

Avdeling for økonomi, ledelse og innovasjon

Janne Mellum

Masteroppgave

Hva kjennetegner kommuner som lykkes godt med sin kultursatsing

En kvalitativ undersøkelse av lokal kulturforvaltning med fokus på kulturlederens rolle, samarbeidsstrategier og handlingsrom i fire mindre kommuner.

What characterizes municipalities that are successful in their cultural efforts? A qualitative study of local cultural management focusing on the role of the cultural leader, cooperation strategies and action room in four smaller municipalities.

Master i offentlig ledelse og styring (MPA11 - 90stp)

2018

Forord

Disse tre årene som MPA student på Rena har vært min tredje runde med høyskolestudier i voksen alder, denne gangen i bestemorsfasen av livet. Målet er selvsagt å kunne gjøre en enda bedre jobb, men nye bekjenskaper med dyktige forelesere og medstudenter fra hele landet er en utrolig hyggelig bieffekt.

Muligheten til å kunne erfare livslang læring er slik jeg opplever det et av mange velferdsgoder i det moderne Norge, og enda en god grunn til å prise seg lykkelig for å få bo og leve i et samfunn med så mange muligheter. Fortsatt stor appetitt på nye impulser og mer kunnskap kan jeg nok kanskje ta en del av æren for selv. Det er krevende å gjennomføre et masterstudium ved siden av full jobb, spesielt når arbeidsmengden topper seg begge steder samtidig, og livet for øvrig har sitt å by på. Jeg skulle gjerne også hatt anledning til å sette av enda mer tid til fordypning i de ulike fagene som inngår i oppgaven, men jeg merker at ny kunnskap dukker opp stadig vekk både i arbeid og fritid. Det tyder jo på at en god del har festet seg i bevisstheden og er tatt i bruk! Femtiårene er av flere grunner en ideell alder for videreutdanning, med voksne barn, mange års arbeids- og livserfaring å trekke veksler på, og fortsatt forhåpentligvis mange års arbeidsliv igjen.

Det hadde selvsagt ikke blitt noen oppgave å levere uten engasjerte og positive respondenter, en velvillig innstilt arbeidsplass. Og ikke minst en kunnskapsrik veileder som har bidratt med konkrete og gode råd og støtte underveis.

Det samme vil jeg takke mine flotte voksne barn, svigerbarn, mor og svigermor for gode råd, oppmuntring og blomster underveis gjør underverker. Selvsagt og avgjørende - en tålmodig, klok og alltid støttende ektemann.

Janne Mellum

Koppang, februar 2018

Innhold

FORORD	2
NORSK SAMMENDRAG	6
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	7
1. INNLEDNING	9
1.1. PRESENTASJON AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	9
1.1.1. Avgrensning av oppgaven	11
1.2. REDEGJØRELSE FOR VALG AV METODE	12
1.2.1. Definisjoner og bruk av ord og begrep i teksten	12
2. TEORETISKE PERSPEKTIVER	13
2.1. DRØFTING AV TEORI INNENFOR OPPGAVENS HOVEDTEMAER	14
2.1.1. Kulturbegrepets hovedperspektiver	15
2.1.2. Kulturpolitikk og kulturforskning	16
2.1.3. Kultur som virkemiddel og egenverdi	18
2.2. ORGANISASJONSTEORI AV RELEVANS FOR PROBLEMSTILLINGEN	18
2.2.1. Kulturperspektivet	19
2.2.2. Myteperspektivet	21
2.2.3. Ledelsesteorier av relevans for kultursektoren	22
2.2.4. Kommunalt lederskap i Norge	23
2.3. EMPIRISKE UNDERSØKELSER OM EMNET:	23
2.3.1. Forventninger til funn ut fra teori	25
3. METODISKE MOMENTER	26
3.1. VALG AV METODE	26
3.1.1. Valgt analysemetode	26
3.2. OPPGAVENS AVGRENSNING:	28

3.3.	OPPGAVENS RELEVANS	30
3.4.	DATAINNSAMLING:	31
3.4.1.	<i>Beskrivelse av datainnsamlingsprosedyren</i>	31
3.5.	ETISKE OG PRAKTISKE AVVEININGER	33
3.6.	UTVALG	34
3.6.1.	<i>Valg av kommuner til oppgaven</i>	35
3.6.2.	<i>Norsk kulturindeks som verktøy for å finne «gode kulturkommuner»</i>	36
3.7.	UTVALGSKOMMUNENES BIDRAG TIL VALGT TEMATIKK	39
4.	EMPIRISK ANALYSE	39
4.1.	PRESENTASJON AV ENHETENE OG RESPONDENTENE I UNDERSØKELSEN	40
4.1.1.	<i>Røros – «Med kultur for kultur»</i>	40
4.1.2.	<i>Kjem 'n te Tynset så trivs' en!</i>	40
4.1.3.	<i>Nord-Aurdal – «Kultur for gode opplevelser!»</i>	41
4.1.4.	<i>Ål – Kulturkommunen!</i>	42
4.2.	EMPIRISK ANALYSE AV DATAMATERIALET.....	42
4.3.	STRUKTURELLE LIKHETER OG UTFORDRINGER	43
4.3.1.	<i>Distriktulempen og kommuneøkonomi</i>	43
4.3.2.	<i>Perspektiver på lokal kulturøkonomi</i>	44
4.4.	ADMINISTRATIV ORGANISERING OG PRAKSIS I KOMMUNENE.....	45
4.5.	AMBISJONSNIVÅ FOR KULTURSATSING UTTRYKT I STYRINGSKORT.....	46
4.6.	KULTURAVDELINGENS ANSVARSOMRÅDER OG LOKALER	47
4.6.1.	<i>Sammenlikning av kategoriene kulturskole, bibliotek og kino</i>	47
4.7.	KULTURLEDERNES ROLLEUTØVELSE.....	49
4.7.1.	<i>Samarbeid i kulturavdelingen</i>	50

4.7.2.	<i>Ledelsesfilosofi og praksis</i>	51
5.	DRØFTING AV FUNN	52
5.1.	PRESENTASJON AV SENTRALE FUNN OG TENDENSER	53
5.2.	FUNN I FORHOLD TIL TEORI, ANNEN EMPIRI OG FORVENTNINGER.....	53
5.2.1.	<i>Kultur som virkemiddel og egenverdi</i>	53
5.2.2.	<i>Betydningen av strategisk plassering i organisasjonen</i>	56
5.2.3.	<i>Tilgjengelighet og hensiktsmessige, tidsriktige kulturlokaler</i>	56
5.2.4.	<i>Samarbeid og ansvarsfordeling i kulturavdelingen</i>	57
5.2.5.	<i>Personalledelse og kompetansemobilisering</i>	58
5.2.6.	<i>Egenledelse og strategier for samarbeid og påvirkning</i>	59
5.2.7.	<i>Offensiv holdning til egen rolle som kulturformidler og samfunnsutvikler</i>	60
5.3.	TEORETISKE IMPLIKASJONER AV FUNN	61
5.4.	METODISKE UTFORDRINGER	62
5.4.1.	<i>Intern validitet (Troverdighet)</i>	62
5.4.2.	<i>Overførbarhet (transferability)</i>	63
5.4.3.	<i>Pålitelighet (dependability) tilsvareer reliabilitetskriteriet</i>	63
5.4.4.	<i>Utfordringer knyttet til komparativ analyse</i>	64
6.	KONKLUSJONER OG VEIEN VIDERE	65
6.1.	OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN.....	66
6.2.	AVSLUTTENDE KOMMENTAR	68
	LITTERATURLISTE	69

Norsk sammendrag

Norske kommuners kultursatsing er mangfoldig. Det er store forskjeller, både på hva som prioriteres og på hvilke økonomiske ressurser som legges ned.

Strukturelle og utenforliggende faktorer forklarer mye av årsaken til hvorfor noen kommuner rangeres høyt på den årlige undersøkelsen Norsk kulturindeks i regi av Telemarksforskning.

Jeg ville derimot finne ut om det var fellestrekk ved måten høyt rangerte, relativt små kommuner organiserte og ledet kulturvirksomheten på.

Jeg har derfor gjennomført en kvalitativ undersøkelse av lokal kulturforvaltning, med fokus på kulturlederens rolle, samarbeidsstrategier og handlingsrom, i fire mindre kommuner. I følge Norsk kulturindeks gjør disse kommunene det svært godt både totalt og i forhold til strukturelle forutsetninger. I tillegg ble gode resultater i kategoriene kulturskole, bibliotek og kino lagt til utvalgsriteriene. Kommunenes kultursjefer ble intervjuet, i tillegg til at relevant sekundærdata ble benyttet for å få en god nok oversikt over situasjonen.

Hypotesen var at dyktige kulturledere med gode rammer rundt arbeidssituasjonen sin var en viktig medvirkende faktor for høy kvalitet på kulturtilbudet i kommunen. Ut fra dette ønsket jeg å kunne se om det var fellestrekk som kunne gi forklaringer på hvordan god kulturadministrasjon og ledelse kan legges opp.

Dataene ble analysert ved hjelp av kvalitativ komparativ metode, og viste som forventet at utenforliggende årsaker forklarte mye. Det var likevel noen tydelige felles kjennetegn som i hovedsak må kunne forklares med administrative forhold. Respondentene var oppmerksomme på disse forholdene selv, og beskrev dem som vesentlige for god tjenesteproduksjon.

Blant de viktigste funnene var at kulturlederne i undersøkelsen hadde gode påvirkningsmuligheter. Både på grunn av å de var organisatorisk plassert i rådmannens ledergruppe, og fordi de var dyktige til å formidle betydningen av kultur på en måte som fikk gjennomslag. Andre funn var at godt kvalifiserte medarbeidere og samlokalisering av kulturavdelingen ga høy motivasjon og godt samarbeid. Konklusjonen må på bakgrunn av dette bli at den enkelte kommune kan gjøre mye selv for å bidra til god kulturforvaltning og høy kvalitet på tjenestene.

Engelsk sammendrag (abstract)

The level of effort regarding culture in Norwegian municipalities varies. There are substantial differences, both priorities and what financial resources made available.

Structural and external factors explains many of the reasons why some municipalities rank high on The Norwegian Cultural Index, the annual survey conducted by the Telemark Research Institute.

I wanted to survey whether there were any common features in how highly ranked, relatively small municipalities organized and managed their effort in cultural activities.

I have therefor conducted a qualitative survey on local cultural management, focusing on the role of cultural managers, cooperation strategies and flexibilities, in four small municipalities. According to the 'Norwegian Cultural Index 2016', these municipalities are doing well both in overall terms and relative to structural conditions. In addition, the selection criteria included good results in the categories of cultural school, library and cinema. The municipal culture managers were interviewed and relevant secondary data were used to get a good overview of the situation.

The hypothesis was that skilled cultural managers with good frameworks for their work situation were an important contributing factor for high quality cultural services in the municipality. Based on this, I would like to see if there are common features that explains how good cultural management and management can be aligned.

The data was analyzed using qualitative comparative methods, and external reasons explained a lot as expected. There were, nevertheless, some clear common features that can mainly be explained by administrative conditions. Respondents were aware of these circumstances themselves and described them as essential for good service offerings.

Among the most important findings was that the culture managers attending the study had good opportunities for influence. Both because they were organizationally placed in the councilor's management team, and because they were able to convey the importance of culture to decision makers. Other findings were that well-qualified employees and collocation of the cultural departments resulted in high motivation and good cooperation. To conclude,

individual municipalities can do a lot themselves to contribute to good cultural management and high quality of services.

1. Innledning

Oppgaven handler om kommunal kulturadministrasjon, og forfatteren har muligens en liten utfordring når det gjelder å vekke leserens interesse for temavalget. Mens ordet kultur gjerne forbindes med kreativitet, farger og entusiastisk utfoldelse, assosierer nok begrepene kommunal og administrasjon mer i retning av en litt ulekker, brun kaffeflekk på respatexpulten. Så hvorfor skal en allerede travel og godt voksen kultursjef bruke tid og krefter på et slikt tema?

Min forgjenger i kultursjefstolen fortalte gjerne om «gode, gamle dager» i kulturavdelingen. På 80- og 90-tallet skjedde en oppbygging av kultursektoren, men likevel med vesentlig mindre administrasjon og byråkrati enn i dag (Mangset og Hylland, 2017, s.150-202) De siste 15-20 årene har økte kostnader til lovpålagte og rettighetsstyrte oppgaver ført til trangere kommuneøkonomi mange steder.

Dagens kultursjefkollegaer er i stor grad er forvandlet fra å være produsenter av tradisjonelle kulturtilbud til å bli saksbehandlere og tilretteleggere. Dette gjenspeiles også i dagens lite fargerike titler som enhetsleder eller virksomhetsleder, et resultat av organisasjonsmodeller tilpasset dagens krav til styring av offentlig tjenesteproduksjon (Storstad, 2010- s.109-115).

Ikke desto mindre er det både mye og godt kulturliv som foregår i kommunal regi eller med god hjelp og støtte fra dyktige og engasjerte kulturansatte i kommunene. Argumentene for å satse på kultur varierer, men forventninger om ringvirkninger både for den enkelte og for lokalsamfunnet er ofte tydelig uttrykt, noe jeg vil komme tilbake til.

