

Organisasjonsanalyse

Kulturavdelingen Lærum kommune

Oppvekstsektoren høsten 2001

Hvordan har utviklingen vært ?

Hva har skjedd siden 1995 ?

Hvordan har vi det nå ?

Hva kan bli bedre ?

Hva er bra ?

Hvordan kan vi bli enda bedre ?

Studentoppgave levert av

Hilde Lærum

Høgskolen i Oslo

Organisasjonsanalyse og endringsarbeid høsten

2001

Forord

Denne oppgaven er en del av studiet Organisasjonsanalyse og endringsarbeid ved Høgskolen i Oslo.

Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre dette uten hjelp fra dyktige medarbeidere og overordnede, veiledning og gode metoder og nettsider fra faglærer Magid Al-Araki. Takk for tilsendt sammenligningsmateriale fra Gro Langeland i Norsk Kulturforum (NOKU), gode »sparring-partnere» i medstudentene Torger Karlsen og Lars Petter Holgersen.

Ved siden av full jobb, i en sektor hvor ikke tiden er kjent for å stå stille særlig ofte....har dette vært et nesten umulig prosjekt, men når man først er i gang, de rundt deg er ivrige bidragsytere, resultatene overrasker, metodene ser ut til å »virke» - da er det vanskelig å stoppe selv om kvelden blir lang. Også takk til alle som har vist hensyn til at man så fryktelig lett blir revet med.....

19.november 2001
Hilde Lærum

INNHOOLD

FORORD	2
BAKGRUNN FOR UNDERSØKELSEN	4
BESKRIVELSE AV PROSESSEN	5
DEFINERING AV SYSTEMET	6
<u>SAMMENLIGNING AV POLITISK OG ADMINISTRATIV ORGANISERING I 1995 OG 2001 KOMMUNEN</u>	1
<u>INTERNE ENDRINGER I FORBINDELSE MED OVERGANGEN FRA KULTURETAT TIL OPPVEKSTSEKTOR</u>	7
FRA OVERORDNEDE SYSTEMER (INPUT)	8
<u>SAKSEHANDLING</u>	8
FRA BRUKERGRUPPENE OG ANDRE (INPUT)	10
PRODUKSJON TIL BRUKERNE (OUTPUT)	10
KULTURAVDELINGENS VIRKSOMHET	11
ANALYSE MED MØVK	12
<u>SPØRREUNDERSØKELSE OG INTERVJU</u>	12
<u>DAGBOKUNDERSØKELSE</u>	13
<u>SAMARBEID MED ANDRE VIRKSOMHETER / AVDELINGER</u>	13
FORSLAG TIL LØSNINGER	14
VEIEN VIDERE –SWOT ANALYSE	16

Bakgrunn for undersøkelsen

Lærum Kommune har ca 6.500 innbyggere og ligger sentralt på Østlandet. Kulturavdelingen var en liten etat med 12,5 årsverk fordelt på 33 personer (1998) med et eget kulturstyre som nærmeste politiske overordnede.

Kulturstyret ble etter en politisk prosess endret fra hovedutvalgsmodellen til mer områdeorientert. De fleste av kulturavdelingens saker ble nå kanalisert til Omsorg og oppvekstutvalget.

Kommunen satt i gang en større administrativ organisasjonsutviklingsprosess med eksterne konsulenter. Resultatet av den første gjennomgangen var at park og friluftsavdelingen skulle overflyttes til teknisk etat.

Gamle kulturetaten skulle ut over det slås sammen med de »to store»: Skole- og barnehageetaten og Helse og Sosialetaten. Helse og Sosialetaten manglet leder og Skole og barnehageetaten hadde i en årrekke hatt store interne samarbeidsproblemer i administrasjonen.

I denne periode gikk tidligere rådmannen av med pensjon og ny rådmann ble tilsatt. Den nye rådmannen gikk til kultursjefen og spurte om han kunne tenke seg en utfordring. I første omgang for 6 måneder, etter kultursjefens ønske. Han fordelte tiden etter beste evne på de ulike etatene. Dette ble vurdert som uholdbart for alle parter og etter det halve året ble alle mellomledere spurt om de hadde tillit til han som leder og om de ønsket en sammenslåing. Kulturavdelingens ansatte ønsket minst av alt å miste kultursjefen som leder og gikk derfor med blandede følelser med på å flytte en etg opp i rådhuset og bli en del av Oppvekstsektoren. Den største betenkeligheten lå i om kulturavdelingen ville oppfattes kun som et »muntrasjonsråd», da den allmenne oppfatningen var at vi alltid var positive og tiltaksvillige og hadde en sjef som var ualminnelig grei. I tillegg ville sammensetningen med en sektor som mente alle dens oppgaver var »så lovpålagte, spesielle og kompliserte at ingen kan skjønne helt hva vi gjør» bli en stor utfordring med en avdeling og en sjef som var av den oppfatning at alt lot seg ordne, bare man dro lasset sammen.

Etter over to år er park og friluft nå en del av driftsavdelingen i teknisk sektor, kulturbygg en del av eiendomsavdelingen, bibliotek og kino er blitt en egen avdeling under Oppvekstsektoren og kulturavdelingen er mer rendyrket i sin form.

Hva har skjedd, hvordan har utviklingen vært, hvordan har vi det nå, hva er bra og hva kan bli bedre ?

Dette er spørsmål oppgaven gjennom ulike analyseredskap skal forsøke finne svar på.

Beskrivelse av prosessen

Organisasjonsanalysen er gjennomført med aktiv deltakelse både fra min nærmeste overordnede og nærmeste underordnede. » I det hele tatt ser det ut til at involvering gjennom forpliktende deltakelse er en grunnleggende forutsetning for organisasjonsmessige forandringer, Jo mer deltakelsen knyttes til alle faser i prosessen, nemlig analyse, planlegging og gjennomføring, desto bedre er det.» (Lyngdal, 1998, s.127) Analysen er gjennomført parallelt med andre pågående prosesser i sektoren, igangsatte prosesser som har vært indirekte årsak til valg av problemstilling og innhold. Med små justeringer og analyse har de parallelle prosessene vært med å danne grunnlag for analysen.

