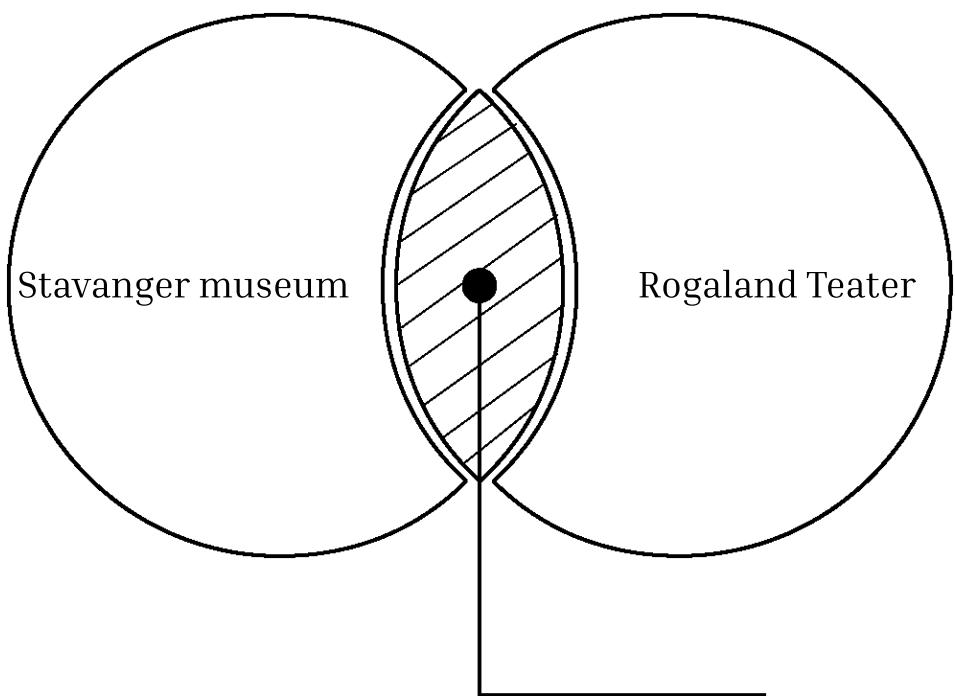


MITTROMMET

Organisasjon
Strukturen - Hvordan

ROGALAND
TEATER

MUST
MUSEUM STAVANGER



MITTROMMET

MITTROMMET

Møtepunktet mellom institusjonene

MITTROMMET representerer den overlappende sonen der institusjonene møtes. Det er et navn som skildrer den samlede prosessen fremover, og rommene i det ferdige bygget som skal inneholde delte funksjoner mellom teateret, museet og Stavangers mangfoldige innbyggere.

Prosjektet introduserer konseptet MITTROMMET som den konkrete manifestasjonen av et tredje rom mellom teateret og museet. MITTROMMET er møtepunktet mellom de to institusjonene, plassert i skjæringspunktet mellom deres organisasjonsstrukturer, programmer og tjenester, og de fysiske miljøene som støtter dem. MITTROMMET oversetter innsiktene fra tjenestedesignprosjektet til en romlig og operativ idé som kan inneholde både hverdagsaktiviteter og målrettede initiativer for ulike grupper. Samtidig er MITTROMMET mer enn et fysisk miljø, det er en felles tankegang mellom Rogaland Teater og Stavanger museum, og en felles tilnærming til hvordan de møter byen og innbyggerne, nå og i fremtiden. Det senker terskelen for deltakelse, inviterer deg til å

komme som du er, og åpner for kunst og kunnskap på tilgjengelige, lekne måter. Ved å koble sammen to sterke institusjoner og gjøre samarbeid og eksperimentering til en normal del av arbeidet deres, blir MITTROMMET en langsiglig motor for kulturell endring, som former hvordan teateret, museet og byen utvikler seg sammen.

MITTROMMET er til stede i organisasjonenes eksisterende bygninger i dag, vil flytte ut i byen mellomtiden, og vil til slutt ta form i det nye bygget. På denne måten fungerer MITTROMMET både som en visjon og som et konkret, tredje rom i utvikling hvor folk kan være nysgjerrige, prøve ut ting, møte andre og oppleve kunst og kunnskap på nye måter, og samtidig føle at de hører til.

Prosess



Visjonsworkshop

Etablere overordnede ambisjoner for det nye bygget. Målsetninger, ønskede uttak og påbegynt visjon for MITTROMMET.



Intervjuer og samtal

Interviews med ansatte på museet teateret, samt ulike brukergrupper lokalt i Stavanger.
(Gjennomgående hele prosessen)

Workshop med barn

Idémyldningsworkshop der barn fikk skissere behov og ønsker tilknyttet nytt bygg.



Workshop med ungdom

Idémyldningsworkshop der ungdommer fikk skissere behov og ønsker tilknyttet nytt bygg.



Speed dating-workshop

Workshop med felles idémyldringsøkter mellom ansatte på teateret og museet rundt nye tilbud, tjenester og aktiviteter i nytt bygg.

MITTROMMET

Kontinuerlig arbeid med tjenestekonsepter, struktur for organisasjonsutvikling og det tredje rommets funksjoner frem mot ferdigstilling av bygget (Nåtid, Mellomtid og Nytid). Strukturering av arbeidet i 3 separate leveranser, samt nettside.



Medvirkningsstasjoner

Informasjonspunkter og deltagelse på årets museumsnatt med samtaler og digitale surveys, samt under utstillingen av arkitektforslagene.



Matchmaking

Fasiliterte møtepunkter og samtaler mellom ansatte på museet og teateret med liknende roller eller arbeidsoppgaver.



Ansattreiser

Dokumentering av arbeidsdagen til ansatte på teateret og museet, med betrakninger rundt oppgaver, funksjoner og steder.



Kommersiell workshop

Utforskning av kommersielle muligheter med idémyldring rundt tjenester og romlige funksjoner.



Validering og ferdigstilling

Utdanning av shuttleveranse, bestående av tjenester, romlige aspekter og organisatorisk utvikling i kontekst av prosessen mot det kommende bygget.



Innhold

Ta steget inn i MITTROMMET	7
En medarbeidersentrert endringsreise i tre faser:	9
MITTROMMET - tre ganger tre	14
Nåtid	18
• Ulike muligheter for driftsmodell og organisering	20
• Vi ansetter koordinator, produsent og endringsagent	24
• Lederkraft: Et program på tvers av institusjoner	26
• Endringsreisen MITTROMMET	28
Mellomtid	32
Nytid	34

Ta steget inn i MITTROMMET

Organisasjonreisen fra gamle til nye Rogaland Teater og Stavanger museum

Med flyttingen til nytt bygg står Nye Rogaland Teater og Stavanger museum ved terskelen til en betydelig organisatorisk forandring. Selv om dette i utgangspunktet ikke er et organisasjonsutviklingsprosjekt, vil prosessen og implementeringen av MITTROMMET med nye konsepter og tjenester representer en endring i hvordan de to institusjonene organiserer seg, jobber sammen og på tvers. Derfor henger oppgavene tett sammen. Godt tjenestedesign knytter alltid tjenesteleveransen mot organisasjonen. Det knytter publikummets opplevelse av tjenestene sammen med en plan for hvordan organisasjonene skal evne å levere, gjennom fysiske, digitale og menneskelige kontaktpunkter.