1.1. Presentasjon av tema og problemstilling

Oppgavens tema er valgt med bakgrunn i egen arbeidssituasjon som enhetsleder for kultur og idrett i en liten innlandskommune. Tidligere arbeid med tilflyttingsprosjekter og lokalsamfunnsutvikling bidrar nok også til interessen for mindre distriktskommuners situasjon og utfordringer. Kommunale stillingsannonser, hjemmesider og brosjyrer viser ofte til «et rikt lokalt kulturliv og et godt kulturtilbud», noe som tyder på at dette anses som viktig for å tiltrekke flere besøkende og ressurssterke tilflyttere. Noen kommuner har åpenbare kulturelle fortrinn som for eksempel en rik og spennende historie, fine kulturminner eller naturgitte forutsetninger som lokal kultursatsing kan bygge videre på. Dette er likevel ikke hele forklaringen på hvorfor noen kommuner oppnår hederlig omtale i media og omtales som «gode

kulturkommuner» mens andre tilsynelatende ikke får like mye igjen for midlene de putter inn i kulturbudsjettet.

For innbyggerne er stedets kulturtilbud en kilde til meningsfylte fritidsaktiviteter for den enkelte, men også felles sosiale møteplasser som blir en arena for gode identitetsbyggende opplevelser. Store arrangementer og festivaler som samler mange mennesker har ofte en sideeffekt ved at de gir positiv presseomtale, noe som gjør at egen kommune framstår som attraktiv og framgangsrik. Lokale politikere utsettes ofte for kraftig påtrykk fra innbyggerne om å prioritere kulturformål både i form av tilskudd til etablerte aktiviteter, som støtte til enkeltarrangementer eller i form av investeringer i tidsriktige og kostbare kultur- og idrettsbygg (Mangset og Hylland, 2017, s. 245-252).

Norske kommuner er ulike i svært mye, men skal uansett størrelse og rammebetingelser sørge for likeverdige tilbud og tjenester til sine innbyggere. Selv om kulturfeltet er blant de minst lovregulerte områdene, finnes likevel mange av de samme tilbudene og aktivitetene uansett størrelse og geografi.

Kvalitet og omfang varierer, men når «målt kultur» per innbygger sammenliknes viser det seg at små og store kommuner dukker opp om hverandre fra topp til bunn av rangeringsskalaen i den årlige kvantitative undersøkelsen Norsk kulturindeks som utarbeides av Telemarksforskning (Kleppe og Leikvoll, 2016). Det viser seg videre at det er mange av de samme kommunene som kommer godt ut i denne kvantitative undersøkelsen år etter år, og at det blant gjengangerne med de beste plasseringene er kommuner i alle størrelser. Selv om strukturelle og utenforliggende faktorer nok forklarer mange av ulikhetene ønsket jeg å se nærmere på om det også kunne være kjennetegn ved kulturavdelingens organisering og ledelse som skilte de beste kulturkommunene fra de som tilsynelatende ikke oppnådde like gode resultater.

Andre undersøkelser om dette temaet ser ut til å ha sitt hovedfokus på strukturelle forhold, utenforstående faktorer og kvantitative målinger, noe jeg senere viser til eksempler på. Kulturlederen skal innenfor sitt ansvarsområde innfri politikernes forventninger og løfter til innbyggerne, toppledelsens krav om effektiv tjenesteproduksjon, medarbeidernes behov for meningsfylte oppgaver og en god arbeidshverdag og brukernes mange ønsker om allsidige og tilgjengelige tilbud av høy kvalitet. Slik jeg kjenner kulturkollegaer fra store og små steder tør jeg påstå at det er en yrkesgruppe med høy fagkompetanse, mye kreativitet, stor vilje til

fleksibilitet og en entusiasme og et engasjement mange arbeidsgivere bare kan drømme om. Jeg ønsket derimot å ta en tur helt inn i de kulturavdelingene for å lære mer om hverdag og praksis i noen av de «gode kulturkommunene» (Jacobsen, 2015, s.45-58).

Oppgavens problemstilling ble etter en del vurderinger derfor slik:

*Hva kjennetegner kommuner som lykkes godt med sin kultursatsing?
En kvalitativ oppgave om lokal kulturforvaltning med fokus på kulturlederens rolle,
samarbeidsstrategier og handlingsrom i fire mindre kommuner.*

1.1.1. Avgrensning av oppgaven

Oppgavens tema er kommunal kulturforvaltning, og første avgrensning blir å definere hvordan kulturbegrepet forstås i denne sammenhengen. I følge Mangseth og Hylland (2017) er det vanlig å operere med en overordnet todeling som er begrepsfestet på ulike måter. Det smale kulturbegrepet beskriver de tradisjonelle verdibaserte kulturuttrykkene, mens det brede kulturbegrepet er mer beskrivende og antropologisk. Et tredje kulturpolitisk begrep gir en avgrensning i forhold til politisk forvaltning. Dette kommer jeg grundigere tilbake til i teorikapittelet. Problemstilling viser til både det politiske og det forvaltningsmessige nivået, mens det som faktisk undersøkes er det forvaltningsmessige nivået i den enkelte kommune og kulturadministrasjon. Lederen for kulturavdelingen er valgt som den eneste respondenten i kommunen noe jeg begrunner nærmere i avsnittet om utvalg.

Tidsperioden som undersøkes er ikke tydelig avgrenset, men dreier seg i praksis om dagens situasjon forklart på bakgrunn av utviklingen over noe tid slik den er beskrevet og opplevd av respondent ene selv og slik det framgår av gjeldende lokalt planverk.

Med min interesse for utkantproblematikk ønsket jeg å undersøke relativt små kommuner med nokså like strukturelle forhold og utfordringer som følge av som følge av sentralisering av arbeidsplasser og en etter hvert stadig mer uheldig befolkningssammensetning. Her har jeg valgt å konsentrere meg om kommuner med innbyggertall med rundt 4500 til 6500 innbyggere, men tatt utgangspunkt i at utvalget skulle ha relativt like strukturelle forutsetninger innenfor områdene demografi og geografi. Det budsjettmessige frirommet til å prioritere kulturformål avhenger i stor grad av kommuneøkonomien, derfor var det også et poeng å ta hensyn også til denne faktoren.

1.2. Redegjørelse for valg av metode

Problemstillingen har fokus på ledelsen av kommunens kulturavdeling, og jeg ønsker å kunne foreta en mer nyansert undersøkelse av faktorer som påvirker arbeidsforhold og tjenestekvalitet. Det vil dermed være nødvendig å undersøke en mindre gruppe enheter ved hjelp av en kvalitativ tilnærming, en forskningsmetode som nettopp er basert på å forklare og forstå et fenomen slik det er opplevd av et fåtall caser eller respondenter valgt ut fra formålsutvalgsprinsippet (Mehmetoglu, 2004, s.26-44) Primærdata samles inn ved hjelp av intervjuer, og for å få nok informasjon til en god analyse vil data fra intervjuene suppleres med sekundærdata fra kommunalt planverk og kommunale hjemmesider, relevante registerdata og statistiske undersøkelser innenfor oppgavens tema.

Undersøkelsen vil bli lagt opp som en case oppgave med komparativ fokusert undersøkelsesdesign og et utvalg basert på Most Different System Design (MDSD). Logikken er her at likheter mellom de uavhengige faktorene hos enhetene også kan være årsak til eller forklaring på den avhengige faktoren (Denk, 2002, s.31-54). Eventuelle felles kjennetegn ved de undersøkte enhetene skal da kunne lede fram til en mulig forklaring på hvorfor disse (kommunene) ser ut til å lykkes innenfor oppgavens tema som er kommunal kultursatsing. Forskningsspørsmålene er for dette formålet knyttet til henholdsvis strukturelt, organisatorisk, administrativt og individuelt nivå.

1.2.1. Definisjoner og bruk av ord og begrep i teksten

I problemstillingen har jeg brukt formuleringen «kommuner som lykkes godt i sin kultursatsing», en beskrivelse som kan tolkes på flere måter. Som beskrevet i presentasjon av problemstillingen er en slik karakteristikk her i hovedsak knyttet til høy rangering på de årlige statistiske undersøkelsene fra Telemarksforskning presentert som Norsk kulturindeks (www.telemarksforskning.no). Utvalget er hentet fra den gruppen kommuner som har ligget blant de 10 % beste gjennom flere år. I teksten er denne beskrivelsen forkortet til «gode kulturkommuner» eller bare «kulturkommuner» både for å variere ordbruken og for å gjøre teksten mer leservennlig.

Enhetene i oppgaven er enkeltkommuner, og det er den kommunale kulturavdelingen som har undersøkelsens hovedfokus. Som en naturlig konsekvens av kommunens ulike organisasjonsmodeller vil lederen av kulturavdelingen har ulik stillingsbetegnelse. Både enhetsleder, virksomhetsleder og kultursjef blir benyttet, ofte med «kultursjef» som daglig

beskrivelse. Dette er en veletablert og beskrivende tittel, og jeg velger derfor kultursjef som begrep videre i teksten uavhengig av eventuell annen formell tittel som da allerede vil være presentert.

Statistisk sentralbyrå grupperer kommunene ut fra ulike kriterier, og i KOSTRA -statistikkene betegnes kommuner med mindre enn 5000 innbyggere som «små», mens de med 5-20 000 innbyggere er «mellomstore» (SSB, 2017). Utvalget består av kommuner med innbyggertall fra rundt 4650-6500 innbyggere, og jeg velger for enkelthets skyld fellesbetegnelsen «mindre kommuner» i teksten.

Sitater brukt i teksten er gjengitt på bokmål. Dette begrunner jeg med at de fire kommunene har markante dialekter, og med kun en kultursjef i hver kommune ville det være enkelt å identifisere hvem som har sagt hva. Det er i denne sammenhengen ikke relevant å knytte alle utsagn til person, og jeg vurderte det som etisk riktigst å gjøre det slik så lenge det bare er brokker av meningsytringene som er gjengitt.

2. Teoretiske perspektiver

Oppgaven omhandler hovedtemaene offentlig kultursatsing, organisering og praksis i kommunal kultursektor og kultursjefens rolleutøvelse og samarbeidsstrategier, noe som innebærer at flere teoretiske perspektiver inngår og skal omtales på relativt begrenset plass. Teorien presenteres slik det faller naturlig ut problemstillingens temaer og nivåperspektiv. Det innebærer at teoretiske perspektiver på kulturbegrep og kulturpolitikk kommer først. Selv om dette er et smalt fagområde, viste det seg å være tilstrekkelig med relevant, norsk forskning til å belyse denne delen av problemstillingen.

Hovedperspektiver innen organisasjonsteori er valgt ut med tanke på å kunne drøfte og forstå kommunal kulturforvaltning i det store bildet. Organisasjonsteorien er omfattende, men institusjonell organisasjonsteori, og da særlig kultur- og myteperspektivene ser ut til å kunne forklare hvorfor noen kommuner har «kulturkommunestatus» som strategi. Også elementer fra systemteorien synes å kunne gi gode forklaringer på kultursektorens rolle som bindeledd eller «lim» i et stadig mer funksjonsdelt samfunn der det synes å mangle en felles ideologisk eller moralsk overbygning. Perspektiver fra teorier om velferdsledelse er dermed også relevante (Andersen og Pors, 2014, s. 193-234)

Lokalt kulturliv består av en både kommunale, frivillige, profesjonelle og eksterne aktører som samarbeider eller forholder seg til hverandre i en blanding av formelle og uformelle roller som kan synes nokså uoversiktlig. Hypotesen er at kultursjefens samarbeidsstrategier har betydning for tjenesteproduksjonen, og i den forbindelse er det relevant å trekke inn elementer fra sosial nettverksteori (Granovetter, 1985).

Det siste teoriområdet i oppgaven er ledelse og påvirkning, og jeg har sett etter teori som er relevant for å forklare kultursjefens rolle som kommunal mellomleder. Rollen krever stor grad av egenledelse, samtidig som medarbeiderne ofte har selvstendige arbeids- og ansvarsområder. Kompetansebaserte ledelsesstrategier synes som en god og tilstrekkelig vinkling i denne sammenhengen. Denne ledelsesretningen er videre angitt som godt egnet for ledelse i kommunal sektor (Lai, 2016, s153-182).

Kapittelet omfatter også beskrivelse av annen empiri og undersøkelser innenfor det aktuelle området, og her har Telemarksforskning bidratt med vesentlige kilder både i form av den årlige utgivelsen av Norsk kulturindeks, og all følgeforskningen som er publisert i sammenheng med denne. Kritisk bruk av disse kildene er nødvendige, da det i stor grad er kvantitative data og resultater som formidles, mens oppgavens tema er vinklet mot kvalitative egenskaper ved kulturarbeidet i kommunal kulturavdeling. Tidligere forskning publisert av blant annet Storstad (2010) og Aagedal, Egeland og Villa (2009) tar for seg kvalitative sider ved lokalt kulturliv og kommunal kulturforvaltning og har bidratt med vesentlig kunnskap og dokumentasjon i arbeidet med oppgaven.

Neste del av teorikapittelet vil være en noe mer utførlig beskrivelse av den teorien som er anvendt, og skal bidra med en oversikt over oppgavens grunnlag for senere drøfting og resonneringer.