Hovedutfordringen var tidsaspektet i forhold til en ellers stresset hverdag. Målsetningen var delt: Jeg skulle prøve ut noen metoder i forhold til eget studie, jeg ønsket å informere om bruk av metodene så disse kunne få en overføringsverdi for mine medarbeideres videre arbeid, jeg ønsket at analysen skulle gi god grobunn for eventuelle nødvendige endringer internt i avdelingen.

Det ble derfor et selvpålagt krav om at mine medarbeidere skulle oppleve denne analysen «matnyttig» - også fordi jeg ønsket at de skulle bruke endel tid på dette. Dette aspektet har jeg forsøkt ivare tatt gjennom stor åpenhet under hele prosessen og i informasjon om studiets innhold / teorier og tenkemåter. Sånn sett har dette også blitt en form for intern opplæring.

Sammenligningen mellom 1995 (egen etat med eget utvalg) og nå i dagens organisering (2000 i forhold til økonomi og 2001 for øvrig) har ved siden av analysen vært hovedarbeidsområdet i denne prosessen.

Systematisk satt opp i forhold til LISAS EIE ser prosessen slik ut:

- L: Hvordan kulturavdelingen har utviklet seg fra en fagspesifikk enhet både administrativt og politisk til en sammensatt enhet i begge henseende, med særlig vekt på de administrative stillingene. Gjennom systematisk gjennomgang og nye analysemetoder ønsket jeg også å se på behovet for eventuell kursendringer for framtiden.
- I: Hvis jeg skal se på hvordan endringen gir seg uttrykk i hverdagen er min vurdering at de kulturansatte utad gir positive tilbakemeldinger til endringen, mens det periodisk internt er rom for endel kommentarer i negativ retning som «det er bare skolepolitiske og sosialfaglige spørsmål som er viktige her» «vi er helt glemt» «Nå er vi lei av å være til hjelp og nytte for de stakkars, skakkjorte etatene»
- S: Sammenligningen har gått på økonomiske og personalmessige forhold hos andre kulturetater som har blitt slått sammen med andre etater. Internt i kommunen har det blitt gjort en sammenligning i forhold til saksmengde til det utvalget kulturavdelingen naturlig benytter mest.
- A: Analysen er gjort i hovedsak i forhold til de administrativt ansatte og deres arbeidsforhold/oppgaver. Grunnen til det er at det er disse som direkte har blitt berørt av OU-prosessen som både omfattet fysisk flytting, administrativ endring og politisk endring.
- S: I forhold til samstemmighet har jeg brukt bla intervjuer for å tidlig kunne korrigere analysefunn og få innspill til gjennomføringen
- E: Ulike tiltak som er beskrevet blir i hovedsak søkt gjennomført nærmest der «problemene» oppdages. Hovedansvar for gjennomføring blir sektorsjef og avdelingssjef, med god støtte fra kulturledermøtet.
- I: Endel er iverksatt samtidig med analysen, med kort vei fra ide til handling. Andre blir innarbeidet i sektoren eller avdelingens handlingsplan.
- E: Det blir for tidlig med evaluering av iverksatte tiltak, men det er foretatt evaluering underveis som er direkte innarbeidet i oppgaven.

Organisasjonsanalyse:

«et redskap for å analysere en organisasjon og dens virksomhet, slik at det kan gjennomføres endringer som kan få organisasjonen til å fungere bedre, både internt og i forhold til brukerne»

(Mikaelsen, s 13)

«En forutsetning for endring antas å være at aktørene gjennom aktiv deltakelse forstår og erfarer organisasjonen som et komplisert sosialt system.

Gjennom læring ved erfaring bevisstgjøres deltakerne sine egne og andres interesser og posisjoner»

(Lyngdal s. 128)

LISAS EIE

er et analyseverktøy . Hver av bokstavene har sitt «nøkkelord»:

L = Lokalisering / definering av problemet
I = Identifisering av problemet i sin sammenheng eller kontekst

S = Sammenligning med andre som har hatt tilsvarende problem og hvordan de har løst det

A = Analyse. Avgrensning, prioritere, tegne modeller, komme med løsningsforslag og konsekvensanalyse

S = Samstemmighet. For å si noe om analysen er troverdig, i samsvar med virkeligheten og er gjennomførbar.

E = Eiendomsforhold i forhold til problemet, hvem som har ansvar for at noe blir gjort og hvem som skal gjennomføre det.

I = Implementering. Iverksetting av tiltak for å løse problemet

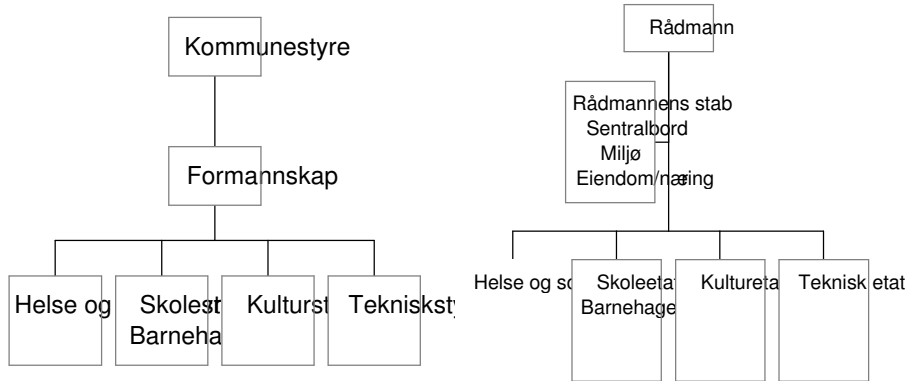
E = Evalueringen skal fortelle hvordan det gikk, om målene er oppnådd, problemet løst osv.

[LISAS EIE: kilde: Al-Araki]

Definering av systemet

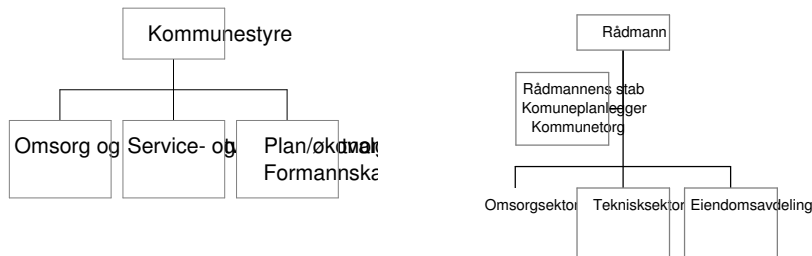
Sammenligning av politisk og administrativ organisering i 1995 og 2001 i Lerum kommune.

