og lettrent museumssektor. (ABM-utvikling 2007, s. 7).

Disse scenariene ble konstruert med utgangspunkt i en gjennomgang av ulike drivkrefter, som bidro til å forme det samfunnet museene er en del av. Dette gjaldt de helt store drivkreftene, som globalisering og digitalisering, men også mer spesifikke og nasjonale, som regionalisering (bl.a. av kulturpolitikken), en aldrende befolkning, økt kulturelt mangfold, økt velstand m.m. Med dette utgangspunktet ble det identifisert to hovedakser som en fremtidig utvikling ble antatt å forholde seg til: ikke kommersiell vs. kommersiell drift; og brukere som ønsker kunnskapsbaserte opplevelser vs. brukere som ønsker underholdningsbaserte opplevelser. Scenariebyggerne beskriver videre formålet med metoden slik:

Målet med scenariobyggingen er å beskrive scenarier for museenes framtid som står i et interessant forhold til hverandre. At scenariene er interessante betyr ikke at de trenger være de mest sann-synlige

---

<sup>57</sup> <https://www.kulturradet.no/documents/10157/ea032db7-b92e-4e2f-9799-a82128c1682b> [lest 22.05.20]

eller ønskelige framtidsbildene, men at de synliggjør mulige utviklingsbaner og/eller illustrerer de viktigste usikkerhetsfaktorene som man bør være særlige oppmerksom på når strategier for museumssektoren skal utvikles» (ABM-utvikling 2007, s. 32).

I ettertidens noe mer klare lys virker alle de tre scenariene som ble skissert høsten 2006 å være ganske langt unna en realisering i 2025. Samtidig er det jo et poeng ved slik scenarietenkning, et det formuleres noen idealtyper for ulike retninger utviklingen kan gå. Dermed vil den reelle utviklingen ikke være så svart-hvit som de idealtypiske scenariene beskriver. Og kanskje er det elementer fra alle de tre siterte scenariene som er aktuelle?

Vi er uansett ganske langt unna en *Duften av penger*-situasjon, der museumssektoren er privatisert og kommersialisert, og der inntjening er den primære drivkraften for det å drive museum. Det er lite som tyder på at sektoren har beveget vesentlig i den retning, selv om det i større grad har blitt kanalisert private penger inn, særlig i kunstmuseenes del av sektoren. Og som vi så av svarene på vår survey, finnes det blant museumsledere en uttalt og bred motstand mot at inntjening skal være drivende for arbeidet.

Vi er også et stykke fra en situasjon som beskrives i *Brød og sirkus*-scenariet, selv om det har vært en løpende diskusjon om overføring av oppgaver til nye regioner, slik denne dette scenariet ganske riktig påpekte. At regionene «i hovedsak har tatt over kultursektoren» har samtidig aldri vært i nærheten av å være realistisk. Med den reverseringen av planene for overføring av kulturansvar som ble foretatt i mai 2020 har også denne delen av scenariet blitt langt mer uaktuelt. Og dermed er vi også et stykke ifra den skisserte utviklingen der de nye regionene utvikler museer som er omdømme- og identitetsbyggende for regionene, og som samarbeider svært aktivt med turistnæringen for å trekke til seg folk. Det vil si at det er liten sjans for at vi i 2025 vil få f.eks. «Nordpolarmuseet, en ambisiøs satsning, som ved å inkorporere det siste av interaktiv formidlingsteknologi med det spektakulære og genuine nordlige landskapet, «router» den besøkende gjennom regionens dramatiske historie og særegne kultur, inkludert virtuell hvalklappning, Nordlyssimulator og personlig signaturjoiking» (ibid., s. 45). Dette scenariet baserte seg også på et premiss som har vist seg være diskutabelt: at det er en sammenheng mellom økt regionalt ansvar og et sterkere fokus på brød og sirkus i sektoren.

