



Norsk Jernbaneklubb
Gamle Vossebanen



På rett spor?

Innledning

Museumsreformen gjorde det nødvendig for museumsjernbanene å gjøre organisatoriske endringer for å beholde sine offentlige tilskudd. Et tiår etter reformen kan det være på tide å se nærmere på hvordan disse endringene har fungert. Det er ingen hemmelighet at misnøyen med de konsoliderte moderenhetene flere steder er stor. Dette kan forstås som et signal om behov for justeringer eller alternativer til dagens ordninger.

Jernbaneentusiaster er ikke som andre entusiaster; mange frivilliges tilknytning til en bane eller et enkeltprosjekt er så sterk at den best beskrives som en livsstil. Ofte hører en at et lok, en motorvogn, en robeltralle eller en vogn omtales som "sin". I god historisk rallarånd legges mye personlig prestisje og ærgjerrighet i å holde liv i infrastruktur og materiellpark. En materiellenhet kan nyte godt av omsorg fra en enkeltperson, men summen av enkeltpersoners engasjement for enkeltenheter er likevel ikke tilstrekkelig for at togene skal gå. Samarbeid, effektiv organisering, kompetanse og blikk for helheten er viktig også i vår virksomhet.

Rallarens innsats og solidaritetsfølelse var hardere enn ethvert fjell og sto imot ethvert uvær. Ildsjeler og sterke meninger er viktige ressurser vi må ta vare på. Jernbanen som nyskaping utfordret sin samtid og møtte motstand for det, men den besto prøvene. Rallarenes innsatsvilje lever videre i dagens entusiaster. Når dagens organisasjonsmodell truer driften må vi stå sammen. Hensikten med dette dokumentet er å starte en viktig og nødvendig debatt om håndteringen av utfordringene museumsjernbanene står overfor.

Styremedlem i GVB Magne Seierslund leverte dette dokumentet i første versjon august 2012 for videre debatt. Dokumentet er senere oppdatert med innspill fra flere kilder høsten 2012.

” Nest etter Kønsdriften er af de meneskelige Drifter jernbanedriften den, der setter de fleste Lidenskaber i Bevægelse. ”

- J.K. Lauridsen, angivelig uttalt i en debatt i det danske Folketinget i 1888.

Innholdsfortegnelse

Innledning	2
Innholdsfortegnelse	3
Bakgrunn	4
Museumsreformen	4
Større, sterkere og bedre?	5
Situasjonen ti år etter reformen, vurderingsgrunnlag	6
Oppsummering av tilbakemeldingene	7
Eksempler på variasjon i organisasjonsstrukturer:	7
Vurdering av konsolidering og museumsjernbanedrift	8
Særlige utfordringer for museumsjernbanedrift	9
Konflikter: Hobbyarena eller arbeidsplass?	10
Et alternativ: Én konsolidert museumsjernbaneenhet	12
Fordeler	12
Ulemper	12
Kort oppsummert	13
Avslutning, momenter for videre prosess	14

Bakgrunn

Museumsreformen

Konsolidering av museer til større enheter oppsto som konsekvens av Stortingsmelding 22 (1999-2000) "Kjelder til kunnskap og oppleving". Meldingen lener seg i hovedsak på konklusjoner fra NOU 1996:7¹ og omtales ofte som "museumsreformen" eller som "ABM-meldingen"². Meldingen slår fast at utvikling og organisering av museer hittil har vært lite regulert og i hovedsak preget av tilfeldigheter. Behov for tydeligere struktur og organisering, særlig av museumssektoren, vektlegges for å styrke håndteringen av viktige samfunnsoppdrag som bevaring og formidling av historie. Videre signaliseres et politisk ønske om å styrke museumssektoren også med økte bevilgninger. Gjennomføring av omorganisering og konsolidering til større enheter er imidlertid forutsetningen for å motta statlige tilskudd. Bevilgende myndigheter på fylkeskommunalt og kommunalt nivå innførte lignende betingelser i løpet av første halvdel av 2000-tallet.

Stortingsmeldingen poengterer at ansvar for museene i hovedsak bør legges lokalt. Hovedargumentet for dette er at museenes formål og formidlingsbudskap ofte har størst relevans for museets nærområde. På statlig nivå anbefales og videreføres ordningen med delt departementalt ansvar for museumsspørsmål, med hovedansvar hos Kulturdepartementet. Eksempler på andre departementer med museumsansvar er Forsvarsdepartementet (ansvar for Forsvarsmuseet) og Samferdselsdepartementet (ansvar for Norsk Jernbanemuseum og Norsk Vegmuseum).³

Videre fremhever meldingen potensielle positive effekter av samarbeid og interaksjon mellom ulike typer av museer og andre kulturminneforvaltere. Utover å understreke kravet om færre og større enheter, gir meldingen svært få retningslinjer for hvordan eller med hvem museene bør organisere seg. Et tall mellom 1 og 6 skisseres som det ønskelige antall administrativt ansvarlige museumsenheter innenfor et fylke. Til sammenligning var det 700 ansvarlige museumsenheter på landsbasis i 1998, året før meldingen ble lansert.