Å lage arkitekttegninger, samhandlingsmodeller og brukerreiser er et første steg, men det sikrer ikke at det nye faktisk settes ut i livet. For å gå fra plan til handling må det jobbes systematisk og samskapende for å oppnå:

1. Forståelse, forankring og begeistring rundt prosjektet i organisasjonene, som igjen kan skape:

2. Begeistring og ønske om et nytt teater og museum hos befolkningen, som til sammen skaper:
3. Dekning for en beslutning om finansiering og videreutvikling hos eiere og beslutningstakere, som igjen kan skape:
4. Trygghet, evne og motivasjon til å sette endringen ut i livet hos medarbeiderne (endringsreisen: modne – tren – mestre).

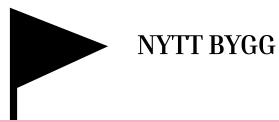
Dette prosjektet skal ikke løse alt, men for å komme til punkt 4 som handler om å sette MITTROMMET ut i livet, må vi jobbe med elementer fra punkt 1-3 også. På spørsmål om det viktigste som må skje for å få prosjektet realisert, svarte kultursjefen i Stavanger: «(...) begeistring i de to institusjonene. Det er de som ser behovet og som må overbevise oss andre om at Nye Rogaland Teater og Stavanger museum er en god løsning». Uten dette, ingen begeistring i befolkningen. Uten dette, ingen investeringsbeslutning. Så enkelt. Så vanskelig. Det er derfor avgjørende for alle deler av prosjektet at arbeidet med å oppnå begeistring og eierskap i institusjonene lykkes.

«Altfor mange tjenestedesign-prosjekter havner i skrivebordsskuffen. Vi trenger at dere gir noen tydelige råd slik at dette faktisk blir implementert!»

-Mette Tveit, MUST

En medarbeidersentrert endringsreise i tre faser: Modne - trenere - mestre.

Her kan Canoes rammeverk for endringsreiser benyttes for å jobbe med punkt 4 i planen. Dette er en praktisk modell for samskaping og implementering av endringer i organisasjoner, med utgangspunkt i designmetodikk. Vi utformer overgangen til nytt bygg som en tjeneste fra organisasjonene til medarbeiderne, slik at det ikke kun dreier seg om en fysisk flytting, men snarere en veloverveid, helhetlig og støttet reise for medarbeiderne.



1

MODNE

I «modne»- fasen bygger vi rammeverket, forståelsen, tryggheten og entusiasmen som trengs for å gjennomføre og distribuere eierskap til endringen.

2

TRENE

I «trene»- fasen gir vi opplæring i det som er nytt av roller, rammer og arbeidsprosesser. Målet er at alle skal føle seg beredt og klar for endringene som kommer. Vi eksperimenterer og simulerer «det nye».

3

MESTRE

I «mestre»-fasen vil alle tilpasse seg til de nye arbeidsmåtene og rollene, og bli komfortable med de daglige oppgavene. De får tilgang til ressurser og støttefunksjoner som gjør at de kan mestre utfordringene som kommer.

Ved å knytte endringsreisen opp mot de tre fasene i prosjektet: Nåtid, Mellomtid og Nytid legger endringsreisen til rette for en rekke aktiviteter som treffer medarbeiderne før utflytting av bygget (nåtid),

under selve byggeprosjektet (mellomtid) og når det nye bygget står ferdig (nytid). Aktivitetene strekker seg gjennom samskapning og eksperimentering, opplæring og simulering, informasjon, sosiale aktiviteter med mer.

Rammer, bestanddeler og avgrensninger for Endringsreisen MITTROMMET

Avgrensninger

Omfang: For å ivareta en såpass stor endring som Nye Rogaland Teater og Stavanger museum innebærer, bør det rigges og gjennomføres et eget organisasjonsutviklings-program som innbefatter alle medarbeidere som skal være under samme tak. I og med at vårt prosjekt i all hovedsak omhandler MITTROMMET, presiserer vi at følgende endringsprogram begrenser seg til nye tjenester, konsepter, roller og organisering i grensesnittet mellom organisasjonene. Vi kaller det *Endringsreisen MITTROMMET*.

Tid: Gitt at vi ikke kjenner overordnede beslutninger og organisatoriske føringer for den nye strukturen, vil vi i denne leveransen konsentrere oss om det vi anser som viktig for å komme godt ut av hoppkanten i fasen Nåtid (Modne). Fasene Mellomtid og Nytid er skissert på et mer overordnet nivå i *Endringsreisen MITTROMMET*.

Fundamentet for endring

Endringsreisen MITTROMMET forutsetter et godt fundament. Beslutningstakere og ledere må lage et rammeverk for organisasjon og prosess: sette visjon, mål og rammer for endringen basert på

retningslinjer fra eiere, arkitekturforslaget og innspill fra tjenestedesignprosjektet. Hvordan ser vi for oss organisasjon, hvilke roller og hvilken kompetanse trenger vi, hvilke nye konsepter skal vi realisere og hvordan ser vi for oss MITTROMMET i de tre tidsperiodene: Nåtid, mellomtid og nytid? Hvor skal vi åpne for samskaping med medarbeidere slik at de kan påvirke prosessen, og hvor trengs det rom for innspill? Hvordan skal vi åpne opp for eksterne aktører som det frie feltet og kommersielle bidragsytere? Hvem skal lede arbeidet med overgangen inn i det nye?

Vi må benytte endringsvinduet

Endringsreisen MITTROMMET tar inn over seg teorien om endringsvinduet[1] for organisasjonen og medarbeiderne. I en tidsperiode rundt overgangen til det nye vil medarbeiderne i større grad enn vanlig være åpne for å tilegne seg ny adferd og nye vaner. Endringsreisen handler på mange måter om å sørge for at medarbeiderne blir forberedt og istrandsatt til å benytte seg av sitt endringsvindu i tråd med målsetningene til prosjektet.

Vi må få så mange som mulig over trygghetslinjen

MITTROMMET vil ligge i mellomrommet av de to institusjonene. For å kunne ta steget ut i dette nye og ukjente rommet, trengs det trygghet, evne og motivasjon. Psykologisk trygghet er definert som en felles opplevelse av at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko[2].