I tillegg virker også *Kultur i kunnskapens tid*-scenariet å være et stykke unna å bli realisert i løpet av de neste fire-fem årene. I denne fortellingen er museene primært forsknings- og kunnskapsinstitusjoner, og sektoren er i stor grad heldigitalisert. Det vil for eksempel si at det er nesten ingen analog formidling, og at all formidling gjennomføres digitalt, med avansert teknologi: «I formidlingen bruker man først og fremst 3D Multivision-systemet, som ble utviklet av GoogApple allerede i 2012, kombinert med VirtualSensing-moduler, som er standard på de fleste hjemme-PC-er i 2025» (ibid., s. 37). Samtidig er både større treffsikkerhet, realisme og relevans i denne fremtidsfortellingen fra 2007. Sektoren er i dag åpenbart påvirket av tydelig formulerte krav til både digitalisering og forskning. Fortellingen beskriver videre hvordan de ble innført en museumslov, i etterkant av en endring i ICOMs museumsdefinisjon: «Inspirert av ICOMs strengere definisjon ble det i forbindelse med Kunnskapsreformen laget et forslag til museumslov, inkludert en autorisasjonsordning for museer. Museumsloven ble endelig vedtatt i 2017, og (den fortsatt gyldige) lovens forskrifter spesifiserer hva museene skal drive med» (s. 42). I dette bildet har også autoriseringen av museer gjort at det lages tydelige skiller mellom ulike ansvarsområder mellom museene, som i stor grad spesialiserer på sitt fagfelt. Det er en kombinasjon av sterk statlig styring og sterk statlig støtte i denne fortellingen.

Selv om disse tre fortidige forsøke på å se inn i museumsfremtiden er varierende i treffsikkerhet og relevans snaue femten år senere, er det også mulig inspirasjon å hente fra scenariene. De peker uansett på drivkrefter og endringstrekk som uansett er relevante for utvikling av museene: museenes rolle i kunnskapspolitikken, fordeling av ansvar mellom forvaltningsnivåer og betydningen av inntjening, kommersiell tenkning og private penger. Vi tror at en kombinasjon av nye museumsdefinisjoner, ny museumslov-

givning, akkreditering og/eller autorisering, arbeidsdeling og spesialisering blir viktig i årene som kommer. Det handler den siste delen av kapittel 6 om, som beskriver noen mulige prinsipper for en ny museumspolitik.

## 6.4.2 Punkter for en ny museumspolitik

Vi anbefaler at en ny museumspolitik hviler på seks punkter:

1) *En museumspolitik som anerkjenner både det vellykkede og det mindre vellykkede med museumsreformen.* En ny museumspolitik bør bygge på det som har fungert i museumsreformen og lære av det som ikke har fungert. Det som har fungert har gitt en økt faglig kvalitet på enkelte områder: innenfor samlingsforvaltning, digitalisering og fellestjenester. Det som ikke har fungert er den tredelte ambisjonen om både sterk lokal forankring, regional konsolidering og et nasjonalt nettverk. Det har blant annet ført til unødvendig mye arbeid og utfordringer med å skape organisasjoner som tar hensyn til alle nivåene. Det er behov for tydelige føringer for og utstrakt bistand til å skape velfungerende museumsorganisasjoner, for eksempel gjennom et utviklingsprogram.

2) *En museumspolitik som anerkjenner av at det er flere veier til et godt museum.* Det er flere måter å være et godt museum på, og det er flere måter å være et viktig museum på. Det museumspolitiske generallistprinsippet bør utfordres og vurderes. Det betyr blant annet at ikke alle museene behøver å være både viktige lokale møteplasser, turistdestinasjoner, bygningsforvaltere og forskningsinstitusjoner. Man kan være et fullgodt museum og spille en viktig rolle som samfunnsinstitusjon uten å produsere fagfelleverd forskning. Det betyr også at det er flere måter å organisere et museum på som kan fungere godt: Det er ikke én enkelt modell som har vist seg å fungere over alt.

3) *En museumspolitik som bygger på bærekraftig forvaltning av materiell og immateriell kulturarv.* Det unike ved museene er at de forvalter en kombinasjon av materiell og immateriell kulturarv. En bærekraftig forvaltning av denne innebærer at prioritering og avhending går hånd i hånd med samtidsdokumentasjon og samlingsutvikling. Det innebærer også at materiell kulturarv – samlinger og bygninger – forvaltes side om side med forvaltningen av den håndverksbaserte, immaterielle kunnskapen om denne kulturarven.

4) *En museumspolitik som legger til rette for nye former for arbeidsdeling, samarbeid og prioritering.* For det første behøver ikke alle museene ha ansvar for og måles på de samme oppgaver og samfunnsroller. For det andre kan arbeids- og ansvarsdeling følges opp av tydeligere nasjonal koordinering. For det tredje kan museer få politisk støtte til å foreta tydelige prioriteringer mellom de ulike arenaene, oppgaver og gjenstander de er satt til å forvalte. For det fjerde kan museer gjøre større nytte av nettverksarbeid med andre virksomheter for å utvikle sine prioriterte samfunnsroller.