2.1. Drøfting av teori innenfor oppgavens hovedtemaer

Problemstillingen innledes med spørsmål knyttet til kjennetegn ved vellykket kommunal kultursatsing, noen som krever en redegjørelse av anvendt kulturbegrep og noen aktuelle problemstillinger knyttet til dagens kulturpolitikk og kulturforvaltning

2.1.1. Kulturbegrepets hovedperspektiver

Kulturbegrepet preges av mangetydighet og kompleksitet, men med en overordnet teoretisk todeling i det smale kvalitative kulturbegrepet og det brede samfunnsvitenskapelige kulturbegrepet¹

a) Det smale kulturbegrepet

Det smale kulturbegrepet beskriver den ekspressive delen av kulturen og vektlegger kultur som produkter eller artefakter, noe en kan ha eller ikke ha, og litteratur, kunst, teater og musikk faller innunder dette begrepet. Denne forståelsen er verdiorientert og setter tradisjonelt «merkelapp» på kulturuttrykk, eksempelvis populær, eller folkelig kultur på den ene siden og kvalitetskultur, eller finkultur på den andre. Folkeopplysning, dannelse og demokratibyggning var viktige verdier ut fra et slit kulturelt grunnsyn.

b) Det brede kulturbegrepet

Dette er et beskrivende og antropologisk perspektiv som vektlegger kultur som noe man er, beskrevet av (Williams 1989:4,7) som «A whole way of life». Kulturell variasjon, ideer, normer og verdier må her forstås og forklares uten en kvalitativ, verdibasert målestokk og har nær sammenheng med begrep som livsform, sivilisasjon og levemåte. Kultur kan omtales i flertall som nasjonalkulturer, bedriftskulturer osv .

Denne doble betydningen av kultur som noe man både kan ha og være (en del av) spiller videre inn på kulturpolitikken og den kulturpolitiske diskusjon. Å gi kultur gode vekstvilkår viser til en smal betydning, mens å verne om norsk kultur viser til den brede tolkningen. I et postmoderne samfunn i stor endring gir slik inndeling stadig mindre mening – i dag har dette også stort sett blitt et kunstig skille som har kollapset mens en sterk og livskraftig middelkultur vokser fram.

c) Det kulturpolitiske kulturbegrepet

En tredje pragmatisk kulturbegrep fanger bedre opp helheten i en slik diskusjon, og gir en bedre forståelse av den politisk administrative avgrensningen av kulturområdet. Tidligere har

¹ (Mangset 1992; Mangset og Hylland 2017;s 15; NOU2013 : 4,s.58)

det smale kulturbegrepet fylt denne funksjonen, med de tradisjonelle kulturaktivitetene som gjenstand for den offentlige oppmerksomheten. Det kulturpolitiske begrepet var begrunnet i behovet for å avgrense et hensiktsmessig politisk forvaltningsområde, og dukket opp fra 70-tallet sammen med en radikal, kulturell relativ samfunnsoppfatning som var mer tolerant overfor forskjeller. Den moderne demokratiske kulturpolitikken måtte omfatte kulturlivet til «folk flest», og fokus ble på kulturell egenaktivitet som foreningsliv, amatørteater, idrett osv, noe som innebar et langt mer i samfunnsvitenskapelig perspektiv enn tidligere. Dette tredje begrepet omfatter eksplisitt de to andre i det å gi kultur «gode vekstvilkår» viser til det smale begrepet, mens å bygge opp under norsk kultur eller lokal kultur viser til det bredere begrepet (NOU203:4; Mangset, 1992).

2.1.2. Kulturpolitikk og kulturforskning

Kommunal kulturorganisering kan deles mellom et forvaltningsnivå og et politisk nivå, der det første viser til den organisatoriske oppbygningen av kommunens kulturarbeid, mens det politiske nivået omhandler måten kulturlivet blir håndtert på innenfor det kommunale politiske systemet (Agedal, et al, 2009)

Dagens kultursjefe har imidlertid en langt mer utvidet rolle og ivaretar oppgaver og relasjoner innenfor hele spekteret av kulturbegrep. Det kan likevel være nyttig med en samlet oppstilling og begrepsavklaring også fordi den statlige og regionale kulturpolitikkenes føringer og påvirkning har konsekvenser også for det lokale nivået.

Røyseng (2014, s.4-8) skiller mellom fire hovedtyper innen kulturforskning, og viser til at den tradisjonelle kulturforskningen i hovedsak har forholdt seg til de smale kulturbegrepet, her definert som Nr 1 og nr 2.

Kultur/politikk	Smalt politikkbegrep	Bredt politikkbegrep
Smalt kulturbegrep	1) Beslutningsaktivitet om saker i kultursektoren på formelle, offentlige beslutningsarenaer	2) Alle autoritetsforhold og all maktutøvelse innen kultursektoren
Bredt kulturbegrep	3) Beslutningsaktivitet om saker om kultur i vid forstand på formelle offentlige beslutningsarenaer	4) Alle autoritetsforhold og all maktutøvelse som bestemmer hvordan kultur i vid forstand defineres

Kulturpolitikk er et relativt nytt forvaltningsområde, i realiteten først befestet etter 2. verdenskrig (Mangset og Hylland, 2017), men med dagens problematikk i hovedfokus har jeg valgt å konsentrere meg om nyere forskning og litteratur.

Begrunnelser for offentlig kultursatsing har omfattet perspektiver på kultur både som egenverdi og som virkemiddel for å nå mål innenfor andre forvaltningsområder. Her kommer også kulturøkonomiske perspektiver inn, et fagområde som har vokst i takt med at kulturnæringene har fått økt betydning. Litteratur basert på nyere forskning om kulturpolitikk og forvaltning, forskningsbasert empiri og nyere statistiske undersøkelser. Begrunnelsene for en offentlig kultursatsing har variert i ulike perioder, med en Økt kommersialisering og krav om inntjening trekkes fram som en tydeligere tendens utover 2000-tallet, og kultur dukker opp som virkemiddel innen andre politikkområder i stadig flere sammenhenger. Kulturisering av samfunnet dukker opp i denne sammenhengen opp som nytt begrep².

Den rødgrønne regjeringens store kultursatsing gjennom «Kulturløftet» førte til en ekspansiv periode i norsk kulturpolitikk i årene etter 2005, og i forbindelse med arbeidet med «Kulturutredningen 2014» (NOU 2013:4) ble det utført flere studier som blant annet omfattet utvikling og endringer i den kommunale kulturforvaltningen (Aagedal et al, 2009). Det konkluderes videre med at kommunene i mindre grad enn før er produsenter av kulturaktiviteter og i økende grad inntar en tilretteleggerrolle. En annen oppsummering i kulturutredningen er at de store institusjonene og en ekspansiv utbygging av større kulturhus og idrettsarenaer over lengre tid har blitt prioritert framfor «den kulturelle grunnmuren» som er en betegnelse på den kulturaktiviteten som bedrives av folk flest der de bor (Storstad, 2010)

Andre utviklingstrekk i perioden er framvekst av en stadig sterkere begivenhetskultur i nært samarbeid med de frivillige ute i kommunene. En slik «festivalisering» går i liten grad på bekostning av det lokale kulturlivet, og betraktes heller som en markedsføringsverdi for stedet (Storstad, 2010, s. 113)

Den blå-blå regjeringens bidrag så langt har vært sterkere fokus på alternative finansieringskilder innenfor kulturen, i praksis forstått som økt samarbeid mellom kulturlivet og ulike næringsaktører. Fordelen er økt oppfinnsomhet i forhold til å finne samarbeidspartnere til større arrangementer og prosjekter, men faren er at dette vil medføre en nedprioritering av faste tilskudd til tradisjonelle kulturtilbud som er avhengig av offentlige bidrag for å kunne opprettholdes med høy kvalitet. Her trekkes folkebibliotekene fram som et eksempel. Arbeidet med en ny kulturmelding ble igangsatt våren 2017, den første siden 2003.

² Kvarv, 2014; Mangset og Hylland, 2017

Kulturlivet har vært igjennom dramatiske endringer siden da, og daværende kulturminister Linda H Helleland viser til at det er på høy tid å utforme framtidens kulturpolitikk i en ny stortingsmelding. Det skal bli interessant å se hva som blir resultatet denne gangen.

2.1.3. Kultur som virkemiddel og egenverdi

Mange sektorer i Kommune-Norge slåss om kulturens gunst og det er en tydelig tendens til at kultur i stadig større grad blir brukt som et virkemiddel på andre politikkområder som turisme, reiseliv, steds- og byutvikling og næringsutvikling. Storstad (2010) bruker begrepet «den multifunksjonelle kulturen» som en beskrivelse av kulturens ulike roller. Dette står ikke nødvendigvis i noe motsetningsforhold til å betrakte kultur som en egenverdi og et fellesgode med en rekke kvaliteter. Rapporten konkluderer med at kommunene ser ut til å balansere avveiningen mellom kulturens egenverdi og kulturens rolle som instrument for å realisere andre mål.

2.2. Organisasjonsteori av relevans for problemstillingen

Organisasjonsteorien er omfattende, og ut fra oppgavens problemstilling har jeg valgt et ut noen retninger med relevans for oppgavens tema, kommunal kulturforvaltning. Hypotesen er at kulturavdelingen kan ha egenskaper og utfordringer som ikke nødvendigvis deles med resten av kommuneorganisasjonen, noe som kan tilsi at det er perspektiver i organisasjonsteorien som spesifikt fanger opp dette. Hovedskillet i organisasjonsteorien går mellom instrumentell eller institusjonell organisasjonsteori, igjen delt i en rekke ulike perspektiver og retninger som ikke kan få plass her.

1) Instrumentell organisasjonsteori preges av en klassisk rasjonell oppfatning av organisasjonen som hierarkisk oppbygd, og med formålsorientert styring og oppfatning av at beslutninger og strukturer er rasjonelle. Målene er gitt utenfra eller fra lederne, og politikkenes mål er å finne de riktige virkemidlene. Dette synes forutsetter ifølge Christensen, Egeberg, Lægereid, Rones og Røvik (2015) at det er samsvar mellom formell struktur og aktuell adferd i organisasjonen. Aktivitetene vil bære preg av kontroll og styring på leting etter informasjon og metoder som øker effektivitet og måloppnåelse i henhold til planer og vedtak. Offentlig forvaltning er preget av et mangfold av aktører og grupper som er opptatt av å ivareta ulike interesser, og organisasjonsstrukturen er gjerne et resultat av forhandlinger og maktfordeling.

Endring foregår som en konsekvens av endrete mål eller styringssignaler, eller fordi ytre forutsetninger endres og krever tilpasning.

I et hierarkisk perspektiv kan organisasjonen betraktes som en gruppe aktører som ut fra hver sin posisjon og rolle jobber for samme mål. Ut fra et forhandlingsperspektiv tas situasjonen med mange aktører og interessegrupper inn, og organisasjonen må hele tiden forhandle om hva som er prioriterte mål og virkemidler. Konsekvenslogikk med utpreget mål-middelrasjonalitet

2) Institusjonell organisasjonsteori åpner for at organisasjonene har egne verdier, regler og normer som påvirker beslutninger og adferd.

Målene oppdages og defineres her i større grad innenfra, og politikk handler dermed i større grad om meningsdanning og om å oppdage mål. Organisasjoner er ut fra dette perspektivet mer robuste, men også tregere og vanskeligere å påvirke og endre. Dette synet innebærer en oppfattelse av at alle institusjoner er organisasjoner, men ikke nødvendigvis at alle organisasjoner er institusjoner. Den institusjonelle tilnærmingen til organisasjonsteorien skiller gjerne mellom et kultur- og et myteperspektiv.

2.2.1. Kulturperspektivet

Her forklares institusjonelle egenskaper med at indre og ytre press og samhandling skaper uformelle normer og verdier i organisasjonen som gror fram gjennom lang tid, og som eksisterer parallelt med de formelle normene som er uttrykt gjennom stillingsinstrukser, organisasjonskart og styringsdokumenter. Det grunnleggende perspektivet her er ifølge March og Olsen (1998) logikken om det kulturelt passende, noe som forutsetter det Christensen et al.(2015) kaller matching, og som innebærer at kulturelle normer brukes for å kople sammen situasjoner og identiteter. Det utvikles en moralsk eller etisk ramme for organisasjonsmedlemmene som gir normative rettesnorer for handlinger og holdninger, noe som igjen bidrar til å bygge tillitt mellom medlemmer på ulike nivåer i organisasjonene, for eksempel mellom ledelse og medarbeidere. Dette forutsetter at noen grunnleggende spørsmål kan besvares:

- Gjenkjenning av egenskaper ved den aktuelle situasjonen en står overfor og hva som kreves
- Identitetsavklaring forstått som hvilke verdier og normer som er viktigst for meg og organisasjonen

- Handlingsregler som angir hva som forventes i den aktuelle situasjonen og som dermed forbinder situasjon og identitet på en selvfølgelig og intuitiv måte så fremt organisasjonskulturen har et konsistent sett av regler og en tydelig identitet.

Utfordringen i offentlig ledelse er at kulturell inkontinens og kulturelt mangfold kan skape både problemer og økt fleksibilitet. Forvaltningskultur og administrative leders rolleutforming er preget av en uklar blanding som skal ta hensyn til verdier som lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet. Vertikal institusjonell dybde tar hovedsakelig utgangspunkt i offentlig organisasjonskultur mens horisontal bredde oppnås når ansatte holder på med aktiviteter som er integrert med andre aktiviteter i organisasjonen. Det siste gir opplevelse av å være en del av et kulturelt hele, noe som gir egne aktiviteter mer meningsfylte.

Organisasjonskulturen utvikles over tid og i samspill mellom indre og ytre faktorer. Betydningen av historiske røtter forklares med at kulturelle normer og verdier som preger organisasjonen i dens tidlige og formative år vil ha stor betydning for det som skjer siden. Dette kan ha både fordeler og ulemper, da de på den ene siden gir stabilitet og dybde, mens det på den andre siden kan være vanskelig å endre kurs da kostnadene ved omstilling anses som for store eller etablerte verdier er så innarbeidet og verdsatt som en vesentlig del av organisasjonens identitet.

