



## PROSJEKTHÅNDBOK FOR UTSTILLINGER PÅ KULTURHISTORISK MUSEUM

[Innholdsfortegnelse]

Kulturhistorisk museum har en matriseorganisasjon, dvs. at ulike organisasjonsformer krysser hverandre – linjeorganisasjonen (seksjoner, avdelinger, grupper) og prosjektorganisasjonen (utstillingene). Prosjektorganisasjonen er tverrfaglig, der man er *deltaker* i – ikke leverandør til – et team. En vellykket prosjektgjennomføring er like avhengig av fleksibilitet som av tydelig definerte roller og rutiner.

Denne håndboken er tenkt å fungere som et aktivt redskap for arbeidet med utstillinger på KHM. Håndboken definerer faser, ansvar, roller og beslutningsganger for museets utstillingsproduksjon og ligger tilgjengelig for ansatte på museets intranett.<sup>1</sup>

### Prosjektets seks faser

Som alle andre prosjekter på KHM bygger utstillingsprosjektene på UiOs projektrammeverk. Dette rammeverket gjør det mulig å anvende felles termer og arbeidsganger på tvers av de mange ulike typer prosjekter vi arbeider med på museet.

Utstillingsprosjektene deles opp i seks faser:



0. Program- og ideutvikling
1. Konseptfase
2. Planlegging
3. Gjennomføring
4. Prosjektavslutning
5. Visningsperiode, evt. turné

<sup>1</sup> Sette inn lenke hvor dokumentet finnes på Intranettet.

For nærmere definerte roller og ansvar i prosjektet, se appendiks 3 ..., s. ...

## Fase 0. Ideutvikling og programmering

Hvert år jobber KHM med overordnet planlegging av utstillingsprogrammet inklusiv budsjettamme for tre år fram i tid og detaljplanlegging av det kommende års program. KHMs utstillingsprosjekter skal gis en planleggingsramme på to år. Utstillingsprosjekter som innebærer samarbeid med andre museer og innlån vil kreve lengre planleggingsfase.

En formålstjenlig planleggingshorisont gir mulighet for strukturert og forutsigbar prosjektplanlegging, en avklaring av økonomiske og personalmessige ressursbehov, samt nødvendig tidsramme for inngåelser av kontrakter med samarbeidspartnere, forsikring/statsgaranti utstilling/transport, transport og logistikkplan, søknader om ekstern støtte, håndtering, montering og sikring med mer.

Beslutningsprosessen består av følgende hovedpunkter:

- Ideutvikling
- Innsending av utstillingsforslag
- Behandling i innstillingsmøtet
- Ressursavklaring
- Behandling i ledermøtet
- Vedtak av utstillingsprogram

### Ideutvikling

Museet har en ambisjon om å utvikle utstillinger for et bredt publikum. Vi skal styrke forskning, utvikling og formidling knyttet til utstillingsprosjekter, samt utvikle det flerfaglige og kreative samarbeidet mellom KHMs forskjellige fagmiljøer.

For å kunne realisere våre mål sørger faglederne for at medarbeiderne løpende blir oppfordret til å utvikle nye utstillingsidéer og at det gis tilstrekkelig arbeidstid til dette arbeidet. Utvikling og diskusjon av ideer på tvers av organisasjonen fasiliteres av utstillingsrådet. Utstillingsrådet sørger for bistand i ideutviklingsprosessen, etablering av diskusjonsfora og evt. økonomisk støtte.<sup>2</sup> Utstillingsråd giver bidrar med råd og utveksling rundt nye utstillingsideer.

#### *Interne utstillingsforslag*

Ferdigutviklede utstillingsforslag sendes til innstillingsmøtet via Prosjekt- og planansvarlig for vurdering om innstilling til utstillingsprogram.<sup>3</sup> Innstillingsmøtet avholdes en-to ganger årlig. Møtedatoer annonseres på museets intranett.

#### *Eksterne utstillingsforslag*

KHM mottar også utstillingsforslag fra eksterne aktører. Utstillingsforslagene sendes seksjonsleder UPS som sørger for at forslagene leveres videre til innstillingsmøtet.

---

<sup>2</sup> Verktøyer og seminarformater som kan anvendes i ideutviklingen er det redegjort i appendiks 2, s. ...

<sup>3</sup> For informasjon om innstillingsmøtets rolle og ansvar se appendiks 3, s. ...

Ved henvendelser der utstillingen åpner tidligere enn 12 måneder fra mottaksdato sørger seksjonsleder UPS for at henvendelsen forankres hos museets direktør med anbefaling. Museets direktør godkjenner eller avslår henvendelsen.