5) *En museumspolitik som bygger et museumslandskap som overskrider de grensene som formell forvaltning har skapt.* Museumssektoren er preget av formelle skillelinjer som deler opp sektoren på en måte som preger museumsarbeidet negativt: den departementale forankringen i Kulturdepartementet, Kunnskapsdepartementet, de enkelte fagdepartement og Sametinget er til hinder for den best mulige museumspolitikken. Det er tegn på at det utvikles lokal museumspraksis og museumspolitik parallelt med nasjonale føringer, og dette må en helhetlig museumspolitik ta høyde for.

6) *En museumspolitik som bygger bærekraftige museer som ikke behøver å overskride sin institusjonelle lasteevne.* Ingen institusjon blir god dersom det er et misforhold mellom ressurser, kompetanse, ansvar, selvforståelse og forventninger.

# Referanser

- ABM-utvikling 2007. *Museene i 2025*. Oslo: ABM-utvikling. URL: <https://www.kulturradet.no/documents/10157/ea032db7-b92e-4e2f-9799-a82128c1682b>
- Andersen, Cecilie og Kirsti M. Hjemdahl 2017. *Evaluering av museumsreformen i Hordaland*. Kristiansand: Agderforskning.
- Benjamin, Walter 1991. *Kunstverket i reproduksjonsalderen*. Oslo: Gyldendal.
- Brita Brenna 2006. «Halvannen tekopp av kokosnøttskall. Vitenskapelige og sosiale gjenstander i 1700-tallets samlingskultur». *Agora*, nr. 3, s. 32–52.
- Brunchorst, Jørgen 1900. *Bergens Museum 1825-1900. En historisk fremstilling*. Bergen: John Grieg.
- Bååstede. Tilbakeføring av samisk kulturarv* 2012. Norsk Folkemuseum, Sametinget og Kulturhistorisk museum. URL: <https://dms-cf-07.dimu.org/file/032waVgq1L3z>
- Cameron, Duncan F. 1971. «The museum, a temple or the forum?» *Curator* 14, nr. 1, s. 11–24.
- Drew, Rose; Bienkowski, Piotr; Chapman, Malcolm og Alberti, Samuel 2009. «Should we display the dead?». *Museum & Society* 7, s. 133–149.
- Dubois, Vincent 2015. «Cultural policy regimes in Western Europe». *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition*. Amsterdam: Elsevier. S. 460–65.
- Ehn, Billy 1986 *Museende. Den museala verkligheten*. Carlssons: Stockholm.
- Eriksen, Anne 2009. *Museum. En kulturhistorie*. Oslo: Pax.
- Eriksen, Anne 2011. «Utviklingen på museumsfeltet». [Bakgrunnsnotat til Kulturutredningen 2014]. URL: [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/styrer\\_raad\\_utvalg/kulturutredningen/eriksen\\_utviklingen\\_paa\\_museumsfeltet.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/styrer_raad_utvalg/kulturutredningen/eriksen_utviklingen_paa_museumsfeltet.pdf)
- Falk, Eivind og Magne Velure 2017. *30 år i håndverkets tjeneste*. Lillehammer: Norsk håndverksinstitutt.
- Fossestøl, Knut, Eric Breit og Hanne Heen 2013. *Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen*. Oslo: Kulturrådet.
- Fylkesrevisjonen, Møre og Romsdal fylkeskommune 2010. *Konsolidering av musea – kva er oppnådd?* Forvaltningsrevisjonsrapport 04/2010. URL: [https://www.nkrf.no/filarkiv/File/Alle\\_rapporter\\_i\\_pdf/Fylkesrevisjonen\\_i\\_Moere\\_og\\_Romsdal/Konsolidering\\_av\\_musea\\_-\\_Kva\\_er\\_oppnaadd.pdf](https://www.nkrf.no/filarkiv/File/Alle_rapporter_i_pdf/Fylkesrevisjonen_i_Moere_og_Romsdal/Konsolidering_av_musea_-_Kva_er_oppnaadd.pdf)
- Gjestrup, John Aage 2001. «Fra folkemuseum til økomuseum. Økomuseumsbegrepet – en fornyelse av museumsinstitusjonen og et viktig instrument for lokalsamfunnet». *Nordisk museologi* 1–2, s. 33–52.
- Glambek, Ingeborg 2003. «Kunstindustrimuseer. Opprettelse og opprinnelig formål». I Arne Bugge Amundsen, Bjarne Rogan og Margrethe C. Stang (red.). *Museer i fortid og nåtid. Essays i museumsforskning*. S. 228–245. Oslo: Novus.
- Habermas, Jürgen 1971. *Borgerlig offentlighet: dens framvekst og forfall*. Oslo: Gyldendal.