I møte med organisasjonen møter mennesker et nett av formelle regler og prosesser i tillegg til alle uformelle koder og symboler. Hofstedes³ «løkteori» deler kulturens uttrykksformer i fire kategorier: symboler, helter, ritualer og verdier. Det er ifølge teorien de synlige delene av kulturen som forandres enklest, forklart som organisasjonens rutiner, prosedyrer eller strukturer. De mindre synlige delene av organisasjonskulturen er normer og verdier, og disse kan være svært vanskelig å endre når de først er innarbeidet.

Dette kan illustreres som en «løk» der den indre kjernen utgjør verdier og normer, mens handlinger og ritualer utgjør de synlige strukturene. Praktisk forklart vil det enkleste være å utstyre arbeidsplassen med ny innredning, kunst og andre synlige ytre symboler som viser hvem en ønsker å være. Rutiner ritualer lar seg også endre med krever vanligvis større innsats.

³ Hofstede 1991

Våre indre verdier og holdninger lar seg vanskelig endre, enten det dreier seg om fordommer eller lite hensiktsmessig organisasjons kultur.

2.2.2. Myteperspektivet

Her fokuseres det mer på at det finnes institusjonaliserte omgivelser som fokuserer på verdier og normer som ikke er i organisasjonen selv, men som er sosialt skapt og utøver press på hvordan organisasjonen skal være. Christensen et al.(2015) viser til at retningen er fundert på klassiske arbeider av amerikanske organisasjonsforskere⁴. Når organisasjonene må tilpasse seg slike felles normer for utforming blir de ikke nødvendigvis mer effektive eller velfungerende, men de blir mer lik hverandre. Slike myter kan være skiftende, men presenteres i form av konseptualiserte oppskrifter på organisasjonsutforming, ledelse, organisasjonskultur osv (Røvik, 2007).

Et kjennetegn er at de oppstår og spres raskt til både mange og ulike organisasjoner og følges av egen litteratur som angir metodens innhold og fordeler. Populære myters store spredningsevne kan oppsummeres med at de presenteres med en velregissert og dramatisert suksesshistorie som med et individrettet budskap også gir inntrykk av å kunne brukes av alle slags organisasjoner under forutsetning av kjøp av riktig «produktpakke» i form av oppskrift på framgangsmåte og implementering i egen organisasjon. Presentering av oppskriften som tidsriktig og tilpasset nettopp den enkelte organisasjon bidrar ytterligere til spredningen. Effektive myter har det til felles at de spres seg og krever at alle organisasjoner i samfunnet tar dem til seg for å oppnå legitimitet og framstå som rasjonelle.

Myten om «Den kreative klassen» ble lansert av Richard Florida, og fikk betydelig oppmerksomhet. Hans tese var at store byer som tiltrakk seg kreative mennesker⁵ ville få større vekst også innenfor andre samfunnsområder. Kultur og kultursatsing slik det defineres i oppgaven var bare en del av dette bildet, men et viktig element for å forklare verdiene hos deler av «den kreative klasse». Floridas teorier for økt attraktivitet fikk stor oppmerksomhet i

⁴ Forskerne John W.Meyer og Brian Rowan, Paul J.DiMaggio og Walter W.Powell og W.R.Scott. nevnes spesielt.

⁵ Forstått som summen av homofile, kunstnere og innovatører av ulike slag

flere år, og har muligens bidratt litt ekstra til å markedsføre verdien av å få «kulturkommunestatus»⁶.

2.2.3. Ledelsesteorier av relevans for kultursektoren

Utgangspunktet for oppgaven er offentlig administrasjon og ledelse, og det er naturlig å vise til ledelseslitteratur og teorier som tar høyde for den konteksten en kommunal mellomleder forholder seg til. Kulturavdelingen skiller seg likevel ut ved at det er relativt få ansatte med forskjellig fagbakgrunn, ulike ansvars- og arbeidsoppgaver som i liten grad er lovpålagt og rutinepreget, få eller ingen kollegaer på arbeidsteden og i mange tilfeller også en arbeidstid som gjør det er få tidspunkter i løpet av uka der det i det hele tatt er mulig å samles til et felles personalmøte. Etter en gjennomgang av flere av de sentrale ledelsesmodellene antyder Baldersheim og Rose (2014) at det er den kompetansebaserte modellen som i størst mulig grad tar høyde for den komplekse konteksten og det mangfold av oppgaver en kommunal leder med sammensatt fagområde står overfor. Kulturmedarbeiderne må gjøre regning med å arbeide selvstendig, ha få eller ingen kollegaer innen eget fagområde og en arbeidstid som omfatter helger og kvelder. Ledelseslitteraturen er nærmest ubegrenset, men teorier om kompetansebasert ledelse viser til at oppgaver og utfordringer i en dagens arbeidsliv krever ledelsesstrategier som gjør at medarbeiderne både blir sett og får brukt hele sin kompetanse på en god måte (Lai, 2016). Dette vil igjen blant annet føre til økt motivasjon, bedre tjenestekvalitet og mere samarbeidsorientert holdninger. Måle- og utviklingsverktøyet «10-faktor» er utviklet av professor Linda Lai i samarbeid med Kommunenes Sentralforbund (KS) og er blitt benyttet i en rekke norske kommuner de siste årene (www.ks.no).

Begrepet potentialitetsledelse viser slik jeg tolker det til utfordringen med at god ledelse i dag innebærer at ledere og medarbeider forventes både å løse dagens oppgaver, samarbeide på tvers av systemene og også være fleksible og kreative i forhold til hele tiden å finne gode og kreative løsninger utenfor den definerte rammen når det er behov for det. Et kreativt perspektiv som jeg tenker faller naturlig innenfor kultursektoren som i sin natur bærer preg av å være kreativ, fleksibel og foranderlig. Uten nødvendig abstraksjon blir det vanskelig med kontingenstenkning- se ting fra flere vinkler.

⁶ Eksempelvis: Isaksen, A (2005), Den kreative klasse og regional utvikling i Norge

2.2.4. Kommunalt lederskap i Norge

Hvilke ledere trenger kommunen? Lotsberg (2014, s 131-151) viser til at den kompetansebaserte modellen ligger nærmest for den komplekse konteksten og det mangfold av oppgaver som skal løses innenfor flere av avdelingene og at modellen trekker veksler også på andre ledelsesteorier. Forskning på kommunal ledelse omhandler i hovedsak enten kommunens toppledere forstått som rådmannsfunksjonen og ordførerrollen, men også mellomlederfunksjoner innen barnehage, skole og helsesektoren har egne ledelsesoppskrifter og retninger.

Kultursektoren er den minste innen offentlig forvaltning, og det er antakelig ikke så overraskende at den faller litt utenom i en slik sammenheng. Diskusjoner som omhandler kommunale ledesers begrensede handlingsrom vil likevel være aktuelle. I tillegg har kultursjefen en ekstra utfordring i hele tiden å skulle bekrefte og bevise sin berettigelse som produsent og tilrettelegger av ikke lovpålagte tilbud og tjenester. Ulike ledelsesteoretiske tilnærming lever imidlertid godt side om side i norske kommuner og i samfunnet som helhet.

2.3. Empiriske undersøkelser om emnet:

Rapporten «Kommunal kultursektor i endring» (Storstad, 2010) er basert på den nasjonale surveyen «Lokalt kulturliv i endring» gjennomført i 2007-2009, og gir en grundig gjennomgang av resultatene fra en omfattende spørreundersøkelse om kommunal kultursektor sendt til samtlige norske kommuner i 2008. Basert på svarene fra i alt 344 kulturansvarlige bidrar rapporten med en grundig gjennomgang av en rekke temaer innenfor temaer som politikk, administrasjon, utviklingstrekk og praktisk arbeid i kommunale kulturavdelinger. Selv om undersøkelsen er foretatt for snart ti år siden, gir den et nyansert og godt bilde av sentrale problemstillinger innenfor oppgavens område.

De empiriske undersøkelsene og publikasjonene om kulturpolitikk og kulturforskning fra Telemarksforskning var bakgrunnen for at jeg i det hele tatt valgte å skrive om kommunal kultursatsing. Den første utgaven av «Norsk kulturindeks» nærmest dumpet ned på skrivebordet mitt (Kleppe, 2011), og etter å ha gransket resultatene for egen kommune ble det interessant å lese mer om forskningen som lå til grunn for undersøkelsen. Kulturindeksen blir utarbeidet årlig

Hvilke rolle har Norsk kulturforum? Intensjon om å være noe annet enn for Norsk kulturindeks, kommunebarometer (KS) og kommuneNM (NHO)

Prisen Norges kulturkommune er innstiftet og deles ut av Norsk Kulturforum annet hvert år. Norsk Kulturforum ønsker gjennom prisen å synliggjøre godt lokalt kulturarbeid der hele befolkningen gis mulighet for meningsfull egenaktivitet og gode kulturopplevelser, i tråd med kulturlovens intensjoner. En anerkjennelse av kommuner som jobber godt med hele bredden av kulturlivets utfordringer og muligheter, der både offentlige, frivillige og private aktører har sin plass og rolle i et helhetlig lokalt kulturliv (NOKU, 2017).

Undersøkelsen «Hva kjennetegner gode kulturkommuner» har som mål å undersøke hvilke strukturelle og kulturelle faktorer som har betydning for kulturlivet i norske kommuner. Kunnskapen skal videre brukes til å utvikle en forklaringsmodell for kjennetegn på gode kulturkommuner. Ambisjonene er å kunne gi noen svar på hvilke faktorer kommunene selv kan påvirke, og hvilke som ligger utenfor egen lokal påvirkningsmulighet. Undersøkelsen er lagt opp som en kausal analyse som tar sikte på å avgjøre om indikatorene for en kommunes kulturtilbud og deltakelse (målt gjennom Norsk kulturindeks) påvirkes av strukturelle variabler i kommunene som inntektsnivå, aldersstruktur, utdanningsnivå, antall innbyggere, sentralitet og tilstedeværelsen av besøksnæringer og høyere utdanningsinstitusjoner. Kommunale utgifter til kultur og tilstedeværelse av kulturhus regnes her i kategorien strukturelle faktorer kommunen kan påvirke direkte (Kleppe og Leikvoll, 2016, s.8-13).

Notatet fra Telemarksforskning med tittelen «Skaper kultur attraktive steder?» var derfor langt fra godt da det her nærmest ble slått fast at kommuner med mye kultur ikke er mer attraktive som bosteder enn steder med lite kultur nytt (Vareide og Kobro, 2012). Rapporten er utarbeidet på bakgrunn av ulike regresjonsanalyser, blant annet «Norsk kulturindeks 2011» (Kleppe, 2011) utarbeidet fra samme institusjon for første gang dette året. Undersøkelsen sammenlikner og rangerer alle norske kommuner ut fra 28 ulike faktorer knyttet til lokal kulturaktivitet. En kronikk i Nationen 16.09.17 (Vareide, K., og Hauge, A. 2017) med tittelen «Kultur påvirker valg av bosted» kunne bidra med mer nyansert kunnskap om sammenhengen mellom bostedspreferanser og kulturtilbud i kommunene. Kommuner som satser på kultur får riktignok ikke flere, men de tiltrekker seg høyere utdannede innbyggere ifølge en ny oppgave Telemarksforskning har gjort i samarbeid med Kunnskapsverket- Nasjonalt senter for kulturelle næringer. Fem år med nye data og bedre analyseverktøy forklarer disse mer nyanserte funnene som blant annet viser til at i de ti kommunene som i 2015 gjorde det best

på Norsk kulturindeks 2015 hadde 39% av innbyggerne minst tre års høyere utdanning mens tallene for de ti med lavest plassering var på 20,3%.

Forskningsrapportene «Lokalt kulturliv i endring» (Aagedal, et al., 2009) og «Kommunal kultursektor i endring» (Storstad, 2010) bidro til at jeg for flere år siden oppdaget at lokal kulturforvaltning var et interessant tema som så kunne belyses og forstås på mange måter. I forbindelse med publiseringen av «Kulturutredningen- 2014» (Enger et al., 2013) ble norsk kulturpolitikk og offentlig kulturforvaltning et debattert tema både i presse og fjernsyn. Det lokale nivået var ikke det mest sentrale i denne sammenhengen, men viktigheten av å styrke og støtte «den kulturelle grunnmuren» ble understreket i rapporten og viste da blant annet til den lokale kulturaktiviteten som foregår ute i kommunene. Sammen med en rekke siderapporter og avisartikler har derfor også «Kulturutredningen 2014» vært viktige faglige bidrag i mitt arbeid med oppgaven.

2.3.1. Forventninger til funn ut fra teori

På bakgrunn av drøftingen i dette kapittelet har jeg oppsummert noen forventninger til funn innenfor de ulike teoriområdene.

- Kulturens egenverdi står sterkt og bygger på lokale forutsetninger og kvaliteter, men politikere og beslutningstakere har sannsynligvis konkrete forventninger til kultur som virkemiddel innenfor andre områder. Strukturelle forhold og kulturhistorie utgjør sannsynligvis en stor del av forklaringen på hvorfor noen kommuner lykkes godt.
- De «gode kulturkommunene» har kulturverdier som en grunnleggende del av organisasjonskulturen på ett eller flere grunnleggende områder, og har samtidig et bevisst forhold til hvordan dette kan styrkes og videreutvikles. Status som «god kulturkommune» er anerkjent som «myte» med positive tilleggs effekter i form av økt status, attraktivitet og økonomiske ringvirkninger. Bred omtale av rangeringsresultater på «Norsk kulturindeks» og andre kåringer basert på kulturelle steds kvaliteter og aktiviteter bidrar til mytespredningen.
- Organisasjonen har ledelsesstrategier som er i tråd med teorier om kompetansebasert ledelse og potentialitesledelse, noe som egner seg godt i kultursektoren som har medarbeidere med mange selvstendige arbeidsoppgaver og ansvar, og der gode samarbeidsstrategier kan være nødvendige for å få arbeidshverdagen til å gå opp.