Stortingsmeldingen skiller mellom fire ulike kategorier av museer, hvorav langt de fleste vil tilhøre de to første:

- Kunstmuseum og kunstindustrimuseum.
- Kulturhistoriske museum, herunder arkeologiske, etterreformatoriske og tekniske museum.
- Naturhistoriske museum, herunder Naturhistorisk museum ved Universitetet i Oslo og noen få andre.
- Blandete kulturhistoriske og naturhistoriske museum, alle angitt med navn.

Museumsjernbaner er kulturhistoriske museum.

¹ NOU 1996:7: "Museum – mangfold, minne, møtestad"

² ABM = Arkiv, Bibliotek og Museum, de tre sektorene i kulturminneforvaltningen.

³ Koblingen mellom Forsvarsdepartementet og Forsvarsmuseet nevnes som eksempel i meldingen. Samferdselsdepartementet nevnes også. Jernbanemuseet nevnes imidlertid ikke spesifikt.

Større, sterkere og bedre?

Museumsreformen gjorde det raskt nødvendig for små og mellomstore museer, herunder museumsjernbaner, å slå seg sammen til større og konsoliderte enheter. Geografisk nærhet eller beliggenhet i samme region/ fylke synes å ha vært det mest avgjørende for hvem som har slått seg sammen med hvem, mens faktorer som driftsform eller formidlingstema har hatt mindre betydning. Ettersom sammenslåingene i all hovedsak ble gjennomført som nødvendige tiltak og ikke etter eget ønske er det sannsynlig at de fleste museene søkte den enkleste løsningen og søkte sammen med andre i samme situasjon i nærheten. I hovedsak var sammenslåingene i etterkant av reformen av administrativ art, mens selve museumsdriften foregikk mest mulig uendret. Likevel er det sannsynlig at endringene påvirket driften i noen grad hos alle berørte museer. Uavhengig av politikernes innledende motivasjon for konsolideringen, synes resultatet så langt å ha vært bedre for de fleste andre museer enn museumsjernbanene.⁴

De fleste museumsjernbanene var før reformen selvstendige enheter, med unntak av Thamshavnbanen, som har vært og er en del av Orkla Industrimuseum⁵. I dag er Gamle Vossebanen den eneste av museumsjernbanene som fortsatt er en selvstendig administrativ enhet:

- Krøderbanen er avdeling av Kunsterdalen Kulturmuseum⁶.
- Setesdalsbanen er avdeling av Vest-Agder-museet (VAM),⁷.
- Urskog-Hølandsbanen og Lommedalsbanen er avdelinger av Akershusmuseet.
- Rjukanbanen er i ferd med å bli konsolidert inn under Norsk Industriarbeidermuseum på Vemork

Museumsjernbanenes negative erfaringer med omorganisering fra selvstendige administrasjoner til avdelinger i større enheter kan til dels skyldes konsolideringsformene de har endt opp med. Andre forklaringer kan imidlertid ikke utelukkes. De negative erfaringene i seg selv er uansett grunn til å stille spørsmål om dagens konsolideringsordninger basert på geografisk nærhet er gunstig for museumsjernbaner. Vil en egen konsolidert museumsjernbaneenhet ha vært mer hensiktsmessig?

Hver enkelt museumsjernbane er i dag minimums- eller underbemannet: Ethvert personskifte eller vakanse pga. sykmelding, jobbskifte eller pensjonering fører lett til en eller annen form for krise med dertil hørende risiko for driftsstans. Det er liten eller ingen redundans i noen av organisasjonene. Dette var situasjonen før reformen. Etter reformen er situasjonen langt på vei den samme. Dette til tross for at den enkelte bane nå er en del av en større enhet: Utover AØP-funksjoner samt markedsføring, tradisjonelt bygningsvedlikehold og tradisjonell formidling, er ikke museene som museumsjernbanene er konsolidert med bestykket med den type kjernekompetanse

⁴ Se for eksempel <http://www.museumsnytt.no/nyheter/stort-sett-fornoyde-med-reformen>

⁵ Orkla Industrimuseum er igjen konsolidert del av Museene i Sør-Trøndelag AS.

⁶ Består av museer i Sigdal, Modum og Krødsherad kommuner. Planer for ytterligere konsolidering er under utarbeiding.