HOVEDTREKK POLITISK HOVEDTREKK ADMINISTRATIV



Hovedtrekk: I 1995 skrev hver etat til »sitt« utvalg. Ordfører var engasjert på deltid og det var ikke gjennomgående representasjon blant politikerne. Det var et langt større antall saker fra administrasjonen til politikerne. Miljøvernleder og Eiendom/tiltaksleder satt i rådmannens stab.

HOVEDTREKK POLITISK HOVEDTREKK ADMINISTRATIV ORGANISASJON



Hovedtrekk: I 2000 skrev hver sektor/virksomhet saker for rådmann. Ordfører er engasjert på heltid og det er målsetning om gjennomgående representasjon blant politikerne. Det er langt færre antall saker fra administrasjonen til politikerne og bindeleddet mellom politikere / administrasjon finnes mellom rådmann og ordfører. Det er færre utvalg: omsorg og oppvekstutvalget er i hovedtrekk en sammenslåing av det gamle kulturstyret, skolestyret, barnehagestyret og helse/sosialstyret. Teknisk etat er utvidet med park og friluft. Eiendom og miljø har blitt en egen avdeling. Tidligere skolesjef er blitt rådgiver og kommuneplanlegger i rådmannens stab. Fra »gamle« kultur er leder for kommunetorget ansatt i 50 % stilling.

Organisasjonsstruktur:

Organisasjonsstrukturen blir bestemt gjennom:

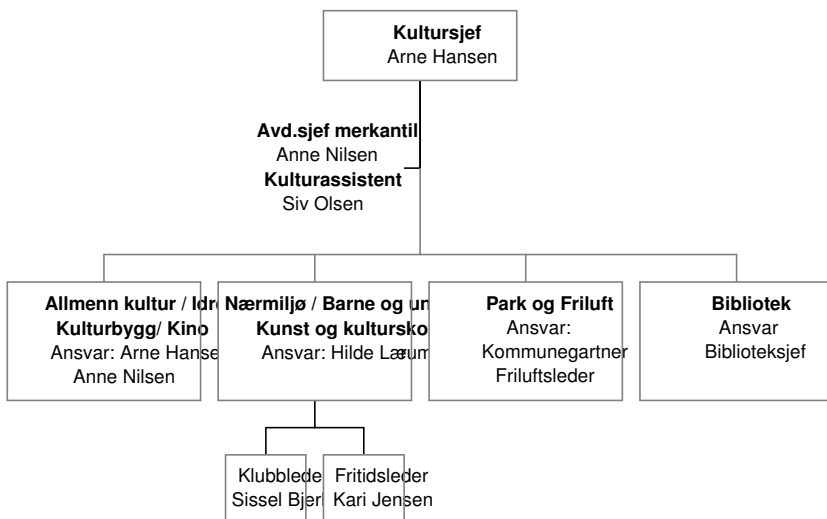
1. oppdeling av organisasjonen i avdelinger og underenheter og fordeling av arbeidsoppgaver til de enkelte enhetene
2. innbyrdes plassering og forbindelser mellom enhetene
3. formelle systemer og prosedyrer for kommunikasjon, datainnsamling, prioritering og beslutningstaking. (Mikalsen, 1998, s.39)

Organisasjonskart:

For å kartlegge organisasjonsstrukturen i en virksomhet er det praktisk å starte med et organisasjonskart over virksomheten. Selv om dette gir et svært unyansert bilde av arbeidet og hvordan virksomheten egentlig ser ut, gir det et utgangspunkt for videre undersøkelser (Mikalsen, 1998, s.39)

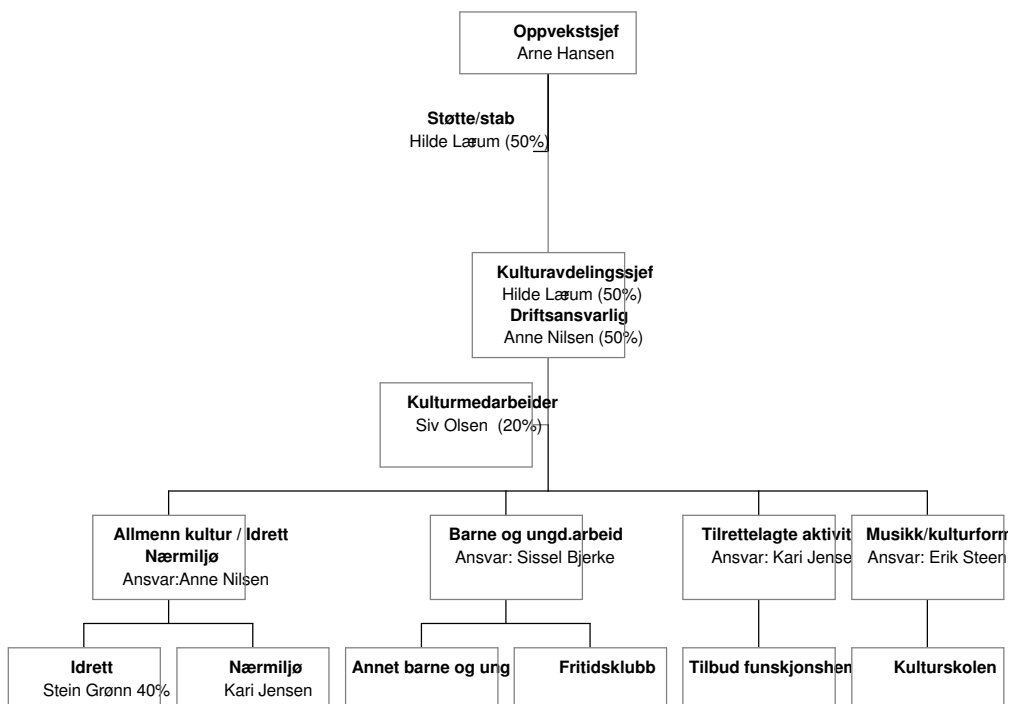
Interne endringer i forbindelse med overgangen fra kultoretat til kultur og oppvekst sektor

KULTURETATEN 1995



Endringer ut over interne omflyttinger: Kulturbygg, kino, bibliotek, park og friluft tilhører ikke lenger kulturavdelingen. Avdelingssjef kultur har også oppgaver i forhold til storsektorens oppgaver (ca 50 % som bla stedfortreder) og kulturkonsulenten med driftsoppfølgingsansvar for kulturavdelingen og en av virksomhetene er i 50 % ansatt hos Rådmann som leder for Kommuneorget.