- Kultursjefen har et bevisst forhold til å tenke strategisk for å nå mål om påvirkning og innflytelse i organisasjonen og har et stort nettverk som består av personer fra flere ulike miljøer.

3. Metodiske momenter

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av metode og undersøkelsesdesign, og for hvor hvordan datainnsamling er foretatt. Videre har jeg forsøkt å redegjøre for sterke og svake sider ved valgt forskningsopplegg. Til slutt har jeg gjennomgått resonnementer som ligger til grunn, og hvorfor jeg mener at dette har vært en farbar på vei for å identifisere kjennetegn ved de nokså små, men gode kulturkommunene.

3.1. Valg av metode

Problemstillingen stiller spørsmål ved om det finnes felles kjennetegn ved kommuner som lykkes godt i sin kultursatsing, og forskningsspørsmålene skal bidra til å identifisere eventuelle felles kjennetegn ved kommuner som «lykkes godt i sin kultursatsing», men slik at disse kan knyttes til administrative forhold i den enkelte kommune. I praksis skal egenskaper ved enhetene sammenliknes, noe som peker mot komparativ undersøkelsesdesign. Denne benyttes når man undersøker likheter og forskjeller mellom enhetene, og videre klarlegger relasjoner mellom faktorene. Analysen ender opp i en formulering av konklusjoner eller antakelser på empirisk grunnlag.

Så langt ville et beskrivende undersøkelsesdesign passet godt, men ambisjonen min var ikke bare å sammenlikne men også å lete etter en forklaring. Dette ledet videre mot nettopp forklarende (kausale) undersøkelsesdesign. Slike benyttes ved oppgaver som har som mål å avdekke sammenhenger mellom en årsak (forhold som fremmer god kulturforvaltning) og en virkning (forekomst av mye og god kultur) (Denk,2002, s.8-11).

3.1.1.Valgt analysemetode

Komparative teorier utmerker seg ved å ta utgangspunkt i at forklaringer (utløsende årsaker) kan utledes gjennom en antakelse om relasjoner mellom fenomen (universell lov). En slik teori beskrives som deduktivt-hypotetisk, det vil si at den kan lede fram til en mulig forklaring på sammenhenger mellom de fenomen som er undersøkt. Ved sammenlikning av et stort antall enheter anvendes statistisk metode som kjennetegnes ved at faktorene som inngår enten er færre eller mindre komplekse. Norsk kulturindeks (Kleppe, 2017) sammenlikner alle landets

kommuner i forhold til valgte faktorer, og er et relevant eksempel da informasjon herfra er benyttet som sekundærdata i min oppgave. Kvantitativ metode ble valgt vekk av flere årsaker. Jeg hadde allerede tilgang til tilstrekkelig, relevant statistisk materiale blant annet fra Norsk kulturindeks 2016 (Kleppe og Leikvoll, 2016).

Den viktigste grunnen var likevel at jeg ønsket å kunne gå grundigere til verks og fordype meg i noen utvalgte enheter, noe som førte til case-oppgaver som valgt design. Caseoppgaver er ifølge Andersen (2013, s.23) intensive oppgaver av en eller få enheter, eksempelvis organisasjoner, beslutninger eller hendelsesforløp. Disse egner seg når undersøkelsen omfatter spørsmål om 1) hvordan og hvorfor, 2) når forskeren har liten kontroll over hendelsene og 3) når fokus omfatter moderne fenomen i en sammenheng (Yin, 1989). Enkeltcasestudier er ofte opptatt av det unike, og metoden egner seg til å beskrive og forklare i lys av en helhetsforståelse (Andersen 2013,-s. 61).

Når studien omfatter et lite antall enheter, vanligvis 2-5, angis fokuserte oppgaver som en anvendelig analysedesign. Kjennetegn er her at ett spesielt aspekt står i fokus for oppgaven, og at det er dette som skal lede fram til en forklaring på den studerte situasjonen. Undersøkelsen foregår ved å trekke flere uavhengige aspekter inn i analysen, og modellen kan egne seg til begreps- og teoriutvikling. Denk (2002, s.42) angir to hovedgrupper av fokuserte, komparative oppgaver.

- Most similar system design (MSSD) bygger på logikken om at forskjeller kan forklares med andre forskjeller. Eksempelvis kan forskjeller mellom de undersøkte enhetene også være forklaring på forskjeller i den avhengige faktoren.
- Most different system design (MDSD) bygger på en omvendt logikk, nemlig at likheter også kan forklare andre likheter. Ved å studere enheter som i utgangspunktet er forskjellige øker muligheten til å finne ut hvilke faktorer(likheter) som påvirker den avhengige faktoren.

I følge Andersen (2013, s.91) kan det utledes flere varianter ut fra formål for oppgaven, noe jeg her nøyer meg med å vise til. MDSD-innfallsvinkelen syntes godt egnet til en sammenlikning av et lite utvalg kommuner der likheter på strukturelle, organisatoriske, administrative og sosiale nivåer skulle forklares. På bakgrunn av disse resonnementene er undersøkelsen gjennomført som en kvalitativ oppgave basert på prinsipper for komparativ, fokusert undersøkelsesdesign.

Forskningsmessige utfordringer knyttet til valg av komparativ metode som design er for øvrig også omtalt i drøftingskapittelets siste avsnitt.

3.2. Oppgavens avgrensning:

Problemstillingen inneholder flere begreper det var nødvendig å definere og avgrense før det var mulig å utarbeide gode forskningsspørsmål. For oversiktens skyld vil jeg her omtale oppgavens avgrensning i den rekkefølgen begrepene er omtalt i problemstillingen.

Hva kjennetegner kommuner som lykkes godt i sin kultursatsing?

Oppgavens utvalg består av fire mindre, norske kommuner, og betegnelsen «som lykkes godt i sin kultursatsing» viser her til at kommunene rangeres blant de 10 % beste av alle norske kommuner på Norsk kulturindeks (Kleppe og Leikvoll, 2017) og blant de 20% beste innenfor minst to av kategoriene folkebibliotek, kulturskole for barn og unge og kino i samme undersøkelse. Det er her tatt utgangspunkt i målt god tjenestekvalitet innenfor kultursektorens kjerneoppgaver enten fordi de er lovpålagte (kulturskole og bibliotek) eller fordi det er tilbud kulturavdelingen i hovedsak har fullt ansvar for (kino). En slik avgrensning synliggjør ikke alene at kulturadministrasjonen gjør en spesielt god jobb totalt sett, men kan betraktes som et godt utgangspunkt. En nærmere redegjørelse for valg av utvalgsriterier følger i metodekapittelets avsnitt om utvalg,

Hva med kategoriene som ble valgt bort?

Norsk Kulturindeks sammenlikner i alt 11 hovedkategorier, hvorav kategoriene bibliotek, kino og kulturskole har vært utgangspunkt for oppgavens utvalg i tillegg til total plassering og plassering i forhold til forventninger, kalt attraktivitetsindeks. Kategoriene kunstnere, kulturarbeidere, frivillighet, museum, sentrale tildelinger, kulturell skolesekk, konserter og scenekunst er utelatt som kriterier, begrunnet med Kleppe og Leikvoll (2016, s.11) sin redegjøring for de ulike kategoriens sammenheng med strukturelle forhold og utenforliggende faktorer. Tilstedeværelsen av mange kunstnere, kulturarbeider, høyt utdannede innbyggere og dyktige frivillige bidrar ikke overraskende til økt kulturell aktivitet, men er utelatt fordi slike faktorer er vanskelige å påvirke direkte fra kommunalt hold og har sammenheng med andre forhold. Kategorien museum er svært uensartet både med hensyn til omfang og eierforhold, og Storstad (2010) viser til at bare 24% av kommunene eier og driver museum.

Av kapasitetsmessige årsaker har jeg ikke foretatt noen sammenlikning av norske forhold med andre land. Kulturpolitikk og kulturpolitisk forskning i internasjonalt perspektiv er imidlertid beskrevet i litteratur⁷.

En kvalitativ oppgave om lokal kulturforvaltning med fokus på kultursjefens rolle, samarbeidsstrategier og handlingsrom

Kommunens kultursjef er i utgangspunktet valgt som eneste respondent.. Begrunnelsen er at kulturledere i hovedsak er fagpersoner med høy kompetanse og interesse innen de områdene oppgaven skulle omhandle. Videre er stillingen plassert på mellomledernivå, og forventes å ha god kontakt og kjennskap til beslutninger og praksis hos toppledelsen på administrativt og politisk nivå, organisatorisk fellesskap med de andre mellomlederne og naturlig nok lederansvar for egne medarbeidere i kulturavdelingen. Kultursjefens rolle innebærer høy grad av tilstedeværelse «der ting skjer» i form av små og store arrangementer og kulturaktiviteter både i egen og andres regi – med andre ord en nøkkelperson både der ting skjer, for å få ting til å skje og for å få ting til å skje på profesjonelt vis

Det politiske aspektet ble vurdert både i forhold til valg av respondenter og fokus, men med et så lite utvalg ville det være nokså personavhengig hvem som har engasjement og kunnskap om ulike sider ved lokalt kulturliv. Jeg har derfor valgt å avgrense dette temaet til å undersøke hvordan og når samarbeidet mellom kulturadministrasjon og politikere foregår.

Så hva blir egentlig igjen? Innledningsvis hevdet jeg at dagens kultursjef bruker mye av arbeidstiden på saksbehandling og tilrettelegging for andre kulturaktører, men at stillingen likevel gir relativt stor frihet til å utforme egen arbeidsplass og egen avdeling i forhold til mange andre kommunalt ansatte. Graden av handlingsrom, gjennomslagskraft og opplevd respons i yrkesutøvelsen varierer sannsynligvis mye fra kommune til kommune, noe som er et sentralt tema i denne oppgaven.

For å finne ut mer om hvordan en god kultursjef-arbeidsplass ser ut, peker de «gode kulturkommunene» seg ut som aktuelle oppgaveobjekter. Hypotesen er at noe av æren for høyt

⁷ Kvarv, 2014, s.196-210, Mangset og Hylland, 2017, 328-370.

nivå på kommunens kulturaktivitet og nivå kan sannsynligvis kan tillegges nøkkelpersonen – nettopp kultursjefen.

- i fire mindre kommuner

Metodevalget er allerede begrunnet i teksten, mens det å konsentrere seg om mindre kommuner ga meg en anledning til å danne et relativt oversiktlig bilde av helheten, her kommuneorganisasjonen generelt og kulturavdelingens plass og rolle både her og i forhold til resten av lokalsamfunnet. Dette vurderte jeg til å kunne bli utfordrende om kommunene i utvalget enten hadde helt ulik størrelse eller om jeg hadde valgt store kommuner til oppgaven. En viktig faktor her er selvsagt min tilknytning til og dermed erfaring fra «små forhold» noe jeg ønsket å kunne dra veksler på. Jacobsen (2015, s.56-58) viser til fordeler og ulemper ved å studere egen organisasjon, og selv om jeg har unngått å innlemme egen arbeidsplass i utvalget er miljøet såpass lite at det er viktig å ha et bevisst forhold til dette og sørge for nødvendig kritisk avstand. Mer om dette i avsnitt om oppgavens metodiske svakheter.

Langørgeren, Løkken og Aaberge (2015) redegjør for klassifisering av kommunene i kommunegrupper ut fra folketall og økonomisk handlingsrom basert på kriterier utarbeidet Statistisk Sentralbyrå. Dårlig kommuneøkonomi gir lite handlingsrom til å prioritere ikke-lovpålagte tilbud som kultur, derfor ønsket jeg at utvalget skulle bestå av kommuner med middels eller høye frie inntekter. De aller minste kommunene er valgt bort både fordi det er så få fagpersoner knyttet til kulturavdelingen at det ville være vanskelig å skille individuelle og personlige årsaker fra faktorer knytte til forhold i organisasjonen. Bare 37,7% av kommunene med under 2000 innbyggere er organisert med egen kulturavdeling, mens de øvrige har lagt disse tjenestene sammen med andre fagavdelinger ifølge Storstad (2010). Tendensen i undersøkelsen var at andelen med egen kulturetat var økt for kommuner med over 4000 innbyggere i perioden 1998-2008, men redusert for de mindre. Rapporten bygger på en oppgave foretatt i 2007-09, men det er lite som tyder på vesentlig endrete forhold i 2017.

3.3. Oppgavens relevans

Oppgavens tema er relevant for lokale beslutningstakere så lenge innbyggerne både forventer og ønsker et godt lokalt kulturtilbud. Det bør dermed være av interesse og nytte å ha god kunnskap om hvordan denne sektoren kan administreres slik at resultatet blir «mye kultur og høy kvalitet» for hver kommunale kulturbudsjettkrone. En større undersøkelse innenfor samme tema vil ha relevans for kommunale beslutningstakere som ønsker å få mest mulig ut

av sitt lokale kulturpotensiale, noe som nettopp er tema for Telemarksforskning sin pågående undersøkelse «Hva kjennetegner gode kulturkommuner?» (www.telemarksforskning.no).