⁷ Konsolideringsavtalen mellom Stiftelsen Setesdalsbanen og Vest-Agder-museet (VAM) ble sagt opp av VAM med virkning fra 1.1.2013. Ny avtale ble inngått mellom de samme parter, men mot «Setesdalsbanens Venner» stemmer i Stiftelsen Setesdalsbanen. Dette hadde som konsekvens at det ikke kjøres tog på Setesdalsbanen i 2012.

som kreves for å drive en museumsjernbane. Museumsjernbanene vil således ha begrenset hjelp å hente i fra sine modernuseer.

Det er vanskelig å se for seg at samfunnet vil være tildele den enkelte bane så store midler at den vil få en bemanningssituasjon som kan betegnes som robust. Hvis banene ønsker å komme seg ut av denne ustabile situasjonen, er de nødt til å se på andre alternativer.

Situasjonen ti år etter reformen, vurderingsgrunnlag

For å kunne vurdere spørsmålet ovenfor, sendte GVB i mai 2012 sendt henvendelser til fylkeskonservatorene i 15 av 19 fylker⁸ og til museumsjernbanene representert ved epostlisten til medlemmene i Museumsbanerådet.

Til museumsjernbanene ble følgende spørsmål stilt:

1. Er museet del av en konsolidert enhet i dag?
 - 1.1. Hvis ja, hvor lenge har museet vært konsolidert?
 - 1.1.1. Hva var hovedgrunnen for konsolideringen?
 - 1.2. Hvis nei, har museet vært konsolidert tidligere og hvor lenge?
 - 1.2.1. Hva var hovedgrunnen for konsolideringen og avslutningen av den?
2. Hva er de største fordelene ved å være del av en konsolidert enhet, slik dere ser det?
3. Hva er de største ulemperne ved å være del av en konsolidert enhet, slik dere ser det?
4. Hva veier tyngst av fordeler og ulemper i en totalvurdering?
5. Har konsolidering medført større endringer for driften, i så fall hvilke?
6. Hvilke fordeler/ ulemper kan en tenke seg ved konsolidering av to eller flere museumsjernbaner til en større enhet?

Til fylkeskonservatorene ble følgende spørsmål stilt:

Finnes konsoliderte museumsenheter hvor avdelingene er uten geografisk tilknytning til hverandre, men er sammenlignbare på andre områder som formidlingstema eller driftsform? Hvis ja; to oppfølgingsspørsmål:

1. Navn/ kontaktinformasjon til disse?
2. Hvordan forholder fylkeskommunen seg til bevilgningssøknader fra slike enheter i forhold til enheter med all virksomhet innenfor samme fylke?

Kun tre fylkeskonservatorer⁹ og en håndfull enkeltpersoner fra museumsjernbanene besvarte henvendelsen. Enkelte fra museumsjernbanene ønsket ikke å bli identifisert. Museumsjernbanenes og andre museers nettsider, enkelte innlegg på Norsk Jernbaneklubbs forum og ulike oppslag i lokale medier har gitt supplerende informasjon. Informasjonsgrunnlaget er for tynt til å trekke sikre konklusjoner etter vitenskapelige kriterier. Imidlertid synes det å være tilstrekkelig til å peke ut noen sentrale generelle problemstillinger og implikasjoner av disse.

⁸ Troms, Finnmark, Vestfold og Oslo ble utelatt pga. manglende kontaktinformasjon.

⁹ Rogaland, Vest-Agder og Hedmark.

Oppsummering av tilbakemeldingene

Misnøye med dagens konsolideringsform er den klart dominerende tilbakemeldingen fra enkeltpersoner ved museumsjernbanene. Samarbeidsproblemer mellom ansatte og frivillige oppgis som den mest utbredte årsaken til misnøye. For Setesdalsbanen er for eksempel slike problemer oppgitt som hovedårsaken til driftsstansen i 2012¹⁰. Orkla Industrimuseum/Thamshavnbanen oppgir mangel på kjøreklart rullende materiell som årsak til driftsstansen i 2012. Ansatte og frivillige oppgir i flere tilfeller hverandre som årsak til problemer og konflikter. I flere tilbakemeldinger gis det signal om at konfliktnivået er problematisk høyt. At enkelte av frykt for negative reaksjoner fra andre frivillige eller fra arbeidsgiver/ kolleger uttrykte behov for anonymitet er et sterkt eksempel på dette.

Henvendelsen til fylkeskonservatorene hadde to hensikter: Primært å finne eksempler på konsoliderte museumsenheter med uten geografisk tilknytning, sekundært å få signal om i hvilken grad geografisk tilhørighet er betydningsfullt for hvordan bevilgende myndigheter vurderer tilskuddssøknader. Kort oppsummert er tilbakemeldingene fra de tre som svarte at det finnes få¹¹ konsoliderte museumsenheter uten geografisk forankring, og følgelig at ingen har noen entydig praksis for behandling av søknader fra slike. Videre synes bevilgende myndigheter stadig å måtte forholde seg til en stor variasjon i organisasjonsstrukturer i museumsfeltet. Inntrykket fra tilbakemeldingene stemmer godt overens med inntrykk fra supplerende informasjonssøk. På tross av museumsreformen kan en altså slå fast at museumssektoren fortsatt er relativt kompleks og uoversiktlig.