- Godkjenner: Forespørselen legges til agendaen for det neste innstillingsmøtet.
- Avslår: Leder UPS sørger for at avslagssvar sendes.

### **Programmering**

Etter innstillingsmøtet settes arbeidet med programmering i gang. Utstillingsprogram behandles og vedtas i ledermøtet. For å muliggjøre denne saksgangen må innstilte utstillingsforslag være videre bearbeidet og som et minimum inneholde følgende kritiske milepæler:

- Konsept med vitenskapelige mål og publikumsmål
- Plassering i KHMs utstillingsstrategi
- Budsjettoverslag
- Tidsestimat (fremdrift)
- Overslag over bruk av interne ressurser samt forslag til sentrale prosjektdeltakere

Prosjekt- og planansvarlig bidrar med råd i denne prosessen.

Reviderte utstillingsforslag sendes seksjonsleder UPS som sørger for at utstillingsrådet orienteres og for innmeldelse av sak til ledermøtet. Ledermøtet vurderer utstillingsplanen ut fra KHMs samlede strategiske målsetninger, museets totale budsjettlegging samt utstillingsrådets kommentarer.

Etter behandling i ledermøtet fatter museets direktør vedtak om utstillingsplanen.

Innvilgete utstillingsforslag kan startes opp som prosjekter.

## Appendiks 1: Overblikk over prosjektets faser

	0: Program-utvikling	1: Forprosjekt	2: Planlegging	3: Produksjon og montering	4: Visningsperiode (evt. turné)	5: Avslutning
<b>Involverte</b>	Seksjonene - alle Innstillingsmøtet Utstillingsrådet Ledermøtet Prosjekteier	Prosjekteier Fagansvarlig Event. fagkoordinator Formidlings-ansvarlig Event. utstillingsdesigner Konservator Prosjektleder	Prosjektleder Fagansvarlig Event. fagkoordinator Formidlings-ansvarlig Utstillings-designer Konservator Markedsføring Sikkerhet Utstillingsteknikk Bibliotek Logistikk Foto Forretningsdrift Presse og publisering Drift Prosjekteier	Prosjektleder Fagansvarlig Fag-koordinator Formidlings-ansvarlig Utstillings-designer Konservator Markedsføring Sikkerhet Utstillings-teknikk Logistikk Presse og publisering Prosjekteier	Prosjektleder Fagansvarlig Fagkoordinator Formidlings-ansvarlig Omvisere Markedsføring Presse og publisering Utstillingsteknikk Logistikk Sikkerhet Prosjekteier Drift Prosjekteier	Prosjektleder Fagansvarlig Konservator Utstillings-teknikk Logistikk Sikkerhet Prosjekteier
<b>Gjøre mål</b>	Idéutvikling Diskutere ideer i seksjonene Utstillingsrådet og Prosjekt- og planansvarlig - bistand Framlegge konsept og budsjett for innstillings-møtet Prosjektskisse Ledermøtet Vedtak om program og prioritering PE oppnevner PL, diskuterer budsjett, effektmål og gevinster, ledelsesinvolvering med PL, event. vitenskapelig-, formidlingsansvarlig, og andre fagpersoner	Mandat Konsept Budsjett Framdriftsplan Formidlingsstrategi Gjenstandsliste (utkast) Med mer	Detaljert budsjett Detaljert framdriftsplan Roller og ansvar Oppdatere mandat Gjenstandsliste m/ foto Formidlingsplan Arrangementsplan Kommunikasjonsplan Lånekontrakter Forsikring Transportplan Monteringsplan Utstillingsarkitektur Facility report Katalog Konservering Innkjøp (til utstilling, bibliotek, butikk med mer) Med mer	Produksjon Transport Innlogistikk Bygging Montering Pressearbeid Web Markedsføring Med mer	Vedlikehold Arrangementer Formidling, omvisinger Foto av utstillingen Oppfølging turné Med mer	Demontering Utlogistikk Regnskap Arkivering Sluttrapport Med mer
<b>Milepæl</b>	Innstilling til utstillingsprogram VEDTAK OM UTSTILLINGS-PROGRAM PE oppnevner kjernegruppen	OPPSTARTS-MØTE (konstituering av prosjektgruppe + informasjonsmøte)	PRODUKSJON IGANGSETTES	ÅPNING	UTSTILLING AVSLUTTES	Regnskap og evalueringsrapport

## Appendiks 2

### Verktøyer i ideutviklingsfasen

Om KHM skal utvikle seg – både vitenskapelig og overfor publikum – er vi avhengige av at museets medarbeidere løpende utvikler og utprøver ideer til nye forsknings-, formidlings- og forvaltningsprosjekter. Museets Forskningsråd og Utstillingsråd har ansvar for at det etableres fora der museets ansatte kan utvikle og dele ideer med kolleger.