Omfanget av denne oppgaven er imidlertid såpass begrenset at egne funn neppe kan formidles som ny kunnskap innenfor emnet. Intensjonen er å kunne bidra med inspirasjon og gode innspill til diskusjoner blant kollegaer og andre med interesse for temaet. Effekten av dette kan være at noen tar skrittet til å fatte mer kulturvennlige vedtak, benytte anledningen til en administrativ omorganisering – eller at yngre kollegaer tar fatt på videre forskning innenfor et viktig tema.

3.4. Datainnsamling:

Datainnsamlingen skal skaffe tilstrekkelig og relevant informasjon til å belyse oppgavens problemstilling, og om mulig benytte flere datainnsamlingsmetoder (Jacobsen, 2015, s.174). Intervju egner seg når det er relativt få enheter som skal undersøkes, og der en er interessert i hva det enkelte individ sier, fortolker og legger mening i, og passer derfor godt i min undersøkelse.

Jeg har valgt å kombinere intervju med bruk av sekundærdata fra blant annet kvantitative undersøkelser, statistikk og kommunale planverk da oppgavens problemstilling forutsatte forkunnskaper om strukturelle forhold, administrativ praksis og organisering i kommunene, noe et intervju alene vanskelig ville gi tilstrekkelig informasjon om til å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Jacobsen (2015, s.138-141) viser til hvordan metodetriagulering kan bidra til bedre og mer utfyllende resultater for eksempel ved at en foretar flere delundersøkelser. For mitt formål var det uaktuelt å utarbeide to ulike undersøkelsesopplegg, og forarbeidet viste at det var enkelt å hente ut rikelig med sekundærdata i form av registerdata og annen skriftlig informasjon om enhetene. Kommunenes planverk har derfor vært nødvendige supplement til informasjon framkommet i intervjuene, og da spesielt kommuneplanens samfunnsdel og ikke minst fagplan/kommunedelplan for kultur.

3.4.1. Beskrivelse av datainnsamlingsprosedyren

Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) vurderer forsknings- og studentprosjekter som behandler personopplysninger, og skal både sikre og påvise at behandlingen av personopplysninger i hvert forskningsprosjekt er i samsvar med loven. Selv om min oppgave i liten grad ville omfatte sensitive personopplysninger var det klart at både kommunene og personene i undersøkelsen ville kunne identifiseres. Det var derfor nødvendig å sende

undersøkelsesopplegget mitt til vurdering og godkjenning hos NDS før datainnsamling ved intervju kunne foretas. Dette medførte nokså grundig bearbeiding både av selve problemstillingen og av de ulike aspektene ved planlagt undersøkelsesdesign. Utfylling av meldeskjemaet omfattet redegjøring for innsamling og behandling av personopplysninger og både introduksjonsbrev til aktuelle respondent er og intervjuguide skulle sendes med. Positivt svar fra NDS kom etter et par uker, og dermed kunne introduksjonsbrev med forespørsel om deltakelse kunne dermed sendes ut til kultursjefene i de fire valgte kommunene.

Forespørselen min gjaldt intervju i de aktuelle kommunene, noe som var et bevisst valg både for å få et bedre inntrykk av kommuner jeg bare hadde overflatisk kjennskap til på forhånd og for å få et inntrykk av kultursjefen i egne omgivelser. Alt i alt vel verdt den tiden det ville ta å besøke de aktuelle kommunene. I løpet av få dager hadde alle forespurte respondent er svart positivt bekreftende, og intervjuturneen til Røros, Tynset, Nord-Aurdal og Ål kunne planlegges. Kortversjon av intervjuguiden ble på e-post før besøket som en forberedelse på hva jeg var ute etter, og for at respondent ene skulle kunne skaffe til veie faktaopplysninger eller annet relevant materiale.

I følge Jacobsen (2015, s.155) er nøkkelen til gode intervjuer å være godt forberedt og å skaffe god bakgrunnsinformasjon om de personene som skal intervjues. Denne delen av forberedelsene utgjorde en vesentlig del av selve datainnsamlingen og bestod i lesing av kommunenes resultater på Norsk Kulturindeks 2016 (Kleppe og Leikvoll, 2016) og av dokumentdata i form av informasjon lagt ut på kommunale hjemmesider inkludert vedtatte kommuneplaner og kulturplaner. Dette ga til sammen godt grunnlag for å danne et forhåndsinntrykk av hvordan det stod til i kommunen, og gjorde det enklere å planlegge prioritering av spørsmål og temaer til selve intervjuet.

Intervjumalen min var inspirert av Jacobsen (2015, s. 145-172) der det på en oversiktlig måte gjøres rede for sterke og svake sider ved ulik grad av strukturering av et forskningsintervju. Etter noe redigering hadde jeg 11 hovedspørsmål og en rekke bulletpoints, det som en sjekklister for å kontrollere at alle temaer ble gjennomgått i alle intervjuene.

Røros og Tynset ble besøkt først, og jeg var spent på om intervjumalen fungerte som planlagt. Jeg kjente respondentene litt fra før, noe jeg var oppmerksom på som eventuelt metodisk problem men som i intervjusituasjonen viste seg ukomplisert. Intervjuene foregikk på skjermete møterom i de respektive kulturhusene, noe som ga ro og fokus.

En god samtale krever ifølge Jacobsen naturlig blikk-kontakt, en god grunn til å velge lydopptak. Det ligger etter hvert minst en smarttelefon på et møtebord, så jeg antok at lydopptak med slik redskap ikke ville virke særlig distraherende. Jacobsen (2015, s. 153) advarer mot å droppe notatskriving ved bruk av lydopptak, noe jeg hadde merket meg men likevel tok sjansen på. Intervjuet foregikk med fullt fokus på selve samtalen, men tvang meg til å sette av tid til transkriberingen umiddelbart etterpå for å være sikker på å huske situasjonene godt nok til å gjøre eventuelle tilføyelser og merknader. Det viste seg raskt at respondent ene ikke trengte nøytrale «oppvarmingsspørsmål». Det var derfor hensiktsmessig å omstrukturere og korte intervjuguiden noe ned for å bedre flyt i samtalene. Utfordringen med digresjoner og hopp mellom temaene forsvant selvsagt ikke, men dette var stort sett greie å håndtere i ettertid ved å spole i lydopptakene fra Iphonen.

Intervjuene på Fagernes i Nord-Aurdal og i Ål ble gjennomført samme dag, og jeg traff som ventet meningssterke, engasjerte og svært dyktige kulturledere her også. I Ål bidro også kulturhuslederen da kultursjefen var opptatt en times tid. Jeg merket meg at dette kunne by på en liten utfordring i analyse- og tolkningsprosessen, men vurderte det slik at dette om nødvendig kunne oppveies ved å ta kontakt på telefon eller e-post i ettertid. Intervjuene varte fra halvannen til to timer, og ga som ventet både rikelig med relevant stoff og informasjon var interessant, men ikke relevant nok i forhold til problemstillingen.

3.5. Ethiske og praktiske avveininger

Respondentene var voksne og erfarne, og hadde god anledning til å forberede seg til intervjuet som omhandlet deres arbeidsplass og forhold knyttet til dette. Introduksjonsbrev og intervjuguidens hovedspørsmål var sendt ut i forveien, og respondent ene valgte selv hvor intervjuet skulle foregå. Informert samtykke i henhold til krav til kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse var dermed godt ivaretatt (Jacobsen, 2015, s.177-193).

Enhetene er fire kommuner som presenteres både med navn og gjenkjennbare beskrivelser. Respondentenes rolle som kommunens eneste kultursjef gjør dem gjenkjennbare. I et lite lokalsamfunn kan skillet mellom privatliv og yrkesutøvelse bli utydelig, noe som for kultursjefen oftest er ukomplisert og en del av rolleutøvelsen. Sitater brukt i teksten er likevel anonymisert da de er presentert løsrevet fra resten av utsagnet, men i oppgaven plassert i teksten for å uttrykke synspunkter og gode poeng.

Samtalene ga imidlertid rom for opplysninger om personer som ikke var tilstede for å gi sin versjon av saken. Spørsmål om arbeidsfordeling og samarbeid med egne medarbeidere brakte for eksempel fram eksempler på utfordrende og krevende personalsaker, noe respondent ene hadde behov for å utdype for å tydeliggjøre betydningen av å ha dedikerte, positive medarbeidere. Her ble det viktig å ha et bevisst forhold til at det bare var den ene siden av saken som kom fram, lederens, og at temaet kunne drøftes uten å gå i detaljer. Samarbeid og nettverksstrategier som omfattet administrativ ledergruppe og sentrale politikere ble også berørt. Problemstillingens hovedfokus er organisering og samarbeidsstrategier, noe det var viktig å ha et bevisst forhold til for å unngå å grave unødige i personlige relasjoner og beskrivelser der dette ikke var relevant men kunne føre til moralske eller etiske dilemmaer.

Egen rolle som kultursjef gjorde at jeg nok var mer oppmerksom på informasjon som beskrev personlige utfordringer og farer ved denne rollen. Grensen mellom når en er privatperson og rolleutøver som kultursjef kan være glidende, og i tillegg ofte oppfattes og tolkes ulikt av de tilstedeværende. Eksempelvis vil det være naturlig å ta med seg familien på ulike arrangementer på helg og kveldstid. Kulturfeltet er forbundet med engasjement og sterke følelser. En av respondent ene sier det slik: «Det er veldig sterke følelser i kultur – det gjelder liv og død for dem som deltar» Dette kan føre til situasjoner som er krevende å håndtere i et oversiktlig bygdesamfunn. I en jobb der en selv må definere grenser for arbeidstid og fritid ville samtalen kunne komme inn på temaer knyttet til for konsekvenser av stor arbeidsbelastning over tid. Dette var jeg var opptatt av å ha et bevisst forhold til, men slik at det ikke kom i konflikt med oppgavens fokus og etiske problemstillinger.

3.6. Utvalg

Utvalget i kvalitative undersøkelser er formålsstyrt, og jeg var i min oppgave ute etter enheter og respondenter som kunne gi mye informasjon om temaet samtidig som de ikke var så spesielle at sammenlikning ville bli vanskelig. Det ville antakelig være hensiktsmessig med flere utvalgs-kriterier, og utfordringen i det videre arbeidet med utvalg var å avgjøre hvilke kriterier som skulle benyttes innenfor de kategoriene jeg hadde valgt ut.

I arbeidet med å gjøre problemstillingen enkel og overkommelig må interessante temaer kuttes ut, noe som begrenser oppgavens gyldighet til å gjelde for de temaene som studeres (Jacobsen,2015, s.177). Undersøkelsens hovedtema er organisering av kommunal kultursektor, fenomenet som studeres er kjennetegn på vellykket kultursatsing og konteksten er kulturavdelingen i mindre kommuner.

Kommunens kultursjef er valgt som er eneste respondent, noe jeg begrunner med at med at det er en mellomlederstilling som medfører god kunnskap om egen organisasjon. Kultursjefen har fag- og lederansvar i egen avdeling, og er direkte involvert i, eller har god oversikt også over de delene av kulturlivet som forvaltes av andre eller tilhører frivillig sektor. Ut fra dette har jeg vurdert at kultursjefens beskrivelser av og oppfatninger om egen kommune, arbeidssituasjon og rolleutøvelse er et hensiktsmessig utgangspunkt for å besvare oppgavens forskningsspørsmål.

3.6.1. Valg av kommuner til oppgaven

Norske kommuner er uansett størrelse og strukturelle forutsetninger omfattet av det samme styringsregimet og pålagt de samme oppgavene fra staten. Min interesse for distriktproblematikk og lokalsamfunnsutvikling var hovedgrunn til at jeg valgte bort de største kommunene, men kategoriene små og mellomstore kommuner omfatter fortsatt mer enn tre fjerdedeler av landets 428 kandidater til utvalget mitt.

1) Befolkning

Innbyggertall «blant de minste mellomstore» kommunene og et innbyggertall et sted mellom 4500 og 7000 innbyggere ble et utgangspunkt (Langørgen, Løkken og Aaberge, 2013). Dette er etter egen vurdering oversiktlige lokalsamfunn der engasjerte enkeltpersoner kan utgjøre en forskjell, men der forholdene likevel er store nok til å romme dynamikk og variasjon både i befolkning, innen næringslivet - og ikke minst i kulturlivet.

De minste kommunene mangler egen kulturavdeling (Storstad, 2010, s42-50), og det er uansett få ansatte som deler oppgavene i kulturavdelingen. Personavhengige faktorer vil dermed sannsynligvis ha stor innvirkning på tjenestekvalitet og være vanskelig å skille fra andre årsakssammenhenger. Utvalget består dermed av tre kommuner i kommunegruppe 11- middels store kommuner (Røros, Tynset og Nord-Aurdal) mens Ål havner i kommunegruppe 2 (små kommuner).

2) Demografiske utfordringer

Utfordringer knyttet til økende gjennomsnittsalder i befolkningen er sentrale for mange distriktskommuner, og virkemidler som kan bidra til å gjøre kommunen attraktiv for ressurssterke tilflyttere blir ekstra viktige i en slik sammenheng. Ut fra et slikt resonnement ønsket jeg et utvalg kommuner med noenlunde like distriktsutfordringer, et felles begrep for ulemper knyttet til geografi, demografi og arbeidsliv. «Distriktsindeksen» er regjeringens verktøy for å avgrense virkeområder og fordele virkemidler i distriktpolitiske ordninger, og

er utarbeidet som en modell som rangerer kommunene med indeksverdier fra 0-100. Disse beregnes ut fra indikatorer knyttet til geografiske ulemper på bakgrunn av Statistisk Sentralbyrås (SSB) sentralitetsindikator og samfunnsutfordringer på grunn av geografiske ulemper (befolkningsutvikling og sysselsettingsvekst siste 10 år). Kommunene er gruppert i fem nivåer på bakgrunn av oppnådd verdi. En ny beregningsmodell er ute til høring fram til 01.02.18, men jeg har benyttet «Distriktsindeksen 2016» (Kommunal og Moderniseringsdepartementet, 2016).