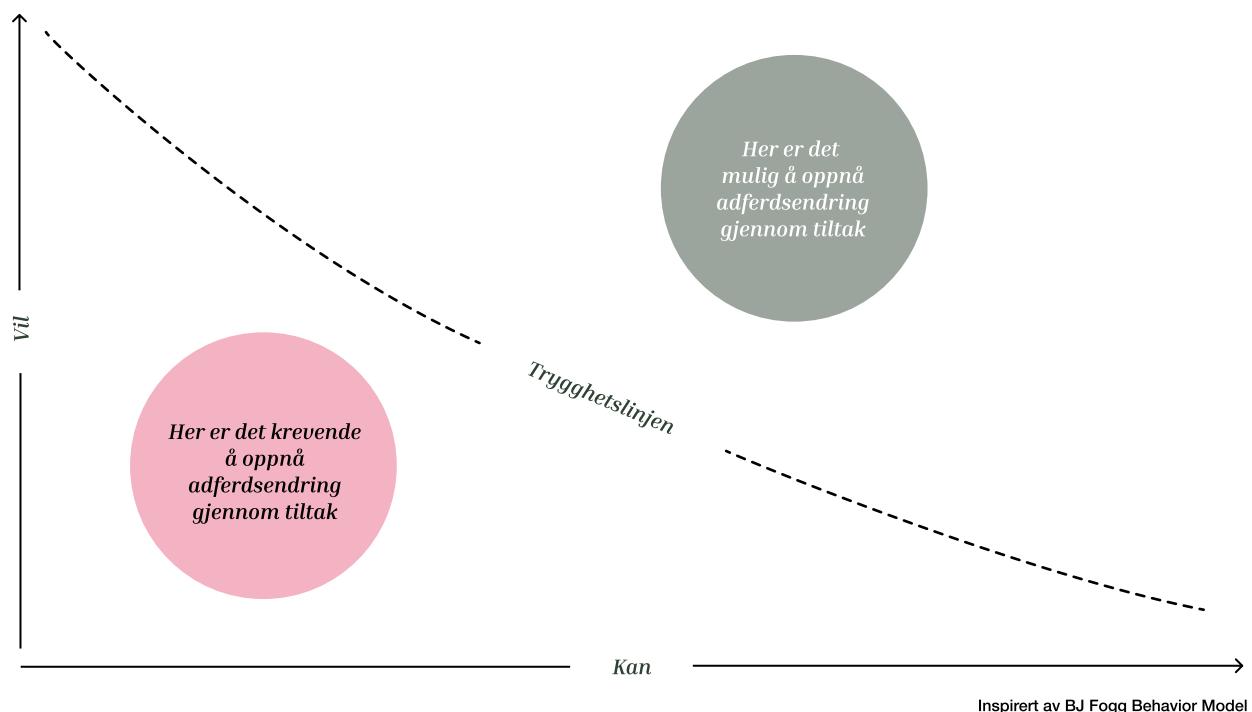
Så, for å få menneskene ved de to institusjonene til å ta steget inn i mellomrommet, kreves mellommenneskelig trygghet på tvers av organisasjonene. Samtidig vet vi fra adferdsforskning[3] at medarbeidere først vil være endringsvillige når de har en viss grad av motivasjon og evne.

Avgjørende for en god overgang til Nye Rogaland teater og Stavanger museum er at alle ansatte er trygge og klare for å utføre sine oppgaver i nytt bygg og nye omgivelser. I arbeidet med *Endringsreisen* MITTROMMET er det viktig å anerkjenne at ansatte vil variere både i motivasjon og evne til å tilpasse seg endringene. Noen ansatte er entusiastiske og klare for forandring, mens andre er mer skeptiske eller usikre. Samtidig har noen ansatte gode forutsetninger for å motta og forstå informasjon, mens andre kan trenge ekstra støtte og veiledning.

For å få alle over “trygghetslinjen” bør vi ha særlig fokus på tre områder:

- **Bygge og opprettholde motivasjon:**
Vi skaper og opprettholder engasjement ved å fokusere på de positive aspektene ved flytteprosessen. Dette kan innebære å fremheve forbedringer i arbeidsmiljøet, muligheter for personlig og faglig utvikling, og hvordan endringene vil forbedre tjenestetilbudet og publikums opplevelse.
- **Forsterke ferdigheter og kompetanse:**
Opplæring og informasjon bør være mest mulig tilpasset den enkeltes evner og kunnskapsnivå. Dette kan variere fra grunnleggende informasjon til mer spesifikk kompetansetrening, avhengig av den enkeltes forutsetninger og rolle i MITTROMMET.
- **Implementere adferdstiltak:**
I to såpass sterke kulturer som Rogland Teater og Stavanger museum, vil det være utfordrende å skulle samles om en felles kultur. For å støtte ønskede aferdsendringer, bør en ha gode verktøy og tiltak som gjør det lettere for ansatte å tilpasse seg. Dette kan inkludere tilgjengelighet av ressurser, støttesystemer og tydelige kommunikasjonskanaler.

Endringsreisen MITTROMMET bør gi støtte til alle involverte ansatte, uavhengig av deres utgangspunkt. Målet er at de skal føle seg trygge og i stand til å møte de kommende endringene på en god måte. Slik kan hver enkelt bidra til både daglige forbedringer og langsiktig utvikling ved Nye Rogaland Teater og Stavanger museum.



- [1] Større datasett- og feltstudier finner støtte for at endringer i kontekst øker sannsynligheten for at holdninger/verdier slår igjennom i ny atferd. Enkelte eksperimentelle feltstudier viser også at intervensioner er mer effektive rett etter større livshendelser. Overført markerer flytteprosessen som et ideelt tidspunkt for å introdusere og etablere nye vaner og arbeidsmetoder blant ansatte.
- [2] Edmondson, 1999
- [3] BJ Fogg
- [4] Basert på BJ Fogg sin behavior model

MITTROMMET

- tre ganger tre

Diagrammet viser hvordan de tre utviklingsområdene strekker seg over de tre fasene: Fra små tester og midlertidige løsninger, via eksperimenter i byen, til det fullt integrerte MITTROMMET i hjertet av det nye teater- og museumsbygget.



Etablering og foredling

Nytid

Organisasjon (strukturen – hvordan)

Nåtid

I «modne»- fasen bygger vi rammeverket, forståelsen, tryggheten og entusiasmen som trengs for å gjennomføre, og distribuere eierskap til, endringen.

Formålet med fase 1 er tredelt:

1. Sette visjon og mål for MITTROMMET basert på arkitektur og tjenestedesign, forberede fremtidig organisasjon og sette mellomtids-organisasjon, samt ramme inn *Endringsreisen MITTROMMET* – organisering, ressurser og prosess.
2. Bygge lederkraft som støtter ledene til å forme mellomtid og nytid, drive endringsreisen, samt å støtte og trygge medarbeiderne i prosessen.
3. Modne medarbeiderne slik at de har en kritisk mengde trygghet, motivasjon og evne til å gjennomføre endringen, slik at påvirkninger og intervensioner i trenings-fasen vil ha ønsket effekt.