Eksempler på variasjon i organisasjonsstrukturer:

Norsk Folkemuseum¹² er i hovedsak lokalisert på Bygdøy i Oslo, men Eidsvoll 1814¹³ (Eidsvollbygningen) i Akershus er også en konsolidert del av dette museet. Hvorvidt Eidsvoll 1814 mottar tilskudd fra Akershus fylkeskommune er ukjent. DS Skibladner¹⁴ mottar kulturvernmidler både fra Oppland og Hedmark fylkeskommune, men er imidlertid et selvstendig kulturminne og ikke del av noen konsolidert museumsenhet. I Rogaland er museene konsolidert i fem regionale museumsenheter, men enkelte avdelinger er konsolidert i en annen region enn de tilhører geografisk. Dette er situasjonen også i Buskerud, men her utredes i disse dager opprettelsen av en felles museumsenhet for hele fylket. Organisasjonsstrukturer lignende Thamshavnbanens, med avdelinger i flere nivå, finnes også flere steder. For eksempel tilhører slepebåten MS Trysilknut fra 1914 Sørlistøa Fløtermuseum, som er en konsolidert del av Norsk skogbruksmuseum, som igjen er konsolidert i Hedmark fylkesmuseum AS.

¹⁰ Se bla. Fedrelandsvennen 23.02.12 og innlegg av driftsleder Stian Aase Bergum i NJK forumet "Stasjonen" 14., 15. og 16.06.12.

¹¹ Ett kjent eksempel på faglig konsolidering: Ivar Aasen-museet i xxx er konsolidert med Nynorsk Kultursenter i Volda

¹² www.norskfolkemuseum.no

¹³ www.eidsvoll1814.no

¹⁴ www.skibladner.no

Vurdering av konsolidering og museumsjernbanedrift

For bevilgende myndigheter er det åpenbart enklere å forholde seg til et lite antall konsoliderte museumsenheter, enn et stort antall selvstendige museer. Innad i ulike museumsenheter ser en imidlertid fortsatt at mangfoldet av ulike organiseringsvarianter er stort. Geografisk tilhørighet ser som nevnt ut til å være grunnlaget for de fleste enhetene, men enkelte museer av en viss størrelse eller med en viss særegenhet har funnet andre fungerende løsninger¹⁵. At museumsjernbaner kan velge en annen konsolideringsløsning enn de fleste andre museer er således verken en ny eller en umulig tanke.

Museumsreformen generelt inneholder flere elementer som tilsynelatende er svært positive for virksomheten på museumsjernbanene. Bevaring av handlingsbåren kunnskap og formidling av håndverk gjennom demonstrasjon og aktivitet er viktige kjennetegn på museumsjernbanedrift og på forhold som vektlegges i stortingsmeldingen.¹⁶ Videre omtales all form for interaktivitet positivt i meldingen. Noe mer interaktivt museum enn en museumsjernbane er vanskelig å se for seg: Publikum reiser i museets utstillingsobjekter og interagerer med tjenestegjørende personale som praktiserer handlingsbåren kunnskap. Ordlydene i reformen generelt gir følgelig ingen forvarsel på problemene museumsjernbanene har opplevd i kjølvannet av den.

En forståelse av konsolidering som synonymt med sammenslåing er utbredt hos mange i museumsmiljøet. En semantisk anmerkning det er verdt å understreke er imidlertid at å konsolidere betyr å styrke. Når enkelte museumsjernbaner snarere har opplevd at reformen har svekket virksomheten, er det med andre ord stikk i strid med intensjonen. Ut fra en slik forståelse kan en hevde at en annen konsolideringsform er en ren nødvendighet for at museumsjernbanene skal kunne etterleve reformen. Denne innfallsvinkelen er trolig mer presis enn å gå til angrep på reformen i seg selv.

Om hvordan bevilgende myndigheter vurderer museumsenheter uten geografisk tilknytning sammenlignet med andre kan det ikke konkluderes sikkert her. Gitt at antallet slike enheter er like lite som det synes, finnes det sannsynligvis ikke noen generell presedens for dette. En eventuell interfylkeskommunal konsolidert museumsjernbaneenhet vil nødvendigvis representere noe nytt for alle involverte myndigheter. Ulike former for politisk behandling kan dermed bli nødvendig. Museumsenhetens evne til å drive aktiv lobbyering og benytte andre politiske virkemidler for å påvirke vurderingene vil være av betydning.