- Haugsevje, Åsne, Nanna Løkka og Bård Kleppe 2016. *Til vanns, til lands og på sokkelen med. Evaluering av museumsreformen i Rogaland*. Bø: Telemarksforsking.
- Henningsen, Erik 2015. «Kulturpolitikens sedimentering. Kulturløftet som kulturpolitisk vekstperiode», *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift* 18, nr. 1, 28–40.
- Hewison, Robert 1987. *The heritage industry: Britain in a climate of decline*. Methuen: London.
- Holmesland, Hilde 2013. *Museenes samfunnsrolle*. Oslo: Kulturrådet.
- Huseby, Hege B. og Henrik Treimo (red.) 2018. *Tingenes metode – Museene som tingsteder*. Oslo: Norsk Teknisk Museum.
- Hylland, Ole Marius 2008. «Museum og kranium. Institusjonell bevaring av menneskets viktigste kroppsdeler». *Nordisk Museologi*, nr. 1–2, s. 157–168.
- Hylland, Ole Marius 2013. *Å gjete harer og bære staur. Organisering av Haugalandmuseene*. Bø: Telemarksforsking.
- Hylland, Ole Marius 2017. «Even Better than the Real Thing? Digital Copies and Digital Museums in a Digital Cultural Policy». *Culture Unbound* 9, nr. 1, s. 62–84.
- Hylland, Ole Marius 2017. «Museenes samfunnsrolle – et kritisk perspektiv. Om komplekse institusjoner og institusjonell lasteevne». *Norsk museumstidsskrift* 3, nr. 2, s. 77–91.
- Hylland, Ole Marius 2020. «Digital kulturpolitikk. Om en langsom utvikling på et politikkområde». *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift* 23, nr. 1, s. 29–47.
- Hylland, Ole Marius og Ailin Aastvedt 2014. *Haugalandmuseene. Anbefalinger om fremtidig organisering*. Bø: Telemarksforsking.
- Hylland, Ole Marius og Åsne D. Haugsevje 2019. *Fritid, frihet og fellesskap. Kunnskap og løsninger i lokalt kulturarbeid blant barn og unge*. Oslo: Cappelen Damm.
- Hylland, Ole Marius og Nanna Løkka 2018. *Forsknings- og innovasjonsstrategi for museene i Møre og Romsdal*. Bø: Telemarksforsking.
- Høibo, Roy (red.) 2017. *Varmare, våtare, villare. Rapport om museas møte med klimautfordringane*. Sand/Lillehammer: Byggnettverket og Handverksnett. URL: <http://ryfylkemuseet.no/wp-content/uploads/2016/01/MANUS-nettutgve.pdf>
- Innst. S. nr. 175 (1972–1973). *Innstilling fra kirke- og undervisningskomitéen om museumssaken*.
- Jacobsen, Dag Ingvar 2009. *Perspektiver på Kommune-Norge. En innføring i kommunalkunnskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- James, Robert og Richard Sandell (red.) 2019. *Museum Activism*. London: Routledge.
- Keene, Suzanne 1996. «Becoming digital». *Museum Management and Curatorship* 15, nr. 3, s. 299–313.
- Kirke- og undervisningsdepartementet 1970. *Innstilling om de halvoffentlige museers virksomhet og drift fra Museumskomiteen av 1967*. Oslo: Kirke- og undervisningsdepartementet.
- Kleppe, Bård, Åsne D. Haugsevje og Ole Marius Hylland 2015. *Mange formål – en reform. Evaluering av Akershusmuseet*. Bø: Telemarksforsking.