I dette appendikset beskrives noen av de verktøyer som er til rådighet for ideutvikling. Dette er naturligvis bare noen eksempler, og museets ansatte kan til enhver tid henvende seg til museets forsknings- og utstillingsrådgivere om de har forslag til andre verktøyer som burde utvikles.

#### *Museal indrevisjon*

MI arrangeres av KHM's forskningsrådgiver og utstillingsrådgiver og er åpen for alle museets ansatte. MI tar opp temaer som er relevante på tvers i organisasjonen og har fokus på diskusjon. Det inviteres to innledere som har 10-15 min. hver til å presentere deres perspektiv på et utvalgt tema. Deretter settes det av ca. 1 time til åpen diskusjon.

Alle kan foreslå temaer for MI ved å henvende seg til en av rådgiverne. I forhold til utvikling av utstillingsideer kan MI med fordel brukes på et tidlig tidspunkt.

#### *Magiske sirkler*

Magiske sirkler er uformelle fora hvor KHM's ansatte kan invitere utvalgte kollegaer og evt. eksterne samarbeidspartnere til en idemyldring rundt en konkret problematikk man er opptatt av eller en ide man ønsker hjelp til å utvikle. «Ide-/problemholderen» har 30 min. til å fremlegge sin ide hvorefter de inviterte gjester har 45. min til å videreutvikle ideen. Et poeng ved MS er at her er det høyt til loftet. MS er et redskap til å identifisere nye muligheter, ikke et sted der vi kritiserer og dekonstruerer.

MS kan anvendes på ulike tidspunkter i et prosjekt, men kan være særlig nyttig i en tidlig fase.

KHM's forsknings- og utstillingsrådgivere står til rådighet med råd og veiledning til organisering av magiske sirkler.

#### *Verktøyskasse*

Nasjonalmuseet har utviklet en «Verktøyskasse for utvikling av utstillinger». I denne boken gis det forslag til ulike ideutviklingsformater og ting man bør tenke på i utvikling av utstillingskonsepter. Det er målet at KHM selv skal utvikle en lignende samlet publikasjon av ideverktøy på basis av våre egne prosesser, men enn så lenge er «Verktøyskassen» til rådighet på museet og kan lånes fra museets forskning- og utstillingsrådgivere.

## Appendiks 3: Roller og ansvar

[Illustrasjon: organisasjonskart]

### Vedtaksorganer

#### *Ledermøtet*

- består av direktør og seksjons- og avdelingsledere som har ansvaret for museets strategi og planarbeid
- ledes av direktør, som har endelig beslutningsmyndighet
- har ansvar for museets samlede utstillingsprofil. Fatter beslutning på bakgrunn av KHMs strategier, budsjetttramme, innstillingsmøtets foreslåtte utstillingsplan og råd fra utstillingsrådet. Vedtaket inkluderer prioritering og ressursfordeling.

#### *Innstillingsmøtet*

- består av museets direktør, fire faglige seksjonsledere og utstillingsrådgiver. Prosjekt- og planansvarlig fungerer som komiteens sekretær.<sup>4</sup>
- vurderer og innstiller forslag til museets utstillingsplaner.<sup>5</sup>
- sørger for at det er tett kontakt med alle berørte funksjoner før endelig program vedtas for å ivareta optimal ressursfordeling mellom seksjonene.
- Orienterer utstillingsrådet om den innstilte utstillingsplanen og innmelder saken til ledermøtet.

#### *Utstillingsrådet*

- vurderer den innstilte utstillingsplanen i henhold til gjeldende utstillingsstrategi.
- sender kommentar til utstillingsplanen til direktøren med kopi til innstillingsmøtets medlemmer før behandling av utstillingsplanen i ledermøtet.

### Prosjektets grupper

#### *Styringsgruppe*

Det knyttes en styringsgruppe til alle kjerneutstillinger og i tilfeller det identifiseres et behov på bakgrunn av utstillingens art, kompleksitet eller størrelse. Styringsgruppen utnevnes av direktøren.

Styringsgruppen har beslutningsmyndighet og sikrer prosjektets forankring i organisasjonen.