Et argument for en felles konsolidert museumsjernbaneenhet som hevdes av flere i det frivillige miljøet er at en slik enhet ville utgjort en mer ensartet og faglig homogen gruppe, sammenlignet med de konsoliderte enhetene museumsjernbanene tilhører i dag. En slik "like barn leker best"-retorikk kan være problematisk med hensyn til reformens vektlegging av positive synergieffekter av uensartet mangfold. Det er imidlertid liten tvil om at en museumsjernbane i seg selv representerer et stort mangfold, både med hensyn til utstillingsgjenstander og håndverkskompetanse. Å

¹⁵ Se f.eks. <http://www.museumsnytt.no/nyheter/glad-for-a-ha-gatt-ut>

¹⁶ St.mld. 22, pkt. 6.11.5: "Viktige delar av kulturarven vil gå tapt, dersom vi ikkje tek vare på den handlingsborne kunnskapen knytt til hustørring, tekstile tradisjonar, båtbygging, skinnarbeid, smiing, saum, tradisjonsborne dyrkingsmåtar i jordbruket og mange andre fag og kunnskapsfelt."

fokusere på det store mangfoldet museumsjernbanedrift representerer i seg selv er følgelig en mer presis ramme for argumentasjon. Videre at forhold knyttet til legale rammer¹⁷ drift, vedlikehold og formidling ved museumsjernbaner medfører særlige utfordringer som vanskelig kan sammenlignes med annen museumsdrift. Enkelte fellestrekk med annen museal transportvirksomhet (skip og fly) kan dog spores.

Særlige utfordringer for museumsjernbanedrift

Utfordringer knyttet til bevaring, vedlikehold og rekruttering er ikke i prinsippet unike for museumsjernbaner.

Omfanget av restaurering og vedlikehold av infrastruktur er vesentlig større for en museumsjernbane enn for de fleste andre museer: For det første overstiger volumet av bygninger, vogner, lokomotiver og meter banelegeme tilhørende en museumsjernbane volumet av bevaringsverdige samlinger hos de fleste andre museer. For det andre er store deler av utstillingsgjenstandene i operativ bruk. De slites - og krever følgelig vesentlig mer og annerledes vedlikehold enn hva en statisk samling gjør. Endelig stiller jernbane- og annen lovgivning tekniske krav til slike utstillingsgjenstander som ikke stilles til gjenstander som kun vises frem statisk.

«En museumsjernbane og et jernbanemuseum har ikke stort mer enn bokstavene felles.»

(Kjartan Kvernsveen, seniorrådgiver i Jernbaneverkets enhet for kulturminneforvaltning og lokomotivfyrbøter)

Regelverket¹⁸ en museumsjernbane må etterleve for å drive sikker og lovlig formidling til publikum medfører også særegne utfordringer for rekruttering, opplæring og administrasjon. Museumsfaglig kompetanse er utilstrekkelig for å drive museumsjernbane. Mange av oppgavene i driften stiller krav til sikkerhetsmessig og jernbaneteknisk kompetanse hos personalet. Krav til personalets helse kan skrelle bort eller begrense mulighetene for personer som er villige til å gjøre en innsats. Utover innsats i form av ren arbeidskraft er museumsjernbanene følgelig avhengig av at frivillige forplikter seg over lengre tid og tilegner seg en betydelig mengde kompetanse for å utføre oppgaver ved banen. Vanligvis går det mange år fra en ny frivillig rekrutteres til han/ hun kan utføre tjeneste som for eksempel lokfører eller togfører. Å rekruttere frivillige til forpliktende engasjement på lang sikt er åpenbart vanskeligere enn å rekruttere til uforpliktende og mer kortsiktige engasjement.

Nøkkelpotensialet om museal jernbanedrift finnes primært hos banenes aktive frivillige. Kompetente frivillige lærer opp og godkjenner nye frivillige. Knappt i noen annen frivillig drevet virksomhet finner en et like omfattende regime av nødvendige kurs og godkjennelser som hos museumsjernbanene. Togdriften er avhengig av at både

¹⁷ Norsk jernbanelovgivning stiller en rekke krav til de norske museumsjernbanene og setter således rammer så vel for deres organisering som for deres øvrige virksomhet. Det kan blant annet stilles spørsmål om dagens organisering av museumsjernbaner som underavdelinger i konsoliderte enheter er i strid med jernbanelovgivningens krav.

¹⁸ Jernbaneloven (JBL) og underliggende forskrifter, pålegg fra tilsynsmyndigheter (SJT), styringssystem, trafikkregler, driftshåndbøker, , m.v.

rekruttering og opplæring av aspiranter har tilstrekkelig progresjon til å dekke både et samtidig og fremtidig behov for personale. Videre at administrasjonen er effektiv og forutsigbar nok til at de frivillige beholder motivasjonen. I overskuelig fremtid og uten et langt sterkere økonomisk fundament enn i dag, er frivillige dugnadsarbeidere og kompetansebærere en livsnødvendig forutsetning for drift.