3) Økonomiske forhold

Kommunene dekker sine utgifter (bundne kostnader) ved skatteinntekter og statlige overføringer, og de midlene kommuner rår over utover det som skal til for å dekke disse kostnadene er frie disponible inntekter. Kommuner som er like store og står overfor like bundne kostnader, kan ha ulike nivåer på de frie disponible inntektene og dermed ulik grad av økonomisk handlefrihet (Langørgen, Løkken og Aaberge, 2015) Det kommunale kulturbudsjettet er inntektselastisk i den forstand at det gjerne krympes når kommunen får dårligere økonomi, men tilføres midler igjen når det budsjettet blir romsligere (Håkonsen og Løyland, 2012).

3.6.2. Norsk kulturindeks som verktøy for å finne «gode kulturkommuner»

Telemarksforskning er i dag en vesentlig premissgiver og aktør for norsk kulturforskning, og fra og med 2011 godt kjent for årlig publisering av den kvantitative undersøkelsen «Norsk kulturindeks» (Kleppe og Leikvoll, 2016). Landets kommuner rangeres ut fra samlet kulturaktivitet målt ved de 11 kategoriene kunstnere, kulturarbeidere, museum, konserter, kino, bibliotek, scenekunst, kultur for barn og unge, sentrale tildelinger og frivillighet.

Valg og vektning av indikatorer tar utgangspunkt i hovedtrekkene som vektlegges i norsk kulturpolitikk. Kulturindeksen er en kvantitativ undersøkelse som i hovedsak beregner hvor mye kultur som finnes målt pr innbygger, mens kvalitetskriterier og innbyggertilfredshet kommer dårligere fram.

Etter en relativt grundig gjennomgang av metodikk, kriterier, valg og beregning av indikatorer benyttet i Norsk kulturindeks konkluderte jeg med at denne tross alt ville være et godt verktøy for å plukke ut aktuelle enheter til min undersøkelse. Dette forutsatte et bevisst valg av indikatorer som skulle telle med, og også et bevisst forhold til kulturindeksens begrensninger. Det var uansett en utfordring å plukke ut et egnet utvalg fra det nokså omfattende exelarket på

www.Telemarksforskning.no (Kleppe og Leikvoll, 2016). Her er det data fra 429 kommuner sammenliknet for 11 ulike indikatorer, en uvurderlig kilde til informasjon, men ingen vei til «quick-fix» for mitt valg av enheter. Etter en del grubling og avveining fram og tilbake falt jeg ned på følgende utvalgsriterier hentet fra Norsk kulturindeks:

4) Høy rangering på Norsk kulturindeks

Høy totalscore i årene 2016 og 2012 synliggjør høy generell kulturaktivitet innenfor flere av de 11 målte hovedparameterne. Ved å ta utgangspunkt i plassering blant de 10 % beste i utvalget over minst to år vil faren for at plasseringen skyldtes en tilfeldighet, eller en enkeltstående situasjon reduseres.

5) Høy rangering for kulturattraktivitet

Dette indikerer at kommunen gjør det langt bedre enn strukturelle forutsetninger skulle tilsi (Kleppe og Leikvoll, 2016, s. 15). Jeg vurderte også å velge en eller flere enheter med høyest mulig differanse mellom forventet og reell rangering, det vil si de som virkelig ser ut til å gjøre «kulturelt krafttak». I denne gruppen var mange kommuner som på tross av at de hadde løftet seg mange plasser likevel lå relativt lavt på total rangering. Jeg fant det derfor tryggest å hente alle enhetene blant de som lyktes godt både totalt sett og bedre enn forventet. Dette mest fordi jeg ønsket å intervjuere kulturledere med et bevisst forhold til det å jobbe i en «kulturkommune».

Kulturelle utvalgsriterier

Strukturelle og utenforliggende faktorer påvirker resultater og handlingsrom både direkte og indirekte, og ofte uten tydelig årsak og virkning. Oppgavens fokus er på den delen av kulturforvaltningen som faktisk kan påvirkes gjennom administrative og politiske prioriteringer og avgjørelser. Et godt utgangspunkt var slik jeg så det å velge de lovpålagte kulturtilbudene folkebibliotek og kulturskole for barn og unge. I tillegg har jeg tatt med kino. Disse kulturtilbudene er enkle å måle, og representerer nokså ulike områder av kultursektoren. Dette er tilbud som ligger innenfor kulturadministrasjonens virkeområde, og dermed også innenfor administrative prioriteringer og praksis. God praksis her kan derfor knyttes direkte til administrative forhold. Valget begrunnes videre slik:

6) Blant de 20% beste innenfor kategorien bibliotek

Folkebibliotekloven pålegger alle kommuner å ha et folkebibliotek med fagutdannet leder enten alene eller i samarbeid med andre. Biblioteket er en svært viktig arena for utvikling, læring og formidling. Tilbudet er helt gratis, og med lovendringen i 2014

(Folkebibliotekloven. 2014-§§4 og 5) er funksjonen som møteplass og sosial arena spesielt vektlagt. I «Kulturmeldingen 2014» trekker Enger-utvalget fram folkebiblioteket som en vesentlig del av vår kulturelle grunnmur (Enger, A. et. Al, 2013)

7) Blant de 20% beste innenfor kategorien kulturskole for barn og unge

Kulturskolens samfunnsoppdrag er forankret i Opplæringsloven (1997- § 13-6), der det heter at «Alle kommunar skal aleine eller i samarbeid med andre kommunar ha eit musikk- og kulturskuletilbod til barn og unge, organisert i tilknytning til skoleverket og kulturlivet elles.» Samarbeidet med skolen gir tilknytning til grunnskolens målsetting. Rammeplanen «Mangfold og fordypning» utdyper kulturskolens samfunnsoppdrag (Norsk Kulturskoleråd, 2016), om samarbeid om elevens læring heter det i punkt 2.3 blant annet at kulturskolen har et særlig ansvar for samarbeid med skoleverk, korps, kor, lag, foreninger og frivillige og profesjonelle kunst- og kulturorganisasjoner. På den måten kan eleven møte en helhetlig arena for sin kunstutfoldelse. Kulturskolen plasseres som egen virksomhet, i kulturavdelingen eller under skole og oppvekst, og kan betraktes som barn og unges viktigste felles kulturarena.

8) Blant de 20% beste innenfor kategorien kino

Kinostrukturen i Norge er desentralisert og velorganisert og med lange tradisjoner for kommunal kinodrift i hele landet opprinnelig begrunnet med folkeopplysning. «Kinoundersøkelsen 2015» viser at kino er det kulturtilbudet som benyttes både hyppigst og bredest, og 70 % av befolkningen er på kino minst en gang i året og 86% har kinotilbud i egen kommune (Ipsos MMI. 2015). Besøket har ligget stabilt siden midt på 80-tallet, mot manges spådommer om at film på kino ville bli utkonkurrert av andre digitale plattformer. Kinodrift er et kommersielt tilbud, men lokalkinoen representerer viktige tilleggsv verdier, og samler folk i lokaler der det ofte også foregår andre kulturaktiviteter som en da blir oppmerksom på. En sammenliknende undersøkelse viste god sammenheng mellom målt innbyggertilfredshet for kino i egen kommune og plassering på Norsk kulturindeks (Telemarksforskning. 17.10.2012). Til sammen var dette gode argumenter for å ha med kino som utvalgs kriterium.

Med disse åtte utvalgs kriteriene hadde jeg gitt meg selv en omfattende oppgave i forhold til å finne et egnet utvalg tilstrekkelig likhet innenfor valgte kategorier kunne gjøre det mulig å identifisere administrative kjennetegn knyttet til kulturforvaltning.

3.7. Utvalgskommunenes bidrag til valgt tematikk

Kommunene Røros, Tynset, Nord-Aurdal og Ål utgjør oppgavens utvalg. De kan vise til høy kulturell aktivitet, og presterer også langt bedre enn forutsetningene skulle tilsi. Innenfor lovpålagte kulturtilbud gjør de det godt, det vil si minst blant de beste 20%, men her spriker resultatene mye. De strukturelle faktorer er sammenliknbare, men kultur- og næringshistorien er ulik. Dette kan tyde på at kommunene har valgt ulike strategier og har «tatt grep» i forhold til lokal kultursatsing med utgangspunkt i egne lokale forutsetninger. Utvalget representerer slik jeg ser det «gode norske kulturkommuner».

Hypotesen er at utvalget vil være egnet å vise at vellykket kultursatsing kan bygges ut fra særtrekk og forutsetninger som allerede finnes i kommunen, og at funn som kan knyttes til administrative faktorer nettopp kan vise at hensiktsmessig og god praksis kan få utviklingen innen kultursektoren i ønsket retning. Mer og god kultur til felles glede og nytte!

Som en illustrasjon velger jeg her å legge inn to figurer der utvalget sammenliknes ut fra kulturelle og strukturelle kjennetegn. Plassering på Norsk kulturindeks er tatt med for å vise at alle kommunene har sterke og svake resultater.

Utdrag fra kulturindeks 2016, og nøkkeltall knyttet til distrikts utfordringer og befolkning

Kommune	Kulturindeks	Forventet	K-Attraktivitet -	Kunstnere	Kultur arbeidere	Museum	Konsserter	Kino	Bibliotek	Scene kunst	Kultur skole	DKS	Tildelinger	Frivillighet
Røros	1	11	7	15	4	11	3	57	114	77	83	57	2	44
Tynset	17	72	71	104	152	323	111	36	1	59	120	269	9	6
N-Aurdal	10	195	8	42	6	77	62	81	106	53	66	239	180	108
Ål	3	21	20	43	3	158	162	9	7	17	33	159	184	49

Kilde: Kleppe og Leikvoll. 2016

4. Empirisk Analyse

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for viktige funn og tendenser av relevans for å finne felles kjennetegn som kan knyttes til administrative faktorer på kommunalt nivå, aller først med en kort presentasjon av de fire enhetene og respondentene. Dette for å gi et helhetsbilde som bakgrunn for en mer detaljert gjennomgang av analyserte faktorer.

4.1. Presentasjon av enhetene og respondentene i undersøkelsen

Presentasjonen er ment som en kort introduksjon for å gi leseren et bilde av kommunene i forhold til hverandre. Opplysninger er hentet fra KOSTRA-databasene og Kommunefakta (SSB, 2017). Egne beskrivelser fra kommune- eller kulturplan er hentet fra respektive hjemmesider⁸. Kulturledernes muntlige utsagn om folkelyne og kultur (i kursiv) er subjektive og skal tolkes deretter, men gir likevel et godt bilde av opplevd kultur og holdninger.

4.1.1. Røros – «Med kultur for kultur»

Fjellbyen Røros har hatt verdensarv-status knyttet til kobberverksdriften siden 1980, et godt grunnlag for kultursatsingen, men samtidig krevende forvaltningsmessig. Røros har toppet Norsk kulturindeks fem år på rad, og var i 2017 en av tre nominerte til «årets kulturkommune» av Norsk kulturforum (NOKU) Kulturengasjementet er bredt og stort her, med mange store arrangement der frivillighetens og ildsjelens betydning trekkes spesielt fram. Bevisst satsing på infrastruktur med kulturhuset Storstuggu i 2000 og flerbrukshallen Verket i 2010, og med nytt bibliotek og «Falkbergets hus» som planlagte prosjekter. Kommunedelplan for kultur 2017 – 29 var et resultat av bred prosess.

«Kultur har alltid vært hobbyen min!» - Kultursjef Morten Tøndel er 51 år og har vært kultursjef i Røros i ti år og har bakgrunn som kulturhusleder her i tillegg til mangeårig erfaring som utøver og leder innen frivillig kulturliv. Bakgrunn som førskolelærer og utdanning innen administrasjon og ledelse. Han beskriver sine sambygdinger slik: *«Rørosingen er et raust og trivelig folkeferd - når du kommer innpå dem!»*

4.1.2. Kjem'n te Tynset så trivs' en!

Regionsenteret Tynset er har aktivt og variert næringsliv, sykehus, videregående skole og aktivt jordbruk. Det satses aktivt på kunnskapsbedrifter og kompetansearbeidsplasser For øvrig beskrevet som et tradisjonelt likhetssamfunn mellom gruvesamfunnet på Røros og storgardene i Østerdalen. Folk hadde det de trengte og ikke mer- og var flinke til å utnytte ressursene og hjelpe hverandre. Tradisjonelle bygdeverdier og en sterk skole- og læringskultur

⁸ www.Roros.kommune.no, www.tynset.kommune.no; www.nord-aurdal.kommune.no; www.aal.kommune.no

preger hele Nord-Østerdal. Tynset har blitt en internasjonal kommune med høy innvandrerandel og fokus på gode møteplasser på tvers av kulturer.

Kulturplanens overordnede mål er: «Tynset kommune skal vekke positiv oppmerksomhet som kultur- og skolekommune, også utenfor vår egen region». Kommunen har i flere år gjort det spesielt godt innenfor kategorien bibliotek og er landets beste bibliotekskommune i 2016. Idretten står sterkt, med mange lag og foreninger, og også folkehelseperspektivet trekkes også fram.