Mellomtid

I «trene»-fasen gir vi opplæring i det som er nytt av organisatoriske strukturer og arbeids-prosesser, samt fysiske rammer som utstyr og bygg. Målet er at alle skal føle seg beredte og klare for endringene som kommer. Vi eksperimenterer og simulerer «det nye».

Formålet med fase 2 er tredelt:

1. Sette ny organisasjon, nye roller og nye arbeidsprosesser basert på en godt rigget samskapingsprosess.
2. Gjennomføring av opplæringsaktivitetene som forbereder medarbeiderne og organisasjonen for MITTROMMET, nye roller, prosesser og ny arbeidsflyt.
3. Eksperimentere med nye samarbeid, samhandling og samskapning, beskrevet i delleveransene *Tjenester/programmer* og *Det tredje rommet*.

Nytid

I «trene»-fasen er målet at alle tilpasser seg til de nye arbeidsmåtene og rollene, og bli komfortabel med nytt utstyr og de daglige oppgavene. De får tilgang til ressurser og støttefunksjoner som gjør at de kan mestre utfordringene som kommer.

Formålet med fase 3 er tredelt:

1. Støtte medarbeiderne i å innarbeide “det nye”. Dette kan innebære veiledere i nye måter å jobbe på, superbrukere/ressurspersoner som støtter ansatte og publikum i overgangen e.l.
2. Måling, evaluering og forbedring. I overgangen til nytt bygg vil man oppdage at ting ikke fungerte helt etter hensikt og at man bør justere i henhold til dette. Fase 3 handler mye om stadig å evaluere og justere.
3. Jobbe bevisst med ledelse og etterlevelse. I overgangen har organisasjonene en gylden mulighet til å benytte endringsvinduet og etablere ny adferd i henhold til hva som er planlagt. Samtidig vil mye være nytt, og risikoen for å gravitere mot gammel praksis melde seg. Det krever standhaftighet til å stå imot. Dette er i stor grad en lederoppgave.

Nåtid

Organisasjon (strukturen – hvordan)

1

Start med driftsmodell og organisasjon

Hvordan skal MITTROMMET driftes? Hvem har ansvar for hva, og hvordan finansieres det hele? Dette er spørsmål som må besvares i denne fasen og som vil være en viktig forutsetning for hvordan MITTROMMET skal fungere. Det er viktig å anerkjenne at når beslutningen tas, vil det utløse spørsmål, usikkerhet og forventninger hos beslutningstakere, i befolkningen og i organisasjonene.

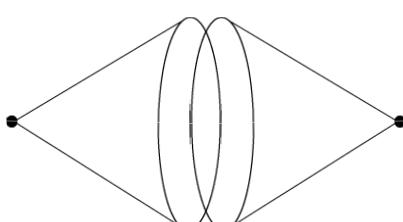
Det er derfor viktig å starte dett arbeidet så raskt som mulig slik at prosjektet kommer godt ut fra hoppkanten. Å utforske ulike løsninger vil være første øvelse, og her har vi satt opp noen prinsipper for hvordan prosessen kan kjøres. I tillegg kommer vi med noen anbefalinger om løsninger.

2

Utnevн en MITTROMMET-koordinator

Tidlig i prosessen anbefales det å allokkere en koordinator/produsent-stilling som kontinuerlig skal bygge og vedlikeholde forbindelsen mellom Rogaland teater og Stavanger museum frem til nytt bygg er realisert. Denne personen bør også drive *Endringsreisen MITTROMMET*. Personen må ha drivkraft og gjennomslagskraft til å lede prosessen i mål. Vedkommende må ha stor forståelse for de to institusjonene, prosjektet i seg selv og potensialet for hva Nye Rogaland teater og Stavanger museum kan bli.

I tillegg krever rollen en person med erfaring i promotering og organisering av arrangementer, bakgrunn fra kunstnerisk produksjon, og en sterk vilje til å teste nye konsepter med både eksisterende brukere og ikke-brukere. Vedkommende må være komfortabel med å jobbe praktisk med mennesker og arrangementer, og samarbeide tett med ansatte fra begge organisasjoner for å sikre kontinuerlig dialog og samarbeid.

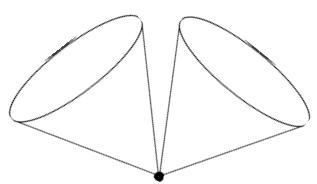


3

Jobb med lederkraft

Overgangen til Nye Rogaland teater og Stavanger museum representerer en kritisk og sårbar periode preget av store endringer. Denne overgangen krever sterkt lederkraft gjennom ledere som ikke bare styrer og drifter prosessen, men som også ser muligheter i og gir frihet til å forme en ny fremtid for teateret og museet. Ledernes rolle blir avgjørende for å navigere i disse endringene, og for å sikre at ansatte føler seg trygge og involverte gjennom overgangen.

Ledelse i overgangsperioden handler om å navigere og vise vei gjennom usikkerhet, inspirere til innovasjon, og bygge en kultur som er åpen for endring og forbedring. Ledere på alle nivåer må forstå hvordan de kan bidra til å realisere visjon og mål for prosjektet. Lederkraft bør inkorporeres i eksisterende lederprogram slik at dette ikke blir en egen ekstra aktivitet oppå alt annet.



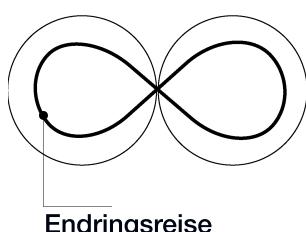
Felles lederprogram

4

Samskap og kommuniser endringsreien

Samskaping er avgjørende for å få til godt forankrede endringsprosesser. Det er viktig å aktivere de ulike medarbeiderne ved institusjonenes avdelinger slik at de får kommet med sine innspill, og sørger for at *Endringsreisen MITTROMMET* gir mening og treffer de behovene som faktisk eksisterer i organisasjonene. Et viktig første steg er å skrive ut endringshistorien *Hvorfor Nye Rogaland Teater og Stavanger museum*, og spre den via film, manifest e.l., slik at alle kan ta eierskap til det samme narrativet.

Kartlegging av behov hos involverte medarbeidere i organisasjonene bør så danne grunnlag for intervensionene som gjennomføres i treningsfasen (mellomtid).



1

Ulike muligheter for driftsmodell og organisering



Det kan naturligvis velges ulike modeller for hvordan man organiserer seg og hvilken driftsmodell man velger å gå for i MITTROMMET. I løpet av prosessen har det kommet forskjellige forslag til hvordan dette kan løses. Vi presenterer noen grep her, men kanskje viktigere - noen prinsipper som bør ivaretas.