KULTURAVDELINGEN 2001



Fra Enkel struktur Til Multidivisjonsstruktur

Enkel struktur:

I en enkel struktur kan medlemmene med letthet ha organisasjonskartet i hodet, hvem som skal ivareta hva er kjent, samordning og ledelse av arbeidet skjer som regel direkte og uformelt.

Funksjonsstruktur:

Organisasjoner som vokser slik at de blir for komplekse til å administreres gjennom en enkel struktur, antar vanligvis en funksjonsstruktur som et middel til å håndtere de stadig økende differensieringskravene. Betegnelsen kommer av at aktivitetene grupperes ut i fra likhet i oppgavene / målene. Topplederen er den eneste som sitter med det overordnede perspektivet. En ulempe er at om topplerens posisjon skulle stå tom er det ingen som er fullt beredt til å ta over, en annen er at toppleren kan bli overbelastet etter hvert som organisasjonen vokser

Multidivisjonsstruktur

For å lette byrden for overbelastede og sentraliserte beslutningstakere velges derfor ofte multidivisjonsstrukturen, som egentlig er et sett av separate funksjonsstrukturer som rapporterer til et hovedkontor. (Kilde: Hatch,2001)

I mikroformat har kultoretaten endret seg fra å operere innen en enkel struktur til en del av en multidivisjonsstruktur.

Fra overordnede systemer (input)

Saksbehandling

Før saksbehandlet etatene direkte til eget politisk fagutvalg. Etter endring i kommuneloven (ikrafttredelse 1/1 1993) ble Lerum kommunes politiske organisering endret etter kommunevalget høsten 1996 fra hovedutvalgsmo- dell til en mer områdeovergripende modell. Det er i dag hovedsakelig saksbehandling fra kulturavdelingen til Omsorg og oppvekstutvalget. Sakene kanaliseres nå fra avdelingen via rådmann og ordfører til »rett» utvalg.

Utvikling av saksmengde og andel av saker fra de ulike sektorer til utvalgene i 1995 (siste hele året med hovedutvalg) til i dag - 2000 (siste hele år):

Sektor	Ant. saker 2000	% andel av sakene	Antall saker 1995	% andel av saker	endring i antall saker
Kultur	24	22	53	32	- 29
Skole	35	33	48	29	- 13
Helse/omsorg	41	38	66	39	- 25
Sentraladministrasjon	6	5	0	0	6
SUM	106	100	167	100	

Lovendringer i perioden: Det er kun en lovfesting som har direkte innvirkning i forhold til vår avdeling som har kommet etter 1995 og det er en setning i Grunnskoleloven: »Kommunen skal alene eller sammen med andre ha en musikk og kulturskole». Som pådrivere i forhold til opprettelse av musikk-skole og med erfaring fra Kulturrådet / KUF`s kunsts-koleforsøk ble dette et av vekstområdene innen kulturavdelingen

Generell satsing på ungdom, medvirkningsarbeid og frivillig arbeid har gitt positiv vekst for kulturavdelingen

Økonomisk vekst innen kultur (prisstigning for beregning av reell vekst er på 14% i perioden. Kilde: SSB):

Område	1995	2000	Reell vekst	Vekst i %
	Nettobudsjett	Nettobudsjett	1995-2000	
Kulturadministrasjon	574 700	823 752	168 594	25
Kulturvern/museer	120 000	195 000	58 200	43
Kunst og kulturformidling	249 000	174 500	-109 360	-38
Musikk og kulturskole	0	418 402	418 401	
Idrett	407 000	411 000	-52 980	-11
Fritidsklubb	224 415	573 524	317 691	124
Barne- og ungdomsarbeid / nærmiljø	485 591	586 100	32 526	6
Annet barne- og ungdomsarbeid	224 895	501 739	245 359	96
Voksenopplæring	15 000	19 000	1 900	11
Fossekleiva kultursenter (del)	43 500	64 000	14 410	29
Øvrige kulturformål	283 000	231 000	-91 620	-28
	2 627 101	3 998 017	1 003 121	33,5

OBS! Budsjett-netto tallene for 1995 og 2000 er lagt inn som basis. For å beregne reell vekst er budsjett 1995 »gjort om til» 2000 tall og differansen blir da reell vekst som også er utgangspunkt for vekst i %.

Input:

»Med input menes de saker og oppgaver(»råvarer»), den informasjon (data) og de krav og forventninger som kommer inn i organisasjonen i relasjon til brukernes behov» (Mikalsen, 1989, s 33)

Ressurser:

Organisasjonens ressurser er en viktig rammebetingelse. De vil i stor utstrekning være avgjørende for hva det er mulig for organisasjonen å gjøre. Tildelingen av ressurser til offentlig virksomheter blir fastsatt gjennom utgifts- og stillingsrammene på statsbudsjettet eller i de kommunale budsjetter. Gjennom utarbeidelsen av budsjettforslag til overordnet organ vil en virksomhet selv i en viss utstrekning kunne påvirke ressurstildelingen. Virksomheten gar også en viss frihet innenfor budsjett-rammene. (Mikalsen, 1998, s.32)

Utvikling av årsverk innen ulike områder i perioden:

Område	1995	2000
	Ant. årsverk	Ant. årsverk
Kulturadam.	2,2	1,5
Kunst og kulturformidling	0	0,8
Musikk og kulturskole	0	2
Idrett	0	0,4
Fritidsklubb	0,8	2,2
Barne og ungdomsarb./ nærmiljø	1	0,2
Annet barne og ungdomsarb.	1	0,9
	5	8

Sammenligning med andre.