Styringsgruppen vedtar prosjektmandatet som prosjekteier har fastsatt og følger opp at prosjektet styres i henhold til dette. Styringsgruppen har ansvar for at prosjektet blir prioritert i organisasjonen og at prosjektdeltagerne får tildelt myndighet til å ivareta deres oppgaver i prosjektet. Den sørger for at prosjektet følger utstillingsplanen både faglig og økonomisk og er med å sikre kvalitet i beslutninger. Styringsgruppen støtter og veileder prosjektlederen på veien.

---

<sup>4</sup> Stillingen er ikke kunngjort. I mellomtiden foreslås det at rollen ivaretas av utstillingsrådgiver.

<sup>5</sup> For frister og tidshorisont, se s. ... .

## *Referansegruppe*

Referansegruppe opprettes når det må tas hensyn til særlige interessegrupper utenfor museet eller når prosjektet i øvrig finner det hensiktsmessig. Referansegruppen fungerer rådgivende og har ikke beslutningsmyndighet.

Referansegruppe kan brukes til å knytte særlige publikumsgrupper og/eller ekstern faglig ekspertise til prosjektet.

Det må spesifiseres i mandatet hvilken rolle referansegruppen skal ivareta og hvordan samarbeidet med prosjektet skal fungere.

## *Kjernegruppen*

Kjernegruppen har ansvar for å utarbeide et prosjektmandat som definerer prosjektets faglige mål og publikumsmål. Kjernegruppen rådgir styringsgruppen i valg av utstillingsdesigner.

Det tilstrebes at alle prosjekter har minst tre funksjoner i kjernegruppen: prosjektleder, vitenskapelig ansvarlig og formidlingsansvarlig. I tilfelle der prosjektets art, størrelse og kompleksitet gjør det hensiktsmessig kan det inngå andre roller i kjernegruppen.

Kjernegruppen har felles ansvar for at prosjektet lykkes i en kreativ samarbeidsprosess.

## *Produksjonsgruppen*

Produksjonsgruppen har ansvar for gjennomføringen av utstillingen. Det skal etableres en produksjonsgruppe for alle prosjekter på tvers av museets seksjoner. Seksjonsledere allokere de nødvendige ressurser til prosjektet

For å sikre eierskap og medbestemmelse, er det sentralt at produksjonsgruppen involveres på et tidlig tidspunkt. Utstillingens innhold og målsetninger må kommuniseres tydelig så alle kan påta seg sin rolle på en hensiktsmessig måte. Fellesområdet på serveren må benyttes flittig.<sup>6</sup>

## **Individuelle roller**

### *Prosjekteier*

- har overordnet ansvar for at prosjektet når sine mål
- er Utstillings- og publikumsseksjonens leder
- sikrer at ansvar og myndighet er klarlagt
- setter i samarbeid med andre seksjonsledere sammen kjernegruppen
- følger opp prosjektets fremdrift og resultater, støtter prosjektleder og produksjonsgruppen i deres gjennomføring av prosjektet
- sikrer at prosjektet opprettholder vektleggingen av gevinstarbeidet
- sikrer at prosjektet styres etter «beste praksis»
- tar beslutning for videre behandling ved uenighet om blant annet faglige, formidlingspedagogiske og designmessige spørsmål
- har ansvar for å følge opp utstillingens utvikling og godkjenne overgang til ny fase
- tar beslutning angående større endringer i totalbudsjettet samt større milepælsendringer
- påser at det gjennomføres evalueringer og sørger for at evalueringen fremlegges for styringsgruppen og /eller ledermøtet

---

<sup>6</sup> (sett lenke til dette her).

### *Prosjektleder*

- har ledelsesansvaret: Dette innebærer et ansvar både for *prosjektstyringen* (økonomi, framdrift med mer) og *prosjektledelsen* (motivasjon, veiledning, samhandling med mer)
- sikrer måloppnåelse i henhold til prosjektets mandat
- sikrer godt tverrfaglig samarbeid og tydelig forståelse av prosjektets målsetninger
- har det praktiske ansvaret og beslutningsmyndighet i gjennomføring av prosjektet og rapporterer jevnlig til prosjekteier
- har ansvar for at prosjektet følger fasene i prosjektmodellen og at prosjektet godkjennes av prosjekteier før overgang til ny fase
- sikrer samarbeid med kommunikasjons-, butikk- og markedsansvarlige
- innkaller til, er møteleder for og utpeker referent for prosjektmøter
- sørger for tilstrekkelig dokumentasjon, rapportering og arkivering
- påser at innkjøp, inngåelse av kontrakter og lignende utføres i henhold til gjeldene regler
- sørger for at prosjekteier tar beslutning ved uenighet om blant annet faglige, formidlingspedagogiske og designrelaterte spørsmål, og ved budsjettendringer
- har ansvar for å forankre prosjektgevinster i vanlig drift etter prosjektets opphør
- har ansvar for at det blir utarbeidet sluttrapport og evaluering innen 3 måneder etter utstillingen er over (slutt betyr etter siste visningsdag for utstillingen). Innkaller til evalueringsmøte, og avholder to møter; ett ca. én måned etter åpning, og ett når hele prosjektet er avsluttet. Legger frem evalueringen for ledermøtet.
- er til stede og tilgjengelig i hele monteringsperioden og sørger for at utstillingsareal blir klargjort til neste utstilling