“Med frivillige har vi kun én utfordring – å få dem til å komme igjen. Og igjen. Og igjen. Og igjen.”
“Enkelte av dem må behandles som egg.”

(Lokomotiveinspektøren ved Ffestiniog Railway/Welsch Highland Railway, to (sammenslåtte) museums- og turistjernbaner i Wales)

Konflikter: Hobbyarena eller arbeidsplass?

Åpenbart er det krevende å drive jernbane kun basert på frivillighet. Nytteverdien av å ha faste ansatte har i økende grad møtt aksept i de frivillige miljøene de siste årene. Faste ansatte i en virksomhet basert på frivillighet skaper imidlertid noen naturlige interessekonflikter: Ansatte og frivillige har ofte ulike krav og forventninger til avgrensninger, progresjon og forutsigbarhet i arbeidet. For eksempel vil de fleste kunne tolerere mer rot og uorden i et verksted eller et oppholdsrom om en tilbringer begrenset tid der av fri vilje, enn om samme sted er ens faste arbeidsplass. I den grad frivillige for eksempel ikke rydder opp etter seg, er det grunn til å tro at det vil plage faste ansatte mer enn det vil plage andre frivillige.

Der ansatte og frivillige ikke har lyktes med å etablere tillit og finne gode samarbeidsformer har det oppstått destruktive konflikter. Uenighet om kompetanse og beslutningsmyndighet synes i hovedsak å være utgangspunktet. Frivillige anklager ansatte for å mangle forståelse for jernbanedrift og respekt for frivilliges innsats. Ansatte anklager frivillige for manglende samarbeidsvilje og for å skape uorden i de ansattes systemer. Begge sider har gyldige poeng: Det bør være akseptabelt at ansatte stiller krav til de frivillige om sitt eget arbeidsmiljø og arbeidshverdag. Samtidig må det kunne forventes at ansatte i en virksomhet som er avhengig av frivillig innsats anerkjenner og bidrar til å legge til rette for frivillighet. *Uten de frivillige og deres innsats ville ikke de ansattes arbeidsplass eksistere.*

Det er viktig å ikke overgeneralisere denne problemstillingen. To nyanserende forhold er verdt å understreke: For det første finnes eksempler på at samarbeid mellom ansatte og frivillige på museumsjernbaner kan fungere godt. For det andre er antallet mulige årsaker til konflikt mellom enkeltpersoner altfor stort til at en ukritisk legger for stor vekt på enkeltårsaker. Verken interesseforskjellen mellom rollene som ansatt og frivillig eller forhold knyttet til konsolideringsformen er sannsynligvis tilstrekkelig som forklaring på alle personkonflikter på museumsjernbanene. Gnisninger og konflikter må til en viss grad ansees som en naturlig del av at sterke personligheter møtes. Det er også grunn til å tro at det er større spillerom for å la slike konflikter forbli uløst og endog eskalere i virksomheter som ikke er avhengig av å skape sine egne inntekter og der ledelsen i liten grad blir gjort ansvarlig for manglende resultater.

Driftssesongen 2012 hemmer konflikter og samarbeidsproblemer helt eller delvis driften flere steder. Dette er en uholdbar situasjon som krever aktiv håndtering. Hva som konkret må til for å løse en spesifikk konflikt vil imidlertid i stor grad komme an på det enkelte tilfellet.¹⁹ Hvorvidt en annen konsolideringsform vil ha positiv påvirkning på mengden konflikter er dermed vanskelig å si. I det frivillige miljøet omtales imidlertid destruktive konfliktnivå ofte som resultat av frustrasjon over den konsoliderte moderenheten. Dersom dette er korrekt vil omlegging til en annen konsolideringsform kunne virke konfliktdepende.

¹⁹ En langvarig konflikt endrer normalt karakter fra å handle om sak til å handle om personene som er involvert. Når konflikten blir personlig blir den ofte mer uoversiktlig og vanskeligere å løse for andre enn partene selv; alle handlinger, inkludert fravær av handlinger, fra motparten vil enten oppfattes om som aktivt eskalerende eller aktivt dempende. Ofte vil partene søke støtte for sitt syn hos ikke involverte tredjepersoner. På den måten kan ringvirkninger i form av nye konflikter oppstå. Å forsøke å holde uenigheter til saklige forhold og å unngå som tredjeperson å blande seg i andres personlige uoverensstemmelser er likevel gode generelle råd. Mer om konflikter her:

Einarsen & Pedersen, 2007: *"Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet"* Oslo: Gyldendal Akademisk. ISBN: 978-82-10-04920-0

Et alternativ: Én konsolidert museumsjernbaneenhet

En forutsetning for konsolidering i én felles museumsjernbaneenhet bør være at den sentrale enheten skal gripe minimalt inn i den enkelte banes behov for å fatte egne beslutninger. Den sentrale enheten bør kun befatte seg med spørsmål som angår flere baner. Beslutninger som kun angår den enkelte museumsjernbane bør i størst mulig grad tas lokalt. Hvilke beslutninger som skal tilhøre hvilket nivå må avgjøres ved forhandling mellom banene. Den enkelte bane må forplikte seg til å bidra solidarisk til å finne effektive løsninger, for eksempel ved å søke å koordinere større innkjøp på samme måte som ofte forekommer allerede.