- Kleppe, Bård og Ole Marius Hylland 2011. *Det lille i det store. Gjennomgang av organiseringen ved Telemark museum*. Bø: Telemarksforskning.
- Kontrollutvalgssekretariat Midt-Norge 2011. *Eierskapskontroll Museene i Sør-Trøndelag AS*. URL: [http://www.kontoret.no/customers/konsek/documents/stfk/rapporter/selskapskontroll\\_mist.pdf](http://www.kontoret.no/customers/konsek/documents/stfk/rapporter/selskapskontroll_mist.pdf)
- Kulturdepartementet 2018. *Utredning av oppgave- og ansvarsfordelingen mellom forvaltningsnivåene på kulturområdet*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Kulturrådet 2011. *Vurdering av faglige museumsnettverk*. Oslo: Norsk kulturråd.
- Kulturrådet 2017. *De faglige museumsnettverkene*. Oslo: Norsk kulturråd.
- Kulturrådet 2019. *Museene i 2018*. Oslo: Kulturrådet.
- Lash, Scott 1988. «Discourse or Figure? Postmodernism as a 'Regime of Signification'». *Theory, Culture & Society* 5, nr. 2, s. 311–336.
- Lerstad, Vidar 2014. *Museumsreformen og Drammens Museum*. Masteroppgave. Universitetet i Oslo.
- Lewis, Geoffrey 2009. «The 'Universal Museum': A Case of Special Pleading? ». Barbara T. Hoffman (red.), *Art and Cultural Heritage. Law, Policy and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press. S. 379–386.
- Luhmann, Niklas 1977. «The Differentiation of Society», *Canadian Journal of Sociology* 2, nr. 1, s. 29–53.
- Luhmann, Niklas 1982. *The differentiation of society*. New York: Columbia University Press.
- Løkka, Nanna 2017a. «Vikingtiden på museum og kulturarvspolitikken(e)». *Nordisk kulturpolitisk tidskrift*, 20, nr 1–2, s. 109–131.
- Løkka, Nanna 2017b. «Tilbakeføring av museumsgjenstander fra nasjonale samlinger til lokalsamfunn i Norge». *Nordisk museologi* 2, s. 37–54.
- Løkka, Nanna, Ole Marius Hylland og Bård Kleppe 2019. *Pasjon og resignasjon. Evaluering av museumsreformen i Buskerud*. Bø: Telemarksforskning.
- Maure, Marc og John Aage Gjestrum 1988. *Økomuseumsboka*. Tromsø: Norsk ICOM.
- Meld. St. 23 (2011–2012). *Visuell kunst*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Meld. St. 18 (2014–2015). *Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Meld. St. 19 (2016–2017). *Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. Oslo: Nærings- og fiskedepartementet.
- Meld. St. 8 (2018–2019) *Kulturens kraft. Kulturpolitikk for framtida*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Midbøe, Hans 1960. *Det Kongelige Norske Videnskabers Selskabs historie 1760 – 1960*. Trondheim: DKNVS.
- Møre og Romsdals fylkesrevisjon 2010. *Konsolidering av musea – kva er oppnådd?*
- NMU 2001. *Museumsreformen – konsoliderte enheter og nasjonale nettverk*. Oslo: Norsk museumsutvikling