### *Vitenskapelig ansvarlig*

- har ansvar for å utvikle vitenskapelige mål og kjernebudskap
- har ansvar for faglige tekster til utstilling, utstillingsbrosjyre og nettsted
- skriver katalogtekster og er faglig redaktør for utstillingskatalog
- utarbeider gjenstandsliste i samarbeid med kjernegruppen
- er ansvarlig for registrering av utstillingen i gjenstandsdatabasen.
- rapporterer løpende til prosjektleder
- rapporterer sammen med prosjektleder til prosjekteier i forhold til prosjektets milepæls punkter
- skal være tilgjengelig under hele monteringsperioden
- bidrar til evaluering og utarbeidelse av sluttrapport for prosjektet samt arkivering av relevant materiale

### *Formidlingsansvarlig*

- ivaretar publikumsperspektivet ut fra sin kunnskap om publikumsgrupper og -adferd
- foreslår og utvikler formidlingskonsept til skoleverket og andre målgrupper ut fra kunnskap om læringsprosesser og formidlingsmetoder
- rapporterer jevnlig til prosjektleder om utvikling av formidlingskonsept
- fungerer som redaktør for utstillingstekster, utstillingsbrosjyre og nettsted. Dette arbeidet skjer i samarbeid med prosjektets vitenskapelig ansvarlig som kvalitetssikrer vitenskapelig innhold.
- har ansvar for omviserseminar der alle engasjerte omvisere får informasjon om pedagogisk opplegg og tar omvisninger selv
- samler inn tilbakemelding fra publikum under hele utstillingsperioden
- utarbeider og følger opp arrangementsprogram (i samarbeid med vitenskapelig ansvarlig og kommunikasjonsgruppen)
- bidrar til evaluering og utarbeidelse av sluttrapport for prosjektet for å sikre læring omkring pedagogiske aspekter («beste praksis») og bidrar til arkivering av relevant materiale



### *Utstillingsfasilitator*

- fasiliterer kreative prosesser i samarbeid med prosjektleder og vitenskapelig ansvarlig
- bidrar til å samle prosjektets ulike fagligheter i et felles mål
- bidrar til godt samarbeid mellom designer og faglige medarbeidere
- bidrar til evaluering og utarbeidelse av sluttrapport for prosjektet for å sikre oppsamling av erfaringer rundt tverrfaglige samarbeidsformer

Denne rollen besettes i prosjekter hvor fasilitatorens funksjoner ikke er ivaretatt av andre prosjektdeltagere.

### *Utstillingsdesigner*

- bidrar til den kreative prosessen i henhold til prosjektet faglige mål og formidlingsmål
- aktiv bidragsyter i budsjettering og beskrivelse av utstillingens premisser
- har ansvar for å planlegge en designprosess som løser de designfaglige oppgavene i prosjektet
- samarbeider tett med grafisk designer, fotograf, lysdesigner, byggleder og AV-tekniker i designprosessen

### *Kurator*

- sikrer utvikling av utstillingskonsept og utstillingsmessige virkemidler på bakgrunn av utstillingens vitenskapelige mål
- sikrer at gjenstandsutvelgelsen skjer med utgangspunkt i prosjektets faglige mål og publikums mål
- har ansvar for sammenstilling av gjenstander i utstillingen
- Deltar i vurdering og valg av designbyrå
- sikrer konseptuell sammenheng mellom utstilling og publikasjon(er)
- avklarer katalogkonsept og skribenter med prosjektleder, billedredaktør og prosjekteier

Denne rollen besettes vanligvis av vitenskapelig ansvarlig eller utstillingsfasilitator men kan også ivaretas av andre.

Plassering av kuratoransvar tydeliggjøres i prosjektmandatet.