Fordeler

Museumsjernbanenes felles interesser vil kunne håndteres mer effektivt med én felles organisasjonsstruktur. På kort sikt kan en tenke seg mer effektive systemer for utveksling av erfaring, informasjon og tjenester på tvers av banene. Dette åpner for mange gode synergieffekter både på kort og lang sikt.

På litt lengre sikt kan en tenke seg at én samlet stemme for museumsjernbanene vil kunne betydningsfull for håndteringen av felles grunnleggende utfordringer som sikkerhetsstyring, opplæring av aspiranter og praktisering av sikkerhetstjeneste. En sentral museumsjernbaneenhet ville for eksempel kunne arbeide for at banenes ulike sikkerhetsstyringssystemer samordnes til et felles system. Et slikt arbeid vil i sin tur gjøre det mulig for eksempel å samarbeide om opplæring av personell på tvers av baner og øke muligheten til å utveksle sikkerhetsgodkjent personell mellom banene²⁰.

Videre kan en tenke seg flere positive synergier av et samordnet sikkerhetsreglement: Tjenestekontorenes til tider kompliserte oppgave med å fylle tjenestelistene i driftssesongen vil bli mindre komplisert dersom godkjent personell hadde kompetanse til å utføre tjeneste flere steder. Mer anvendelig kompetanse og bedre organisering av ulike former for sikkerhetsopplæring ville kanskje også virke motiverende både for nye og eksisterende frivillige. Dersom drift av museumsbaner i fremtiden skal baseres på frivillighet i like stor grad som i dag, er det sannsynlig at felles systemer for sikkerhetsstyring, opplæring og praktisering av sikkerhetstjeneste på et tidspunkt vil kunne bli en nødvendig forutsetning for å kunne opprettholde drift.

Ulemper

En første mulig ulempe kan knyttes til det å gjøre endringer i det hele tatt. Uro og usikkerhet som måtte oppstå i omorganiseringsprosessen kan bidra til flere konflikter. Forutsatt at endringen tas imot som en ønsket utvikling vil uro knyttet til omorganisering kun være en kortsiktig ulempe. Dersom derimot sentrale

²⁰ Felles trafikkregler og kryssaksept av godkjent personale er i dag situasjonen mellom Krøderbanen og Gamle Vossebanen. Krøderbanen har også utviklet et «overgangskurs» slik at personale med opplæring i Jernbaneløstets trafikkregler enkelt kan tilegne seg kunnskap om trafikkreglene som benyttes på Krøderbanen (og Gamle Vossebanen).

enkeltpersoner setter seg på bakbeina kan en tvunget omorganisering være mer til skade enn til gagn. Skal en overgang til en annen konsolideringsmodell være vellykket må den med andre ord ta tilstrekkelig hensyn til alle involvertes innvendinger. Dersom mange setter seg på bakbeina kan endringen bli svært vanskelig å gjennomføre.

Praktiske forhold som store avstander mellom banene kan også skape problemer for en felles enhet med hensyn til møtegjennomføring og lignende. Ved behov for hyppige møter mellom ansatte eller frivillige fra ulike baner kan en se for seg at uforholdsmessig mye tid og ressurser vil gå med til dette. Gitt at forutsetningen om relativt stor grad av selvstyre for banene innfris, behøver imidlertid ikke behovet for slike møter bli så stort. Hensiktsmessig bruk av teknologi for video- og telefonmøter kan også til en viss grad avhjelpe ulempene knyttet til geografisk avstand.

En viss usikkerhet vil nødvendigvis også måtte knyttes til hvordan bevilgende myndigheter vil reagere på og forholde seg til en ny interfylkeskommunal eller nasjonal museumsjernbaneenhet. Ved enhver politisk behandling av en sak finnes en risiko for ugunstig utfall for en av partene. Dette er imidlertid ikke en ny problemstilling som følger av ny konsolideringsform. Hver gang det søkes om prosjekttilskudd til et godt formål forholder banene seg til denne problemstillingen allerede i dag. Som tidligere nevnt kan det også hevdes at en samlet museumsjernbaneenhet vil kunne stå sterkere i en politisk forhandlingssituasjon sammenlignet med hvordan den enkelte bane står i dag. Museumsjernbanene mottar idag økonomisk og annen støtte også av andre enn stat og fylke. Det kan være grunn til å tro at disse sponsorene etter hvert vil begynne å stille spørsmål dersom banene får drifts- eller andre problemer som kan tilbakeføres til dagens organisasjonsform.