- Nordby, Trygve G. 2011. *Organisasjonsgjennomgang Akershusmuseet*. TGN Rapport.
- NOU 1996:7. *Museum. Mangfald, minne, møtestad*. Oslo: Kulturdepartementet.
- NOU 2006:8. *Kunnskap for fellesskapet – universitetsmuseenes utfordringer*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Pabst, Kathrin, Eva D. Johansen og Merete Ipsen (red.) 2016. *Mot nye relasjoner mellom museum og samfunn*. Oslo: Norsk ICOM. URL: <http://norskicom.no/wp-content/uploads/2016/08/NyeRelasjoner.pdf>
- Postman, Neil 1986. *Amusing ourselves to death*. London: Heinemann.
- Postman, Neil 1990. «Museum as dialogue». *Museum News* 69, nr. 5, s. 55–59.
- PwC 2012. *Museumsreformens betydning for museene i Møre og Romsdal. En evaluering av museumsreformen i Møre og Romsdal*. Trondheim: PriceWaterhouseCoopers.
- Rekdal, Per Bjørn 1999. *Norsk museumsformidling og den flerkulturelle formidlingen*. Oslo: Norsk museumsutvikling.
- Richter, J. 1910. *Utsigt over Det Kongelige Norske Videnskabers Selskaps historie 1760 – 1910*. Trondheim.
- Roholdt, Sigrid Tveiten. 2016. *Frivillighet etter museumsreformen: Profesjonalisering og deltakelse*. Masteroppgave. Universitetet i Oslo.
- Sacco, Pier Luigi, Guido Ferilli og Giorgio Tavano Blessi 2018. «From Culture 1.0. to Culture 3.0: Three socio-technical regimes of social and economic value creation through culture, and their impact on European cohesion policies». *Sustainability* 10, nr. 11, s. 1–23.
- Said, Edward 1978. *Orientalism*. New York: Pantheon Books.
- Sametingets museumspolitiske redegjørelse* 2013. Sametinget.
- Segaard, Signe Bock 2019. *Frivillige i offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner. De frivilliges perspektiv. Delrapport 1*. Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Shetelig, Haakon 1944. *Norske museers historie*. Oslo: J. W. Cappelen.
- Solhjell, Dag og Jon Øien 2012. *Det norske kunstfeltet. En sosiologisk innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- St.meld. nr. 93 (1971–1972). *Om museumssaken*. Oslo: Kirke- og undervisningsdepartementet.
- St.meld. nr. 61 (1991–92). *Kultur i tiden*. Oslo: Kulturdepartementet.
- St.meld. nr. 22 (1999–2000). *Kjelder til kunnskap og oppleving. Om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid og om bygningsmessige rammevilkår på kulturområdet*. Oslo: Kulturdepartementet.
- St.meld. nr. 48 (2002–2003). *Kulturpolitikk fram mot 2014*. Oslo: Kultur- og kyrkjedepartementet.
- St.meld. nr. 16 (2004–2005). *Leve med kulturminner*. Oslo: Miljøverndepartementet.
- St.meld. nr. 39 (2006–2007). *Frivillighet for alle*. Oslo: Kultur- og kirke departementet.
- St.meld. nr. 15 (2007–2008). *Tingenes tale. Universitetsmuseene*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

St.meld. nr. 49 (2008–2009). *Framtidas museum. Forvaltning, forskning, formidling, fornying*. Oslo: Kultur- og kirkedepartementet.

St.prp. nr. 73 (2005–2006). *Om samtykke til ratifikasjon av UNESCOs konvensjon av 17. oktober 2003 om vern av den immaterielle kulturarven*. Oslo: Utenriksdepartementet.

Stene, Johnny 2016. *Museumsreformen mellom stat og lokalsamfunn – fra gjenstand til publikum. En studie av ulike måter strukturelle endringer og nytt samfunnsansvar har påvirket de kulturhistoriske museene i Norge – nærstudie av Telemark museum*. Masteroppgave i kulturstudier. Bø: Høgskolen i Sørøst-Norge.

Storsul, Stein 2011. *Mål- og behovsanalyse av de samiske museene*. Sametinget.

*Strategi for museumsutvikling i Buskerud 2011–2015*. Buskerud fylkeskommune. URL: <http://www.bfk.no/Documents/BFK/Kultur%20og%20idrett/Strategi%20for%20museumsutvikling%20i%20Buskerud.pdf>

Talleraas, Lise Emilie 2009. *Et uregjerlig mangfold? Lokale og regionale museer som saksfelt i norsk kulturpolitikk 1900 - cirka 1970*. Dr. avhandling. Umeå: Museologi, Institutionen för kultur- och medievitenskaper.

Trondheim kommunerevisjon 2019. *Selskapskontroll. Museene i Sør-Trøndelag AS*.

Vestheim, Geir 1994. *Museum i eit tidsskifte*. Oslo: Samlaget.

Vaage, Odd Frank 2017. *Norsk kulturbarometer 2016*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.

Watson, Sheila (red.) 2007. *Museums and their Communities*. London: Routledge.

Wollebæk, Dag 2018. *Frivillighet i offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Øglænd, Randi Margrethe 2015. *En ny mulighet! En umulighet? En studie av endringsprosesser ved kunstmuseer i tilknytning til museumsreformen*. Masteroppgave. Universitetet i Stavanger.

Øverland, O. A. 1909. *Det Kgl. Selskap for Norges Vels historie gjennom hundre aar. Bd. 1*. Kristiania: Grøndahl og Søn.

Aall, Hans 1925. *Arbeide og ordning i kulturhistoriske museer. Kort veiledning*. Oslo: Norske Museers Landsforbund.

Ågotnes, Hans-Jakob 2007. «Lokalmuseet i det lokale landskapet. Fortidsformidling i Hordaland gjennom hundre år». I Torunn Selberg og Nils Gilje (red.), *Kulturelle landskap. Sted, fortelling og materiell kultur*. Bergen: Fagbokforlaget. S. 45–67.