Prinsipp 1: Kom i gang

Endringsreisen MITTROMMET er i gang fra beslutningen tas - enten vi vil det eller ei. Da vil medarbeidere, beslutningstakere og befolkningen forvente at prosessen ivaretas på en god måte.

Prinsipp 2: Lær av andre

Se på hvordan andre vellykkede prosjekter har gjort det. Se også til de som ikke har fått det til med en gang, og lær av deres feil.

Prinsipp 3: Involver der du kan - ta beslutninger der du må

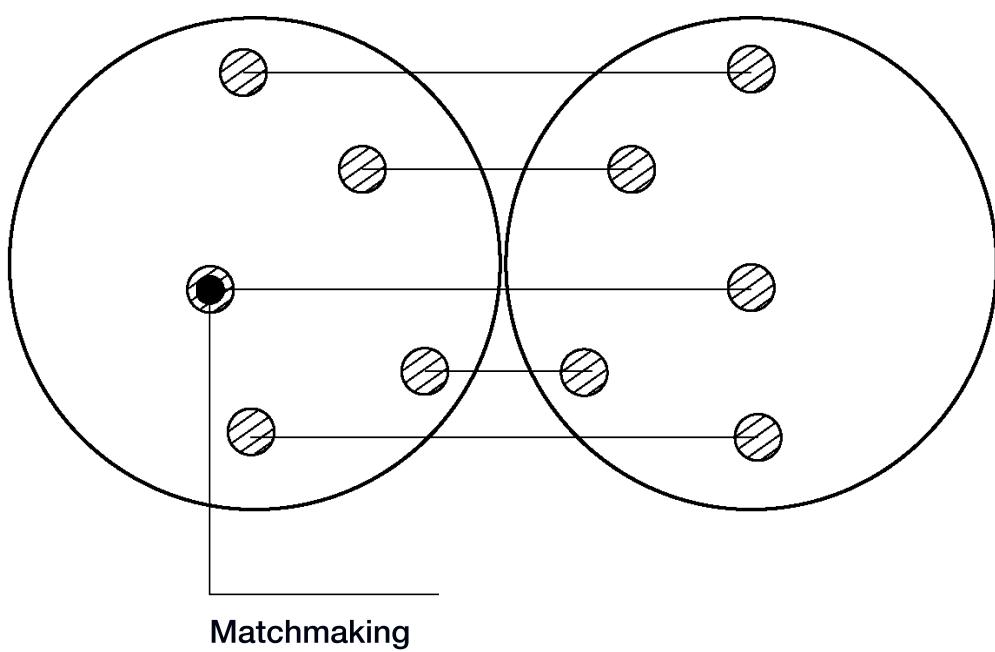
Det er alltid viktig å forankre en ny modell, gjerne gjennom samskapende prosesser, både oppover og nedover i organisasjonene. Samtidig må beslutninger tas underveis for å sikre fremdrift og strategisk gode valg.

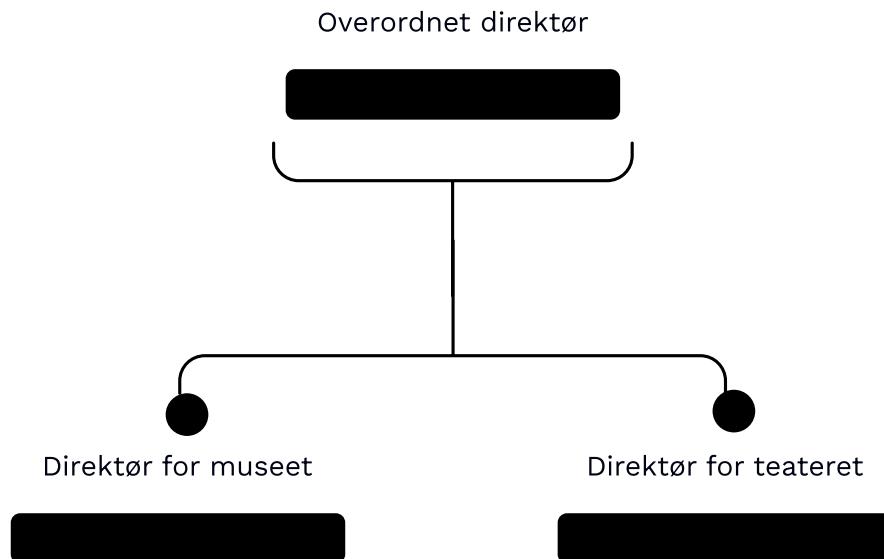
Prinsipp 4: Vær modige - gå inn med hud og hår

Når man ser på ambisjonene for hva Nye Rogaland teater og Stavanger museum skal bli, er det ikke rom for en halvveis løsning. Begge institusjoner må satse, begge må investere i hverandre og fellesskapet for at dette skal fungere. Frigjør kapasitet til fellesprosjektet gjennom eksempelvis prosjektfinansiering. Prøv å unngå barrierer som internfakturering og skeivhet i ressursallokering mellom institusjonene.

**“Det må gjøres som på Kilden, der
det er en direktør som har
ansvaret for temaene som er felles
... giftemålet må gjøres skikkelig
hvis vi skal få til noe nytt. Det må
være noen på toppen som sikrer
interessene til begge
organisasjonene”**

Innspill fra ledernivå





Selv om prinsippene for hvordan man skal gå frem er viktigst på dette stadiet av prosessen, tillater vi oss å komme med noen råd om hvordan det kan løses. Dette bør ses på som muligheter, ikke en fasit.

Forslag 1: Ansett en MITTROMMET-koordinator så raskt som mulig.
Dette for å komme i gang med MITTROMMET allerede i nåtid, og å starte arbeidet med Endringsreisen MITTROMMET. Dette kan i første omgang være en prosjektstilling.

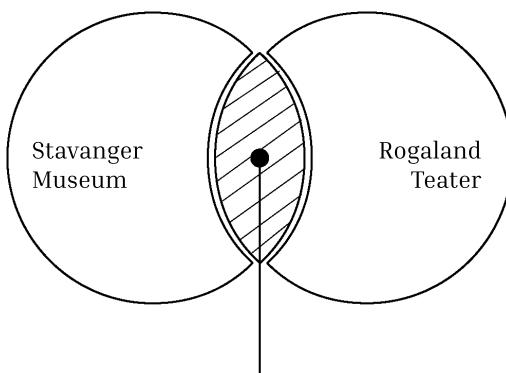
Forslag 2: Videreføre matchmaking, speed-dating og felles beslutningsøkter
Vi anbefaler å videreføre matchmaking-aktiviteten vi innførte i prosjektet som en god praksis i denne fasen av endringsprosessen. Dette fordi det har bidratt til å riste ansatte i de to organisasjonene sammen. Par sammen ledere og ansatte som har liknende rolle i hver organisasjon (eks.: kommunikasjon og markedsansvarlige fra hver stab som kan

møtes). Legg opp til korte 'speed-dating' økter, og opprett delte beslutningsteam på fagnivå, som kan bli bedre kjent og komme med forslag til piloeter og annet knyttet det nye bygget. Roter ulike personer som kan møtes på månedlig basis.