Det har vært en generell positiv utvikling av økonomisk og personalmessige forhold i Lerum i perioden. Om dette kunne skjedd uansett er det vanskelig å si noe eksakt om, men å belyse det gjennom å se på studier hos andre, vil i alle fall gi en pekepinn på om dette er en forventet utvikling eller ikke.

I et studium som ble gjennomført av Øivind Danielsen i Norsk kulturråd i årene 1991-1995 viser det seg at realveksten til kulturformål har vært mindre enn veksten i kommunens samlede driftsutgifter, til tross for at netto driftsutgift til kulturformål i perioden gikk opp med 4,7% målt i faste priser. Det er formålgruppene barne- og ungdomsarbeid, kulturvern og museer som har den relativt største veksten, mens andre medieformål, idrett, friluftsliv, kunst, kunst- og kulturformidling har hatt en realnedgang. I en sammenligning kommunene i mellom har i alt 42 % en realnedgang, de fleste er mindre kommuner. (Danielsen, Arbeidsnotat nr 20, Norsk kulturråd 1997)

En undersøkelse foretatt i 247 norske kommuner av Norsk Kulturforum (NOKU) i 1998/1999 viser mye av den samme tendensen, men fylkesvis kommer Aust-Agder, Hedemark, Østlandet og Telemark dårligst ut i forhold til tilbakegang i kulturbudsjettene. Diffrensiert på landsbasis har kultur styrket sin stilling i 21 % av tilfellene, 44 % har holdt sin stilling, 27% har tapt litt terreng og 8 % taper faretruende terreng. Kultur vinner særlig terreng innen områdene ungdomsarbeid og kulturskole. (Vandvik, NOKU rapport 1/99 – foreløpig utgave)

Lærum i Østlandet har da i sammenligning med andre kommuner kommet svært godt ut av det økonomisk og personalmessig sett ut i fra de to overnevnte studier. Veksten Lærum har hatt er særlig stor innen ungdomsarbeid og kulturskole – likt andre kommuner i Norge.



(logo for fritidsklubben i Lærum)

Budsjettslålåm:

Matz Sandman har i boken »Matz Mener» laget et sett med budsjetråd som supplement til Kommunalt Rapport sin »politikerkolen».

Her er de første to rådene (sitat):

1. Gi først midler til kulturtiltak, og finn deretter hvor mye du har igjen til det andre. Kulturbudsjettet (som regel 5-8 % av totalen) betyr mye for aktivitet og kvalitet i samfunnet, og lite eller ingenting for den kommunale økonomi. Nedskjæring på kulturtiltak er derfor unødvendig selvpining. Det har ingen virkning for økonomien i stort, men desto større negative utslag i det lille, men viktige.
2. Du kommer til å høre en masse om lovpålagte oppgaver, som gjør at alle store utgifter i budsjettet er »bundet opp». Glam det! Lovene er stort sett formulert som en strikk som overlater mye til din sunne fornuft. Bruk den. En annen sak er at over loven står tariff- og arbeidsavtaler, og de overlater dessverre ikke mye til fantasien.

(Sandemann,2000, s 71)

Benchmarking

«Benchmarking is a continous systematic process for evaluating the products, services and work processes of organisations that are recognised as representing best practices for the purpose for organisational improvement»

(Spendolini, 1992, The Benchmarking Book)

Fra brukergruppene og andre (input)

Kulturadministrasjonen er ikke direkte lovpålagt, men støtter virksomheten på mange ulike lover og forskrifter. Administrasjonenes enheten er hovedsakelig bygd opp for å gi service i forhold til produksjonen til brukerne. Hvordan tilbudet til en hver tid ser ut er i stor grad formet av all den input som gis.

Disse er :

- **Formelle samarbeidspartnere / premissleverandører:**
 - Politisk styre, enkeltpolitikere, ordfører, Festspillene, Fylkeskommunale virksomheter (Haugar Vestfold Kunstmuseum, kulturvirksomheten, Nord-jarlsmergmuseet, Midgard historiske senter osv.), Skoleverket, andre sektorer, interesseorganisasjoner (fylkes eller landsomfattende), lokale foreninger, kunstnere og andre interesserte.

Kulturavdelingen får sin input gjennom på forskjellige måter, eller:

- **Medvirkningsveier:**
 - Formelle politiske veier, »spørretime» i forbindelse med kommunestyret, søknader, politiske oppnevnte komiteer (eks. 1000-års komiteen), gjennom nærmiljøutvalg, frivillighetssentral, ungdommens kommunestyre, »paraplyorganisasjoner som idretts- og musikkråd, organisasjoner, enkeltpersoners engasjement/ideer, avisinnlegg m.m.

Produksjon til brukerne (output)

- **Faste tilbud:**
 - Fritidsklubb, ungdomskafé, kulturskole, kultur i skolen (den kulturelle skolesekken), nærmiljøkontor, kulturtilbud til funksjonshemmede, kulturkafé innen psykiatri, økonomisk støtte til foreninger/arrangement, tilskudd til trossamfunn m.m
- **Arrangementer:**
 - Kulturuke, ungdomsarrangementer, ungdommens kulturmønstring, kurs og overnattingsturer for funksjonshemmede, utstillinger, konserter, teater m. m
- **Informasjon:**
 - Tilbud i kommunal og delvis privat regi (hovedsakelig foreningsaktivitet)
- **Priser og stipender:**
 - Etter fastsatte kriterier og behandling.
- **Saksbehandling og hjelp til frivillige og andre kulturarbeidere:**
 - Hjelp til saksbehandling og søknader for lag og foreninger og andre. Noe sekretærhjelp og praktisk hjelp.
- **»Katalysator» funksjon**
 - Særlig i forhold til samarbeidsrelasjoner som for eksempel kunstnere – pedagoger, amatører – profesjonelle, ansatte – frivillige osv.