# Vedlegg 1

## Spørreundersøkelse til museene

---

Hei!

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å finne hvilke samfunnsroller og arbeidsområder museene mener de har, og hvordan de arbeider med å operasjonalisere og prioritere mellom disse. Vi ønsker også at museene selv kan beskrive hvordan de oppfatter selve begrepet samfunnsrolle.

Undersøkelsen inneholder en kombinasjon av faste svaralternativer og vurderinger på en skala fra 1 til 6, og en del åpne felter for kommentarer og utdypning.

I denne undersøkelsen er vi interessert i det overordnede bildet for museene i Norge. Vi vil derfor ikke koble svarene til enkeltmuseer og -avdelinger. Hvis du er ansvarlig for flere avdelinger, ber vi deg svare på en måte som reflekterer helheten best mulig.

Takk for at du tar deg tid til å svare på undersøkelsen!

1. Hva slags type museum arbeider du ved?
  - Kulturhistorisk museum
  - Naturhistorisk museum
  - Kultur- og naturhistorisk museum
  - Kunstmuseum
  - Annen type museum, spesifiser: \_\_\_\_\_
2. Hvilke av disse arbeidsbeskrivelsene passer best for ditt museum? [1-6, der 1 er Passer ikke og 6 er Passer svært godt]
  - Formidler og forvalter lokal eller regional kulturarv
  - Formidler og forvalter nasjonal kulturarv
  - Formidler og forvalter naturarv
  - Er en viktig møteplass for lokalbefolkningen
  - Er en viktig turistdestinasjon og et besøksmål
  - Er en kunnskapsinstitusjon
  - Er en dialoginstitusjon
  - Deltar aktivt i samfunnsdebatten
  - Er en kompetanseinstitusjon for andre museer

Hvis du svarer på vegne av flere avdelinger som du vurderer forskjellig, kan du vurdere det her.  
[Åpent svarfelt.]
3. Hvor viktig er de ulike arbeidsområdene for ditt museum? [1-6, der 1 er Svært lite viktig og 6 er Svært viktig]
  - Omvisninger
  - Utstillinger
  - Digital formidling og digitale utstillinger

- Tilstedeværelse på sosiale medier
- Arrangementer på museumsområdet – museumsfaglige arrangementer
- Arrangementer på museumsområdet – eksterne arrangementer/andre kulturarrangementer
- Innsamling av nye gjenstander, objekter eller bygninger
- Innsamling og dokumentasjon av minner og historie (immateriell kulturvern)
- Dokumentasjonsarbeid, registrering og samlingsforvaltning
- Skriftlig formidling – årbøker, hefter, populærvitenskap
- Deltagelse i offentlig debatt gjennom avisinnlegg, kronikker, kommentarer m.m.
- Forskning og akademisk formidling: vitenskapelige artikler, monografier, antologier
- Bygningsvern og fartøyvern
- Samarbeid med frivillige, lokale lag og foreninger
- Samarbeid med næringsliv og reiseliv

Er det andre områder dere prioriterer med som ikke er inkludert i denne lista? Hvis ja, beskriv området her \_\_\_\_\_

4. Dagens prioritering av oppgaver er kanskje ikke slik museet ønsker. Kan du vurdere den ideelle arbeidsfordelingen for ditt museum slik du vurderer det? [1-6, der 1 er Svært lite viktig, og 6 er Svært viktig.]

- Omvisninger
- Utstillinger
- Digital formidling og digitale utstillinger
- Tilstedeværelse på sosiale medier
- Egne arrangementer på museumsområdet (flere kategorier her?)
- Utleievirksomhet til eksterne aktører/arrangører/private
- Innsamling av nye gjenstander, objekter eller bygninger
- Innsamling og dokumentasjon av minner og historie
- Dokumentasjonsarbeid, registrering og samlingsforvaltning
- Skriftlig formidling – årbøker, hefter, populærvitenskap
- Deltagelse i offentlig debatt gjennom avisinnlegg, kronikker, kommentarer m.m.
- Forskning og akademisk formidling: vitenskapelige artikler, monografier, antologier
- Bygningsvern og fartøyvern
- Samarbeid med frivillige, lokale lag og foreninger

Evt. kommentar til dette. [Åpent felt].