Forslag 3: Forent lederskap mellom teateret og museet

Teateret og museet drives som én kulturell institusjon med en ansvarlig leder som sikrer strategi, budsjetter, romlig bruk og at resultater er samordnet og effektive. Ansett en direktør (eller to samordnede direktører) som har ansvar for begge organisasjonene, og som rapporterer til et samlet styre. Dette foreslår vi for å forhindre fragmenterte beslutninger og friksjon i drift, samt effektivisering av rombruk, programmering og partnerskap.

2 Vi ansetter: **MITTROMMET** **koordinator,** **produsent og** **endringsagent**



MITTROMMET-KOORDINATOR

**Rogaland Teater og Stavanger museum søker en koordinator og endringsagent til
MITTROMMET – vårt nye felles, tredje rom.**

Vi ser etter deg som kan knytte mennesker, ideer og steder sammen, lede endringsprosesser og gjøre konsepter til virkelige opplevelser.

Om rollen

- Bygge og styrke samarbeidet mellom Rogaland Teater og Stavanger museum
- Utvikle og teste arrangementer og prototyper i byggene og byen
- Koordinere enndringsarbeidet mot nytt teater og museumsbygg.
- Jobbe tett med ansatte for dialog og læring

Vi ser etter deg som har:

- Erfaring med kulturprosjekter, arrangementer eller kunstnerisk produksjon
- Interesse for samskaping, eksperimentering og publikumsutvikling
- Erfaring fra organisatoriske endringsprosesser

Du er:

- Praktisk og løsningsorientert – får ting til å skje
- Nysgjerrig og åpen for å teste og lære
- En god kommunikator og brobygger

Hvorfor er dette viktig?

MITTROMMET blir et sentralt møtested for kultur i Stavanger. Ditt arbeid nå vil forme hvordan det fremtidige bygget brukes og oppleves, og hvordan de to store kulturinstitusjonene skal jobbe sammen. Vil du være med å skape en ny kulturell møteplass? Dette er din sjanse!

3

Lederkraft: Et ledertrening- program på tvers av institusjoner

Lederkraft er et eget endringsledelsesprogram rettet mot en av de største utfordringene lederne står overfor de neste årene: Overgangen til nytt teater og museum. Ikke nok med at de to institusjonene skal inn i nye bygg og nye rammer, de skal også leve i midlertidighet og jobbe mer sammen på og på tvers.

For å ruste lederne til å håndtere utfordringer knyttet til overgangen, er opplæring og utvikling essensielt. Enkelte aspekt bør derfor stå sentralt i ledelsesutviklingen fremover:

- **Ledere bør få reflektere over de fremtidige mulighetene:**
Lederne utforsker fremtidsscenarier og utviklingstrender for nytt teater- og museumsbygg, og reflekterer over sin egen rolle i å forme dette.
- **Lederne bør ha klare målsettinger og strategi:**
Definering av klare mål og strategier for å flytte ledergruppens fokus fra daglig drift til strategisk tenkning.

• **Lederne bør tenke kulturbygging:**
Utvikling av en åpen og tillitsbasert kultur som fremmer utvikling og innovasjon. Dette fordrer nygsjerrighet og åpenhet foran kontroll fra ledelsesnivået.

Å tilpasse ledelsesutviklingen ved de to institusjonene er ikke bare nødvendig for å sikre en vellykket overgang, men også etablere et fundament for fremtidig vekst og innovasjon.

Lederkraft er et samarbeidsprosjekt mellom institusjonene, og baserer seg på samlinger hvor ledere møtes på tvers av institusjonene. Disse samlingene må tilpasses eksisterende lederutviklingsprogrammer slik at innhold og gjennomføring passer inn. Lederkraft er også en arena for ledere å bli kjent og starte samhandling på tvers av institusjonene.

4

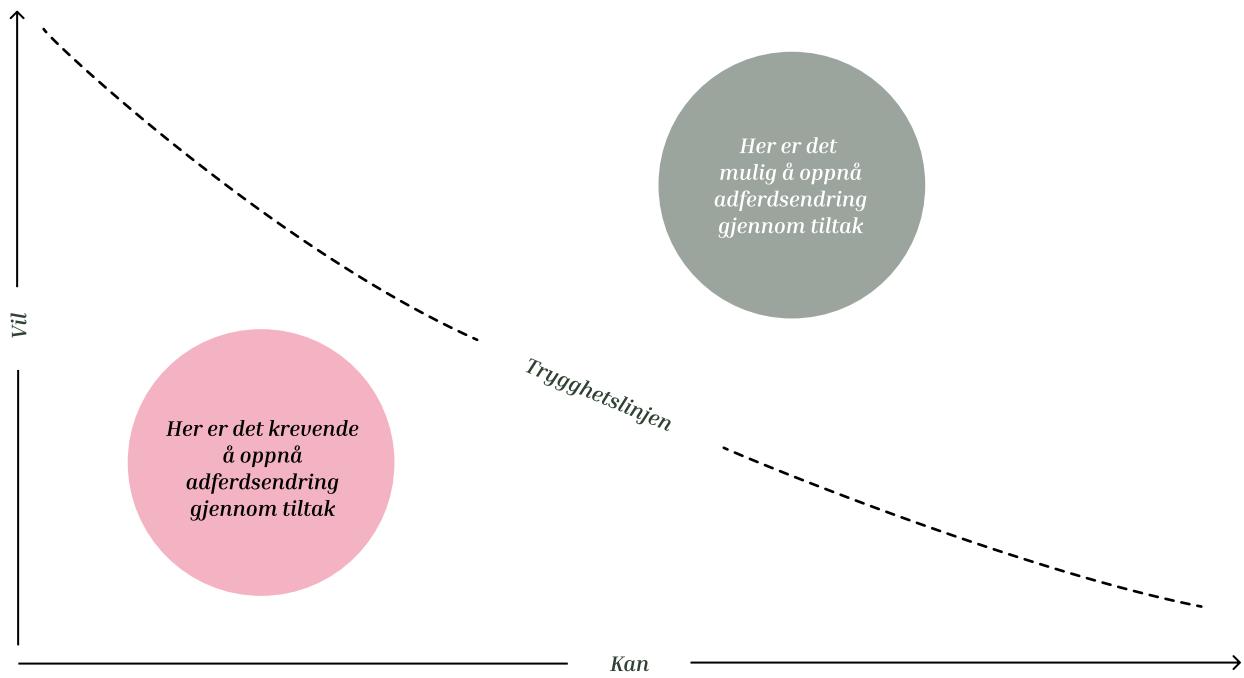
Endringsreisen MITTROMMET



Dette verktøyet kan benyttes for å kartlegge og følge opp endringsbehov og -aktiviteter i *Endringsreisen* MITTROMMET for ulike avdelinger og deler av organisasjonene. Slik kan den også fungere som et nytig involverings- og forankringsverktøy.