Output:

Organisasjonens produksjon (output) er tjenester, produkter, forvaltningsmessige vedtak, kontroller og informasjon som sendes ut av organisasjonen og de eksterne resultatene av virksomheten. (Mikalsen, 1998, s.34)

Kulturavdelingens virks omhet

Lærum kommunes målsetning er : Lærum kommune for alle . Sektorens målsetning er : Gode tjenester til befolkningen i oppveksten.

Kulturavdelingens målsetning er: kultur til alle i et fremtidsperspektiv. Alle avdelingenes målsetninger skal bidra til å oppfylle sektorens, mens sektorens skal være en del av kommunens totale målsetning.

Dette er et viktig prinsipp og en forståelse for denne oppgaven og rollen i en helhet er viktig i forhold til det daglige virke. Det kan også virke avklarende i forhold til hva som er vår oppgave og hva som tilhører andre avdelinger og områder. Et eksempel på dette er i det tverrfaglige forum for ungdom hvor hovedmålsetningen er å koordinere kommunens innsats i forhold til ungdom. Her har kultur den helt klare rollen som tilbyr av tjenester som for eksempel rusfrie arrangementer og legge til rette til gode kulturelle alternativer til å ruse seg, mens sosial/barnevern/helse har forebyggende arbeid som sin begrunnelse, skolen i forhold til skoleprestasjoner, politiet kriminalforebyggende ståsted osv. Det er når hver enkelt kjenner til sin begrunnelse i samarbeidet at dette kan bli konstruktivt og godt og en effektiv utnyttelse av ressursene, ved at de ulike aktørene bidrar med det de er best på.

Kulturavdelingens kjerneaktiviteter / utøvende aktiviteter:

- Produksjon av tilbud og aktiviteter for ulike målgrupper, med hovedvekt på barn og unge
- Drift av kulturformidlingstiltak
- Omgjøre »Input« til Handling
- Samarbeid med andre om arrangementer

Støtteaktiviteter / administrative aktiviteter:

- Økonomi – budsjettarbeid
- Administrative oppgaver
- Personalarbeid / oppfølging
- Saksbehandling
- Produksjon av planer
- Informasjon
- Påse helheten i arbeidet

Da det var den administrative enheten som var gjenstand for endring i forbindelse med sammenslåingen. Det vil derfor være de administrativt ansatte og deres arbeidsoppgaver og arbeidsområder som blir hovedfokus i forhold til analysen som følger.

Mål og strategier.

Mål skal trenge dypere ned i organisasjonen, mens strategien strekker seg videre ut i omgivelsene. Slik sett vil organisasjonen ikke kunne oppnå strategisk samsvar uten at begge deler er tilstede. (Hatch, 2001 s 140)

Virksomhetsområdene

fastsettes gjennom valg av:

- Produktspekter / tjenester (hva)
- Brukergrupper (hvem)
- Geografiske områder (hvor) (Mikalsen, 1998, s.35)

Analys e med MØVK

SPØRREUNDERSØKELSE OG INTERVJU

For å finne ut av hvordan hver enkelt sin situasjon hadde endret seg, ble det gjennomført en spørreundersøkelse med overskriften »Dette mener jeg». Svarene ble levert anonymt og systematisert ved hjelp av MØVK. Resultatet er fremstilt i kulepunktene. Etter sorteringen ble fire sentrale aktører innkalt til intervju for å sjekke påstandene som kom fram. Kommentarene som kom i disse intervjuene er markert i *kursiv* på slutten av kulepunktet:

MAKT

- Ingen opplever mindre makt enn tidligere
- Det er ca 1/3 som opplever mer ansvar og myndighet over sine egne områder
- Makt faglig og sosialt har endret seg fra tidligere toppleder til fagleder
- Mer administrativ makt. Vesentlig flere politiske saker til behandling tidligere.
- Større påvirkningskraft eksternt (mer brukervedvirkning særlig innen ungdomsarbeid)
- Større personalgruppe i større stillinger
- Faste sektorledermøter med to representanter fra kultur og kulturavdelingsmøter med seksjonslederdeltagelse

I tillegg til nevnte opplever sektorsjefen at han har fått mer makt på rådmannens sektorledermøter fordi han nå representerer en større enhet.

ØKONOMI (tap/vinn inkl psykososiale forhold)

- Større økonomisk frihet – flere oppgaver
- Sosialt tap i forhold til fysisk nærhet og spontanitet
- Vanskeligere for nye å se struktur i samarbeidsform – da »gammel» samhandlingsform er systematisert i »ny» ytre struktur (Eks. kulturmøtene). *Dette er en treningssak. Det er en vanskelig samhandlingsform uansett. Nå bør det være enklere nå hvor innkalling / referat er håndfast og gjør at det er mulig å forberede seg slik at det ikke bare er de raske / »høyrestede» som kommer fram, men mer likeverdige.*
- Fellesadministrative rutiner og møter tar tid. Det er ikke »kultur i gangene fra morgen til kveld» men også andre fag. *Det er positivt at vi får andre input i gangene. Vi sto i fare for å bli for navlebeskuende. Føler nå en større integrering i et helhetlig kommunalt system.*
- Det generelle lønnsnivået er økt og vi har fått til en minstelønnsordning.

VIRKSOMHET

- Brede fagspekter
- Lengre fysisk avstand fra hverandre og for publikum. Bruksareal til kultur nå er økt med ca 7 % + ekspedisjons/fellesareal.
- Flere eksterne brukere av tilbudene. Faste tilbud som sommersnacks har økt med , kulturskolen med
- Fære henvendelser ved oppmøte. *Det er vesentlig flere ungdom innom nå en tidligere.*
- Endring til Kostrabudsjettering/rapportering
- Ansvar for detaljbudsjett er delegert
- Flere kulturarenaer er tatt i bruk som skoler, ungdomscafé. *En kommunedel er nesten helt »glemt» i forhold til arrangementer. Nærmiljøet er organisert gjennom skole, foreningene ber ikke om så mye, men vi kan ikke glemme dem for det.*

MØVK: kilde: Al-Araki)

MØVK = en forkortelse for Makt Økonomi Virksomhet og Kunnskap

Fordeling av makt.