Kort oppsummert

Museumsreformen og myndighetenes krav til større museumsenheter i seg selv er ikke til hinder for museumsjernbanedrift. Det er imidlertid gode grunner til å se nærmere på alternativer til dagens konsolideringsløsninger. Funksjonell konsolidering av museumsjernbaner innebærer antakelig en annen organisasjonsstruktur enn for de fleste andre museer, på grunn av museumsjernbanenes egenart i museumsfeltet. For å løse gjeldende og fremtidige utfordringer er konsolidering av ressurser og gjensidig avhengighet en riktigere retning å gå enn uavhengighet og følgelig fragmentering av ressurser. Fordelene ved en konsolideringsløsning lik den som skisseres her, synes å veie tyngre enn ulempene.

Avslutning, momenter for videre prosess

Noen av de antatte fordelene ved en felles museumsjernbaneenhet er ivaretatt allerede. Det finnes fora for drøfting og erfaringsutveksling museumsbanene imellom. Det finnes eksempler på vellykket innkjøpssamarbeid og det forekommer en viss utveksling av tjenestegjørende personell. En prosess med mål om en konsolidert museumsbaneenhet kan ha fordel av å ta utgangspunkt i samarbeid som allerede foregår, fremfor å starte med helt blanke ark.

Med mål om "å være et arbeidsfelleskap og møtested for alle landets jernbaneinteresserte"²¹ kunne Norsk Jernbaneklubb (NJK) vært et ideelt utgangspunkt for en konsolidert museumsbaneenhet. Imidlertid er kun to av landets museumsjernbaner tilknyttet NJK. Krøderbanen er i tillegg en konsolidert avdeling av Kunstnerdalen Kulturmuseum. Internt i NJK utgjør driftsavdelingene også bare en del av organisasjonen. Totalt virker dermed NJK dårlig egnet som utgangspunkt for en interfylkeskommunal museumsbaneenhet.

Museumsbanerådet representerer alle museumsjernbanene i Norge og er allerede en arena for interessepolitiske diskusjoner. Deltakelse i rådet medfører i dag få eller ingen forpliktelser for medlemmene, rådet representerer museumsjernbanene utad kun som høringsinstans for statlige myndigheter i relevante saker. Med et utvidet mandat synes Museumsbanerådet å kunne være et godt utgangspunkt for en interfylkeskommunal museumsbaneenhet.

Et eksempel på en mulig prosess kan være følgende: To eller flere av medlemmene i Museumsbanerådet starter et utvidet samarbeid, med intensjon om utvikling mot løsrivelse fra dagens konsoliderte enheter og opprettelse av en felles enhet. Baner som ikke ønsker å delta i samarbeidet fra start, kan få tilbud om å delta i den konsoliderte enheten når den er opprettet. Museumsbanerådet vil kunne fungere som i dag, uavhengig av, og parallelt med en slik prosess. Dersom færre enn halvparten av rådets medlemmer viser interesse for å ville delta vil en imidlertid måtte vurdere om det er verdt å gå videre med arbeidet.

Norsk jernbanemuseum på Hamar (NJM) er et av verdens eldste jernbanemuseer og er i dag driftet av Jernbaneverket (JBV). Dette museet har i hovedsak statiske samlinger var før 1996 ikke innrettet mot aktiv drift. I de siste årene har museet samarbeidet med NJKs driftsgruppe Norsk Museumstog (NMT) om kjøring på det nasjonale nettet, og det er opprettet to stillinger ved museet for å drifte museets eget og NMTs museumstogmateriell. Imidlertid er det operative miljøet ved NJM svært lite og fokus er i hovedsak på museets egne utfordringer.

Et annet organisasjonsalternativ kan være at JBV oppretter en enhet for operativ formidling av jernbanens kulturminner – sidestilt med de statiske samlinger ved NJM, men innrettet på interregional koordinering av Museumsbanene – som allerede i dag mottar store tilskudd fra JBV. Fylkeskommunale og kommunale tilskudd i dag fortsetter som før til hver enhet. De operative ressursene ved NJM kan overføres den nye enheten, som sammen med ansatt teknisk-administrativ ledelse, kan skape en virksom enhet.

²¹ Sitat fra Norsk Jernbaneklubbs formålsparagraf.

Dette vil være en naturlig videreføring og overbygning for JBVs gode satsning på prosjektet kulturminner ved jernbanen.

En form for konsolidering av ressurser vil med stor sannsynlighet være nødvendig for å opprettholde drift på like mange museumsjernbaner som i dag. Dersom ideen om å være konge på egen haug uten andres innblanding annet enn etter eget initiativ står sterkest er sjansen for utvikling liten. Veien videre er med andre ord avhengig av øyet som leser.

Ballen er kastet.