Planen er delt inn i tre faser - *Modne* (nåtid), *Trene* (mellomtid), *Mestre* (nytid). Hver fase har sin egen seksjon i planen, med en liste over mål og nøkkelaktiviteter som skal gjennomføres for å sikre at alle medarbeidere skal være trygge før, under og etter endringen.

Skriv den gjerne ut i stort format, heng den opp på et egnet sted og gjennomfør samskapings-sesjoner med de ansatte. Etterpå kan den digitaliseres og fungere som et oppfølgingsverktøy.



Instruksjon

Steg 1:

Forberedelser

Oppgave: Heng opp den utskrevne versjonen på en synlig plass. Skriv inn et mål eller slagord for hver av fasene som skal styre fokus. Hva er det viktigste dere skal oppnå i nåtid, mellomtid og nytid?

Formål: Dette vil fungere som en visuell påminnelse og en referanse gjennom hele endringen, samtidig som det gir mulighet for å engasjere medarbeiderne underveis.

Steg 2:

Trygghet i teamet

Oppgave: Start med en diskusjon rundt hvordan medarbeiderne føler seg i forhold til endringen. Still spørsmål rundt deres opplevelse av psykologisk trygghet, forutsetning og motivasjon for å bidra og delta.

Formål: Å identifisere hvor de ansatte er i forhold til trygghetslinjen, og hva som skal til for å komme over på riktig side.

Steg 3:

Hva vet vi, og hva må vi finne ut av?

Oppgave: Vurder hva som blir nytt og hva dere bør gjøre for å møte disse endringene på en god måte. Hva kan dere gjøre for å få oversikt, og hvilke aktiviteter kan dere gjøre for å validere antakelsene deres?

Formål: Å skreddersy prosessen til teamets spesifikke behov og forhold.

Steg 4:

Gjennomfør aktiviteter

Oppgave: Basert på hva dere vet om hver fase, hva vil dere prioritere å gjøre for å påvirke resultatet? Organiser og spor fremdriften av aktivitetene.

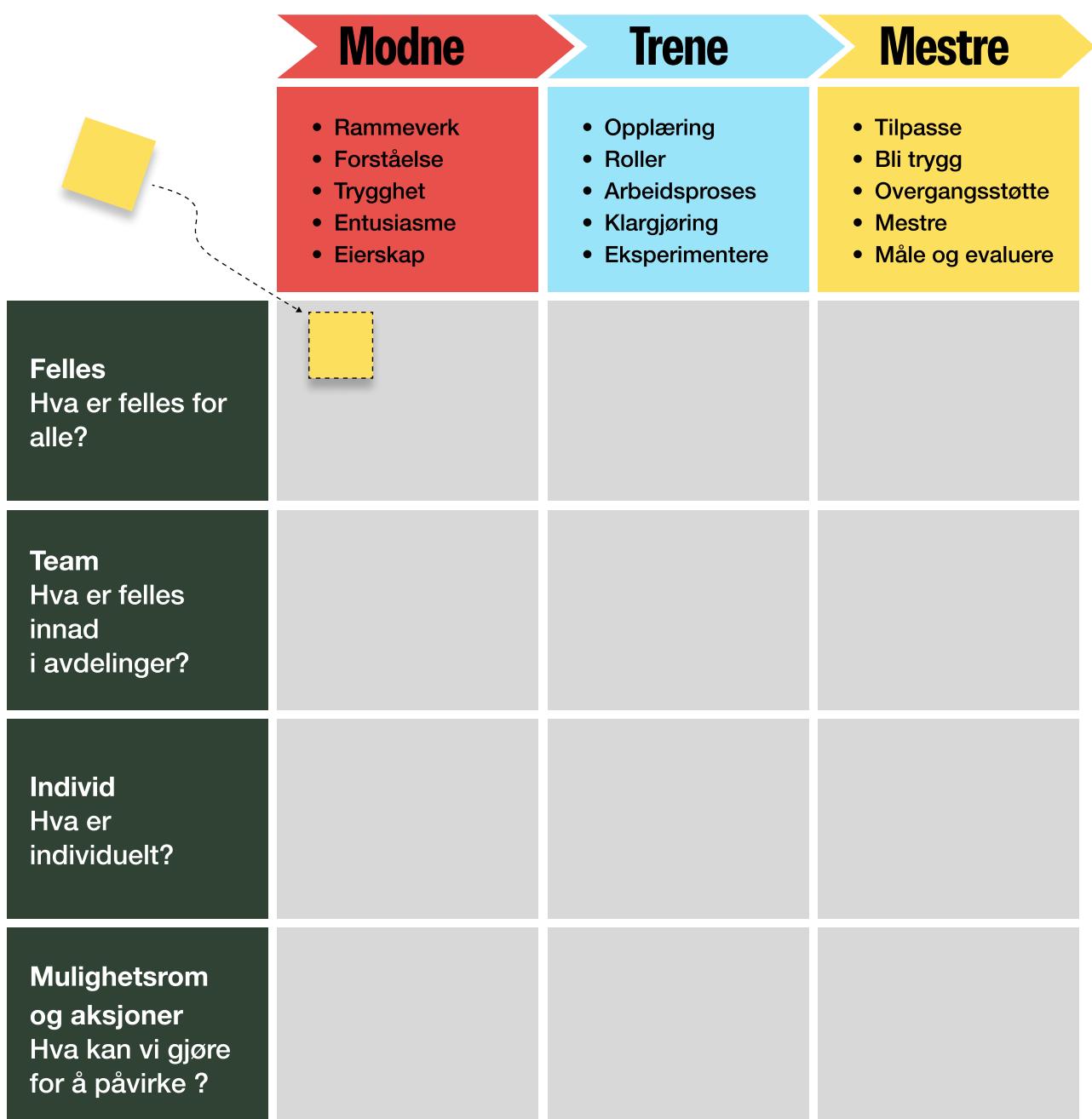
Formål: Dette gir en enkel og effektiv måte å holde oversikt over aktivitetene på, slik at teamet kan se hva som må gjøres, hva som er i gang, og hva som er fullført. Det bidrar til bedre organisering og synliggjør fremdriften.

Steg 5:

Del med andre og spill inn til

MITTROMMET-koordinator.

Gjennom deling og konsolidering av innspill, kan koordinator enklere designe de felles-aktivitetene og tiltakene som skal gjennomføres i treningsfasen (mellomtid).