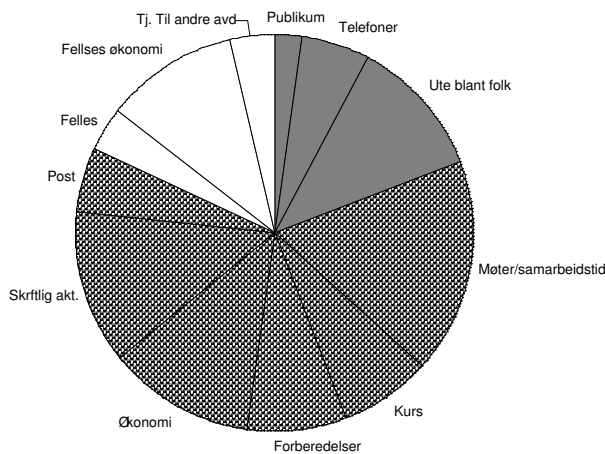
»Konsentrasjon av makt og myndighet mot pyramidens topp, vet vi er negativt forbundet med medarbeideraktivitet i form av engasjert deltagelse» (Lyngdal, 1998, s.101)

KUNNSKAP

- Gode utviklingsmuligheter
- Mer bredde i fagkunnskap
- For slapp oppfølging av medarbeidersamtalene (gjensidig)
- For få fellessamlinger faglig for hele kultur
- Endring i planlegging og rapporteringsrutiner til det bedre.
- Mer og bedre informasjon ut til brukerne. *Informasjonen til de faste brukerne er stort sett bra, men vi kan bli bedre med generell informasjon til et bredere spekter. Det påbegynte arbeidet med serviceerklæringer kan bli et slikt redskap. Internett skulle vært på plass, med egen hjemmeside for kultur. En skam at dette har tatt så lang tid.*

DAGBOKUNDERSØKELSE.

Kulturadministrasjonen er hovedsakelig ansvarlig for tilrettelegging og saksbehandling for de utøvende enhetene. For å få et bilde på hva administrasjonen brukte tiden på gjennomførte vi en Dagbokundersøkelse. Den omfattet alle administrativt ansatte over en arbeidsuke. Alle noterte sine bevegelser. Disse ble etterpå delt inn i grupper og satt sammen til denne fremstillingen **Hva bruker vi tiden på ?** (NB. Den administrative tiden)



SAMARBEID MED ANDRE VIRKSOMHETER / AVDELINGER.

Spørreundersøkelse hvor alle administrativt ansatte i kulturavdelingen ble bedt om å krysse av for de virksomhetene / avdelingene de samarbeidet med mer enn tre ganger hvert år. Resultatene ble som følger:

Virksomheter/avdelinger	Antall »treff«	Virksomheter/avdelinger	
Plan	0	Rådmannskontoret	1
Bygg	1	Økonomiavdelingen	1
Oppmåling	0	Sosialavdelingen	1
Verksted-Brenna	3	Barnevern	1
Drift-inne	1	Helsestasjon	1
Samferdsel	1	PP-tjenesten	0
Renovasjon	1	Omsorgsavdelingen	2
Vann	0	Skolekontoret	2
Avløp	0	Barnehagene	1
Park	3	Skolene	4
Friluft	2	Frivillighetssentralen	4
Skog	0		
Eiendom	4		
Bibliotek	4		
Kino	5		
Miljø	1		

Dagbokanalyse

Målet med en dagbokanalyse er å få et mer levende og detaljert bilde av arbeidsoppgavene. Hver person som deltar i undersøkelsen, blir spurt om å beskrive hver aktivitet de utfører. Når dagbokundersøkelsen er avsluttet, må de enkelte aktivitetene eventuelt deles inn i formål eller funksjon. (Mikalsen, 1998, s.74/75)

Forslag til løsninger

Kulturavdelingen har hatt en positiv utvikling isolert sett og sammenlignet med andre kulturavdelinger. Organisasjonsmessig har utviklingen gått i den retningen som var lagt til grunn for utvikling: Flatere struktur med mer delegert makt. Analysen har allikevel vist områder som kulturavdelingen kan gjøre bedre. Disse blir behandlet en og en her, med forslag til løsning.

Med bakgrunn i analysen bør følgende områder løses:

Makt:

Avdelingen bør se nærmere på det synkende antall politiske saker sammenlignet med de andre avdelingene. Det bør vurderes om vi har for få saker til politisk behandling nå, slik at politikerne blir for dårlig informert og for lite ansvarliggjort i forhold til saksområdet. Dessuten er det for få saksbehandlere i forhold til endring av ansvar. Forslag til løsning: Opplæring i saksbehandling på flere.

Økonomi :

Holdningsendring i forhold til uttalelser om opplevd »tap» i forhold til helse og skolerelaterte fagområder. Forslag til løsning: Hjelp hverandre til å gå dypere inn i problemstillingen om temaet kommer opp. Ikke la tilfeldige bemerkninger få stå uimotsagt. Stille spørsmål som »hva mener du konkret?» »på hvilken måte?» for å endre holdningene på sikt.

Kultur møtene bør opprettholdes for å ivareta kreativiteten, men gi større rom for nye til å bli kjent med samhandlingsformen. Forslag til løsning: Åpne møtene, særlig hvis/når det er nye tilstede, med å opplyse om at det sikkert vil ta litt tid før de føler seg helt hjemme i denne ustrukturerte møteformen, men at innkalling og referat vil hjelpe til på veien. Ikke legge referatskriving til de nye.

Virksomhet:

Avdelingen har behov for å samles mer geografisk. Forslag til løsning: Endre kontor plassering i sektoren ved første mulighet. Tas opp på Sektorledermøtet for drøfting før jul.

Fortsette med å være ute å møte folk der de befinner seg (oppsøkende virksomhet). Forslag til løsning: Ungdomsarbeiderene er de med lengst og best erfaring med dette – som har hatt positiv effekt i forhold til antall besøkende ungdom. Deres erfaringer må i større grad overføres til andre og kultur møtet bør ha dette som tema for de ulike områdene i avdelingen.

En del av kommunen blir i for stor grad uteglemt i forbindelse med arrangementer. Forslag til løsning: Ved hvert nytt planlagt arrangement stiller avdelingsjefen spørsmål om dette kan legges til denne delen av kommunen.