5. Opplever du at museet ditt er særlig viktig for en gruppe mennesker? I så fall, hvilke? [Åpent felt.]
6. Noen mener at museene er institusjoner for *identitet*. Oppfatter du at ditt museum forvalter identiteten til et *felleskap*? I så fall, hvilket? [Åpent felt.]
7. Hvordan forstår du begrepet *samfunnsrolle* slik det brukes i museumssammenheng? [Åpent felt.]
8. Kan du kort beskrive to prosjekter ved ditt museum som dere vurderer som gode eksempler på en måte å realisere en samfunnsrolle på? [Åpent felt x 2]
9. Museenes arbeidsområder deles ofte inn i fire F-er: formidling, forskning, forvaltning og fornying. Hvordan oppfatter og fortolker deres museum den siste og nyeste f-en, *fornyning*? [Åpent felt]

10. Museene er tildelt en rekke forskjellige oppgaver, samfunnsroller og arbeidsområder. Er det noen oppgaver du tenker at museene ikke bør ha ansvar for? [Åpent felt]
11. Hvilke konkrete oppgaver ved ditt museum ligger i ytterkant av det du mener dere bør drive med? [Åpent felt]
12. Museene møtes av forventninger fra mange kanter. Hva eller hvem er det som påvirker valg og prioriteringer av arbeidsoppgaver ved ditt museum? [1-6, der 1 er Svært liten betydning og 6 er Svært stor betydning.]

- Statlige føringer
- Fylkeskommunale føringer
- Kommunale føringer
- Internasjonale konvensjoner
- Publikum
- Lokalbefolkningen
- Fellesskap eller gruppe man forvalter historien til
- Frivillige og/eller venneforeninger
- Eiere
- Styre/styremedlemmer
- Reiselivet
- Sponsorer og private givere
- Akademisk/vitenskapelige fagmiljøer

Er andre aktører som påvirker valg i vesentlig grad? [Åpent felt.]

Har du andre kommentarer til hvordan forventninger til museet styrer arbeidet deres?  
[Åpent felt]

13. Ved mange museer er venneforeninger og frivillige en viktig ressurs for museumsarbeidet. Hvor mange venneforeninger er knyttet til ditt museum? [Nedtrekksliste med tall]

Hvilke oppgaver er venneforeningene involvert i? [Kryss av. Flere kryss er mulig]

- Omvisning/formidling
- Servering
- Praktisk hjelp ved arrangementer
- Faglige innspill
- Faglige beslutninger
- Vedlikehold/restaurering
- Andre områder, hvilke \_\_\_\_\_

14. I hvilken grad opplever du dette som en ressurs i museumsarbeidet? [1-6, der 1 er Svært lite viktig og 6 er Svært viktig.]

15. Har dere samarbeid med andre frivillige lag og foreninger, som f.eks. historielag, turlag, kunstforeninger o.l. Hvis ja, hva slags foreninger og lag? [Åpent svarfelt]

Har du andre kommentarer til samarbeidet med venneforeninger og frivillige? [Åpent svarfelt]

16. ICOM (International Council of Museums) har nylig diskutert en endring i sin definisjon av hva et museum er og skal være. Det nye forslaget (som ikke ble vedtatt), legger stor vekt på museene som kritiske samfunnsinstitusjoner. Innledningen til det nye forslaget som skal definere hva et

museum er, lyder slik: «Museums are democratising, inclusive and polyphonic spaces for critical dialogue about the pasts and the futures.»

Hvordan passer en slik definisjon for deres museum? [1-6, der 1 er Svært dårlig og 6 er Svært godt.

Utdyp gjerne dette. [Åpent svarfelt.]

17. For ditt museum, hva vil det si å være en samfunnsinstitusjon? [1-6, der 1 er Svært lite viktig og 6 er Svært viktig.]

- Engasjere seg i samfunnsproblemer som f.eks. klima, migrasjon, religion, fattigdom, kjønnsroller m.m.
- Være en *politisk* institusjon, i betydningen ta et politisk standpunkt i ulike saker
- Legge til rette for debatt og dialog
- Være en kritisk stemme
- Drive kritisk historiefremføring
- Dokumentasjon av/forskning på kontroversielle tema
- Sette spørsmålsteget ved vedtatte sannheter
- Representere en motstemme

Har du andre kommentarer til forståelsen av museene som samfunnsinstitusjoner og arenaer for «kritisk dialog»? [Åpent svarfelt].