Mellomtid

Organisasjon (strukturen – hvordan)

5

Samskap den nye organisasjonen

Basert på driftsmodell definert i fase 1, vil noe av det viktigste som skjer i fase 2 være design og implementering av ny MITTROMMET-organisasjon, herunder roller, ansvar, prosesser og arbeidsflyt. I og med at organisasjonen vil være i flyt når institusjonene er hjemløse, vil det kunne være et godt tidspunkt å få nye perspektiver. Det er også avgjørende at den nye organiseringen er på plass i god tid til innflytting i det nye bygget. På den måten kan den nye organisasjonen treffe bakken løpende.

Omorganiseringer er alltid utfordrende, og det vil være et viktig grep å involvere medarbeidere fra de to organisasjonene i denne prosessen. Noe skal være åpent for innspill, mens noen aspekter er et ledelsesansvar å definere. Også i denne fasen er det viktig å jobbe med folks evne til å delta i prosessen. Psykologisk trygghet, motivasjon og evne vil også her være viktige parametere.

6

Eksperimentér og test

Trene-fasen i en endringsreise handler om å tilegne seg kunnskap og erfaring fra det nye slik at man er klar når endringen inntreffer. Det er viktig å bruke mellomtiden godt til å trenе på, teste ut og justere samarbeid, samhandling og samskapning mellom institusjonene og med andre aktører, partnere, det frie feltet etc. Gjennom uttesting av nye tjenesteeksperimenter, ulike fysiske rom og samarbeidskonstellasjoner, vil man trenе på “det nye”. Det er viktig å dokumentere godt hva man lærer i denne fasen, slik at man stadig kan forbedre samhandlingen i MITTROMMET.

7

Definér klare husregler for MITTROMMET

Selv om driftsmodellen vil gi retning for organisering og drift, har tjenestedesignprosessen understrekt viktigheten av klare husregler for MITTROMMET i nytid. På den måten kan man regulere og koordinere bruk og sørge for mindre friksjon i daglig drift. Hvilke typer arrangementer skal kunne gjennomføres, hvem er ansvarlige og hvilke ressurser bør og kan involveres fra de to institusjonene for å gjennomføre?

Reglene bør utformes før man flytter inn i det nye bygget, og MITTROMMET-koordinatoren vil naturligvis ha en viktig rolle i å utvikle og håndheve husreglene. Når man er på plass i nytt bygg, bør reglene tilpasses virkeligheten, evalueres og justeres i tråd med kontinuerlig testing og læring.

8

Opplæring, trening og simulering

Basert på ny organisasjon, kan man kartlegge hva som er nytt for rollene som er i skjæringspunktet mellom de to institusjonene, og som vil ha en rolle inn mot MITTROMMET. Samtidig vet vi at det vil være nyheter innen bygg, teknologi og tjenesteleveranse. Til sammen danner disse nyhetene læringsmål som må dekkes i opplæring, trening og simulering. Ulike læringsmål vil egne seg best i ulike formater.

I treningsfasen gjennomføres mye av opplæringsaktivitetene som forbereder medarbeiderne og organisasjonen for Nye Rogaland teater og Stavanger museum, nye roller, prosesser og ny arbeidsflyt. Det vil innbefatte nye måter å jobbe på internt og på tvers at institusjonene, samt ny teknologi og flyt knyttet til dette. Selv om mye av det tekniske utstyret også må trenes på når selve bygget står ferdig, vil det være viktig å forberede seg og simulere dette også i mellomtiden.

Nytid

Organisasjon (strukturen – hvordan)

8

Støtte

Tiden etter åpning av det nye bygget er særskilt viktig for å oppnå et godt inntrykk hos publikum og besøkende. Alles øyne vil være rettet mot hvordan bygget og tjenestene fungerer.

Det å ta i bruk et nytt bygg vil alltid oppleves stressende for mange medarbeidere. For de som skal jobbe i MITTROMMET vil nytt bygg komme i tillegg til potensielt nye kolleger, nye arbeidsoppgaver, nye tjenester, ny teknologi og nye verktøy. Når mange ting er nytt på en gang, kan maskineriet til og med stanse helt opp. For å sørge for at medarbeidere føler seg ivaretatt og at Nye Rogaland teater og Stavanger museum får en god start, et det være smart å rigge ekstra god støtte i overgangsvinduet. Det er avgjørende at medarbeiderne er trygge og klare i situasjonen. Det er også viktig at alle er bevisst på å strekke seg litt lenger enn vanlig. Dette kan være i form av veiledere og huskelister, digitale løsninger, ekstra skilting og ressurspersoner som kan støtte og hjelpe til når bygget åpner. Samtidig kan det være smart å rigge seg for en rolig start eller en trinnvis idriftsettelse, med ekstra bemanning i en oppstartsperiode, før man kommer opp i full drift etter hvert.

9

Måling, Evaluering og forbedring

Det er ambisiøse målsetninger som er satt for hva MITTROMMET skal være og gjøre: Skape en ny kategori for kunst og kultur-opplevelser, en ny møteplass for byens innbyggere, og samskaping med nærmiljø og det frie feltet er noen av dem. For å vite at vi er på rett vei, er det viktig å fortløpende måle, evaluere og justere de nye tjenestene og konseptene. Fungerer driftsmodell, samarbeid og samhandling på en tilfredsstillende måte? I denne fasen er det viktig å skape arenaer for deling, evaluering og justering. Når det kommer til evaluering av de enkelte tjenestene og konseptene, har prosjektet utformet en egen testrigg. Det anbefales at denne benyttes flittig. God evaluerings- og tilbakemeldings-kultur kommer ikke av seg selv. Man må trenre på dette og jobbe med MITTROMMET-teamet for å skape psykologisk trygghet. Samtidig er det viktig at teamet evner å snu seg rundt og implementere endringer og forbedringer raskt.



10

Jobb bevisst med ledelse og etterlevelse

I en potensielt presset overgangsperiode vil risikoen for å falle tilbake til gamle vaner og adferdsmønstre være ekstra stor. Dersom vi jobber bevisst og nøye i denne fasen, vil endringsvinduet samtidig kunne hjelpe oss til å etablere nye vanener i MITTROMMET.

Koordinator og andre ledere vil spille en viktig rolle i å følge opp medarbeidere slik at dette faktisk skjer. Nye roller, samhandlingsmodeller og måter å jobbe på er ikke valgfag, men obligatorisk pensum. Det vil ta litt tid, kunne oppleves uvant og ubehagelig, men det vil bli enklere etter hvert. I denne fasen er det viktig å holde motivasjonen oppe blant medarbeiderne, støtte dem i overgangen og minne hverandre på hva den nye adferden skal være. Det er kun på den måten vi får implementert MITTROMMET etter intensionen.

Vi ønsker å takke alle som har satt av tid til å delta i prosessen. Vi har involvert så mange vi har klart, og ser frem til at flere vil involveres i årene fremover. Nye Rogaland Teater og Stavanger museum vil leve i lang tid, og prege Stavangers historie og innbyggere. Takk for at vi har fått bidra!





Comte Bureau •

cande