Kunnskap:

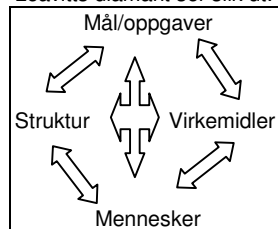
Systematisere opplæringsbehovet ut i fra den enkeltes behov og avdelingens behov. Forslag til løsning: Medarbeidersamtalene skal særlig ta opp opplæringsbehovet og en treårig ønskeliste i forhold til opplæring skal lages på bakgrunn av denne. Dette sammenstilles i en felles opplæringsplan hvor også avdelingens behov skal komme fram.

Møteform

Demokratisering og medbestemmelse forutsettes å innebære større eller mindre grad av omfordeling av makt og myndighet, og det vil måtte avspeiles også i møtesystemet. (Lyngdal, 1998, s.103)

Organisasjonens fire bestanddeler /Leavitts diamant med omgivelser.

Lyngdal har bearbeidet Leavitts modell og lagt til omgivelsene. Leavitts diamant ser slik ut:



Omgivelsene

- Komplekse: Mange interesser
- »Kaotiske»: uoversiktlige, lite kontrollerbare
- Dynamiske: Stor forandringstakt
-

(Lyngdal, 1998, s.119)

Medarbeidersamtalene fungerer ikke. Det blir for dårlig oppfølging fra begge parter. *Forslag til løsning:* Sektoren har valgt en form og et innhold lik for alle i tråd med resten av kommunen. Sektorledermøtet bør derfor innhente erfaringer fra andre avdelinger også og drøfte form og innhold i MAS.

Faglige samlinger foregår nå enten på sektor nivå eller ved det enkelte arbeidssted. Det er for få felles kulturavdelingssamlinger. *Forslag til løsning:* Når neste årsplan skal utarbeides januar 2002 legger vi opp til en hel dags samling for alle ansatte i avdelingen etterfulgt av sosialt samvær. Utgangspunkt for samlingen blir: Vedtatt budsjett 2002, utarbeidede forslag til Serviceerklæringer og årshjul 2001 som skal revideres.

Bedre generell informasjon ut til en bredere gruppe. *Forslag til løsning:* Arbeide for å få vedtatt og utgitt serviceerklæringene, presse på for at kommunens hjemmeside kommer i gang og kulturdelen blir informativ og bra.

Hvordan betraktes en organisasjon ifølge Argyris & Schön ?

De betrakter en organisasjon som forum for læring fordi organisasjonen og dens medlemmer er i kontinuerlig utvikling. Individets og organisasjonens mål må derfor støtte hverandre. Læringen som vanligvis foregår i organisasjoner kalles for "enkelkrets" læring, dvs. læring som tar seg av å rette avvik fra bestemte standarder. Å utfordre den etablerte standarden eller stille spørsmål ved den vil føre oss til "dobbel-krets" læring.

Veien videre – SWOT analyse

Forslag til løsning i forrige kapittel ga mange mindre endringer i måten vi jobber på og holdninger vi må arbeide videre med. For å avslutte oppgaven og analysen valgte jeg å gjennomføre en SWOT analyse for på et mer generelt grunnlag finne ideer til veien videre. Følgende kom fram fra spørsmålene:

Kulturavdelingens sterke sider:

Kulturavdelingens svake sider:

Kulturavdelingens muligheter:

Hvilke trusler må vi ta hensyn til:

SWOT	Positive forhold	Negative forhold
Internt i organisasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Et dyktig personale som er kunnskapsrike, motiverte og løsningsorienterte • Et personale som har vilje til samarbeid, omstilling og ekstra innsats • Et personale som alltid har brukeren i sentrum • Et personale med høy formell kompetanse og realkompetanse • Et miljø hvor forslag blir tatt på alvor • Effektivitet og målrettet arbeid • Aktivitetene er positive og »ufarlige« • Klarhet i forhold til oppdrag og innhold • Vi er stolte av det arbeidet vi utfører 	<ul style="list-style-type: none"> • Fare for slitasje ved at det alltid er så mye ugjort – for dårlig samsvar mellom forventninger internt/eksternt og budsjettammer/bemanning. • Fortsatt mange små stillinger • For mange utskiftninger særlig i forhold til kveldsarbeid i små, dårlig betalte stillinger • Lav status / aksept hos enkelte andre yrkesgrupper • Vi oppfattes ikke alltid som medspiller / medhjelper for lag og foreninger • Vi har ikke god nok dialog med alle brukerne • Travel hverdag / små stillinger gjør at helheten i arbeidet kan forsvinne i detaljene • For stor avstand til merkantile fellestjenester, bla registrering av post • Uenighet om satsingsområdet Fossekleiva • Ikke flinke nok til å markedsføre oss gjennom hele året
Eksternt i omgivelsene	<ul style="list-style-type: none"> • Utnytte styrkene våre • Utnytte den positive kulturvinden som blåser over landet • Politisk positiv holdning til vårt arbeid • Utnytte vår største samarbeidspartner – de frivillige kreftene • Samle kontorer/personale • Gi opplæring for å styrke personale • Arbeide videre med årshjul og langtidspanlegging • Utvikle kulturavdelingen videre • Arbeide for å nå brukere gjennom Internett • Underbygge videre befolkningens holdning til at kulturkontoret knyttes opp mot begrepene: Trygghet, medvirkning, stor variasjon og opplevelser. • Ta ansvar for og påvirke positivt vår egen arbeidssituasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi er ikke lovpålagte • Fordi vi stadig må vise til bedre resultater, uten nødvendigvis å få økte ressurser, er det fare for utbrenthet • Slitasje ved stadig å arbeide etter »kast deg rundt« metoden og overforbruk ved store arrangementer • Fare for nedskjæinger til »fordel« for andre, lovpålagte oppgaver / kommunale behov • Nedskjæinger pga. stadig større reparasjonskostnader totalt • En stadig viktigere jobb i et stadig tøffere samfunn, og trusselen om at kultur kan få »skylda« for den negative utviklingen • Vanskeligere å syntes i media og i forhold til markedsføring