«I denne jobben får jeg bruk for å ha utdanning og interesse for flere deler av fagfeltet» - Kultursjef Beate Hjertager (52 år) har bred kulturfaglig bakgrunn, og røtter i distriktet. Kom hun hit med familien for å oppfylle drømmen om et liv på landet. Kulturavdelingen er samlokalisert i et lite kontorfellesskap, og kultursjefen har ansvar for bibliotek, kino, kulturhus, ungdoms- og idrettskonsulent og er vertskommune for regionteateret. I Tynset er kulturskolen lagt til kulturetaten, noe som blir sett på som en viktig faglig og sosial ressurs. *«Viktig at kulturskolen har lokaler her. Viktig at ungene kommer seg ut av skolen og får øve i lokaler som er spesielt tilpasset dette formålet. De får oppleve at det er noe helt annet enn skolehverdagen»*. Hun beskriver bygdekulturen som «Framoverlent» og med kort vei fra tanke til handling. *«Folk støtter opp om dem som finner på noe»* l

4.1.3. Nord-Aurdal – «Kultur for gode opplevelser!»

Fagernes er regionsenter i Valdres, et tradisjonelt jordbrukssamfunn der handel og tjenester rettet mot stadig flere turister og Valdres' befolkning blir stadig viktigere. Tradisjonell folkemusikk står veldig sterkt her, men ressurspersoner som har vært med å utvikle folkemusikken videre. Nytenkning og kreativitet kommer fra både nye og gamle innbyggere. Også innflyttere begynner med tradisjonsdans og spel i kulturskolen.

Fagernes er stolte av å være vertskommune for Valdres sommersymfoni, landets største musikkfestival i sitt slag. Valdres Folkemuseum er blant Norges største friluftsmuseer, og Rakfiskfestivalen setter også kommunen på kartet. Blant hovedstrategiene i ny kulturplan er satsing på arenaer og infrastruktur og tilrettelegging for mer frivillighet og bedre integrering. Kommunen skal fortsatt bidra med tilrettelegging, tilskudd og gode møteplasser og arenaer, og ha høyt fokus på samarbeid både internt og eksternt, og også i forhold til næringsliv og frivillighet.

«Folk kommenterer også at det er et utrolig rikt kulturliv og masse som skjer». Renate Remmen Øverby ble ansatt som virksomhetsleder for service og kultur i 2016. Hun har bred

kulturfaglig bakgrunn, blant annet bibliotekutdannelse, og ansvar for service og kommunikasjon, kulturskolen, folkebiblioteket, Valdres sommersymfoni, frivilligsentralen, kulturhuset, kinoen, ungdomskonsulent og kulturkonsulentstilling. «*Valdrisen er litt sånn god og lun, da, og godhjerta. Vi ble tatt veldig godt imot da vi kom hit. Andre kan nok si at det er litt vanskelig å komme inn i miljøet her*»

4.1.4.Ål – Kulturkommunen!

Ål er en fjell- og kraftkommune, med aktiv næringsvirksomhet rettet mot det store hyttemarkedet både i egen og omkringliggende kommuner. Tradisjonelt bygdesamfunn uten store ulikheter, men med en sterk samlende kulturell identitet synlig blant annet i utsmykning og draktkultur som i hele Hallingdal. Lang stolt kulturtradisjon knyttet til folkemusikk, drakttradisjoner og folkemusikk, deriblant stor interesse for landskappleik med folk som konkurrerte på landsnivå. Betegnelsen «Kulturkommunen Ål» begrunnes med rangering blant de beste på kulturindeksen, og nominasjon som en av tre til «årets kulturkommune» av NOKU i 2015 (www.noku.no). Ål kulturhus i sentrum er kommunens fyrtårn, og et nav i lokalmiljøet med blant annet bibliotek, galleri, møtelokaler, kino, kafe, og øvingsarena for kulturskolen. Behovet for bedre øvingslokaler resulterte i et stort utvidelsesprosjekt der Ål vil få status som landsdelsscene for dans. Dette blir et kostbart prosjekt, men gulroten er samme sum i offentlige tilskudd og et flott lokale med stort flerbrukspotensiale. Den politiske debatten og temperaturen har vært høy, og diskusjonene mange.

Jeg er veldig glad i livet i et småskalasamfunn der alle kjenner alle, i det nære! -Kultursjef Hilde Bjørnsvik (48 år) har røtter i Ål og flyttet tilbake endt høyere utdanning og reiselyst. Ble kultursjef etter mange år i videregående skole, og ba om plass i rådmannens ledergruppe der hun nå er sektorleder for kultur. Kulturindeksen er et viktig verktøy både for å kunne vise til resultater, og som utviklingsverktøy i egen avdeling. *Jeg er veldig enig i det at vi presterer utover forventet. Selv med alle indekser og barometre å hvile oss på - det er jeg veldig stolt av*

4.2. Empirisk analyse av datamaterialet

En komparativ analyse skal angi hvilket analysenivå som anvendes, og tilfeller og faktor på samme nivå skal alltid analyseres sammen (Denk, 2012) Jeg har valgt å analysere strukturelle, organisatoriske, administrative og sosiale faktorer for seg og i nevnte rekkefølge, det vil si slik de presenteres i oppgavens problemstilling. Resultatene av analysens presenteres slik de framkommer i oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling.

Finnes det kjennetegn ved kommuner som lykkes godt i sin kultursatsing?

Her er det naturlig å presentere strukturelle kjennetegn først, deretter historiske og kulturelle faktorer, og så organisatoriske og administrative.

En kvalitativ oppgave om lokal kulturforvaltning med fokus på kulturlederens rolle, samarbeidsstrategier og handlingsrom i fire mindre kommuner.

Denne delen er å betrakte som oppgavens vesentligste tema og omhandler funn som viser til ledelse, praksis og strategier på den enkelte kulturavdeling, men også kulturlederens rolleutøvelse og strategier i videre forstand. Plassen tillater ikke at alle interessante funn og utsagn kan nevnes, alt som må betraktes som mindre relevant for problemstillingen er derfor utelatt.

Most Different Similar Design(MDSD) bygger på logikken om at likheter mellom enhetene som undersøkes som også kan forklare likheter i den avhengige faktoren. Utfordringen er å avgjøre hvilke faktorer som faktisk påvirker den uavhengige faktoren, og hva som skyldes andre ting (Denk, 2012), noe som er enklere når de undersøkte enhetene er svært ulike, noe som ikke kan sies å være tilfelle her. Den uavhengige variabelen «vellykket kultursatsing» er heller ikke entydig definert annet enn som en relativt høy score innenfor valgte kategorier i Norsk kulturindeks 2016, noe som igjen kan gjøre det mer utfordrende å avgjøre hvilke faktorer (felles kjennetegn mellom kommunene) som faktisk påvirker den avhengige faktoren (vellykket kultursatsing).

4.3. Strukturelle likheter og utfordringer

4.3.1. Distriktulempen og kommuneøkonomi

Kommunene er pålagt å bidra i den omfattende årlige KOSTRA-rapporteringen som SSB har ansvar for. Kategoriene demografi og geografi dekkes ved å benytte indikatoren «distriktulempen» fra SSB Distriktsindeksen-2016 (SSB.2016). Her kartlegges norske kommuners ulempe knyttet til beliggenhet, befolkning, arbeidsliv og levekår. Trunkerte og vektete enkeltindikatorer innenfor kategoriene Geografi (40), Demografi (30), Arbeidsmarked (20), Levekår (10) kategoriserer kommunene i fem grupper ut fra graden av målte distriktulempen målt på en skala fra 0-100 der 0 er laveste verdi og tilsvarer ingen ulemper.

Oversikten viser at utvalgskommunene tilhører en stor gruppe norske kommuner som har betydelige ulemper knyttet til distriktulemper, og som vil ha behov for å ha stort fokus på å kompensere for dette på ulike måter. Kategorien økonomi er sammenliknet ut fra kategorisering i KOSTRA- kommunegrupper. Selv om dette ikke er noen fasit for kommuneøkonomi, vil nivået gi en pekepinn om kommunens økonomiske handlefrihet

(Langørgen, Løkken og Aaberge, 2015)

Oversikten viser at kommunene i utvalget er klassifisert med middels høye bundne kostnader, mens nivået på frie disponible inntekter varierer slik at Tynset og Ål har høye disponible frie inntekter, mens Røros og Nord-Aurdal klassifiseres i gruppen med middels disponible frie

	Distriktulemper	Innb. 2. kvartal 2016	vekst prognose 2016-3030	Andel m høyere utd.
Norge	0 (ingen) -100			32,9%
Røros	34,5	5669	7,16 %	22,47%
Tynset	36,8	5609	9,00 %	22,5%
Nord-Aurdal	33,4	6498	2,55 %	19,23%
Ål	37,3	4647	1,40 %	21%

inntekter. Årsakene til dette kan være flere, men her nøyer jeg meg med å konstatere dagens situasjon ikke er spesielt utfordrende for disse kommunene. Varslete endringer i statens inntektssystem for kommunene vil imidlertid kunne gjøre framtidsekonomien adskillig mer usikker for mange av kommunene. Selv om dagens situasjon er relativt god ut, er det all grunn til å være aktiv i forhold til å motvirke konsekvensene av distriktulempene.

4.3.2. Perspektiver på lokal kulturøkonomi

Håkonsen og Løyland (2012) beskriver kultursektoren som en ustabil «salderings» eller «residualsektor» som rammes raskt av nedskjæringer, men som like raskt tilføres midler i økonomiske oppgangstider. Inntektsfølsomheten forsterker ulikheten mellom rike og fattige kommuner, og gir store utslag på hvor mye som brukes på kulturformål. Prioriteringen av

	1) bundne kostnader	2) frie disponible inntekter
Røros	Middels kostnader	Middels frie inntekter
Tynset	Middels kostnader	Høye frie inntekter
Nord- Aurdal	Middels kostnader	Middels frie inntekter
Ål	Middels kostnader	Høye frie inntekter

kultur i kommunene har likevel ligget nokså stabilt på rundt 4% gjennom flere tiår, men med

ulikheter mellom enkelt kommunene (Mangseth og Hylland, 2017). I perioden 2008-14 økte driftsutgiftene til kultur og idrettsbygg kraftig som følge av en kraftig bygg- og anleggsboom (Håkonsen, 2015) og med dette kostnader til drift. Driftsstøtte til andre formål, som kulturskole, bibliotek, aktivitetstilbud, museer, kino og kunstformidling har gått ned eller stagnert i perioden. I Enger-utvalgets rapport (NOU 2013:4 – s.11) omtales dette som en bekymringsfull nedprioritering av den kulturelle grunnmuren til fordel for økte bevilgninger til kultur og idrettsbygg og enkeltarrangementer som konserter og festivaler.

Lokal begivenhetskultur har imidlertid ofte har flere finansieringskilder slik at endringen for den enkelte kulturansatte først og fremst er merarbeid til tilrettelegging og planlegging av store arrangementer. Totalt sett er det fortsatt tradisjonelle driftsoppgaver innenfor rammen av «kulturens grunnmur» som utgjør hovedgjøremålene på kulturavdelingene, men tilretteleggeroppgaver og saksbehandleroppgaver tar stadig mer av tiden (Storstad, 2010).

4.4. Administrativ organisering og praksis i kommunene

Det er viktig å være sentralt plassert slik at resten av administrasjonen ikke glemmer kultur!

Kommunenes organisasjonskart har ulik oppbygning, og både tre- og to-nivåorganisering er vanlig, det siste mest hensiktsmessig i mindre kommuner. Kulturavdelingen hører ikke fast under noen av de store sektorene, men det vanligste er en plassering i oppvekstsektoren (Storstad, 2009, s 98-108) Det var interessant å se om dette også var tilfelle i utvalgs kommunene.

Kultursjefen ble invitert inn i rådmannens koordineringsgruppe fordi han tenkte samfunnsutvikling!

Kommunenes organisasjonskart viste at kultursjefen i Ål var en av fire kommunale sektorsjefer med underavdelingene bibliotek og kulturhus. De andre tre var virksomhetsledere, to av dem organisert direkte i rådmannens ledergruppe sammen med rådmannens toppledere, mens den siste var organisert med kommunalsjef for oppvekst og kultur som nærmeste leder. Hun ga imidlertid uttrykk for at veien til rådmannen var kort, og at det var greit å gå «utenom linja» så lenge nærmeste leder var orientert om hva det gjaldt.

Kulturavdelingens budsjett og antall ansatte er vanligvis vesentlig mindre enn det som er tilfelle i de andre virksomhetene, noe avhengig av graden av oppdeling i to-nivåkommuner med mange enheter. Kultursjefen har dermed ingen selvsagt plass i rådmannens ledergruppe. Muligheten til å bli hørt, sett og utøve påvirkning har sammenheng med formelle møteplasser og arenaer, så dette kan betraktes som et av funnene som kan drøftes nærmere. To av respondentene gir også uttrykk for at kontorplassering i rådhuset gjør at en får den «daglige praten over kaffekoppen» som knytter de uformelle båndene som kan være viktige for en naturlig og god prosess i mer krevende formelle saker.

4.5. Ambisjonsnivå for kultursatsing uttrykt i styringsdokumenter

Vedtatte styringsdokumenter synliggjør ambisjoner og prioriteringer på kulturfeltet, og viser også hvordan konkrete satsingsområder er tenkt fulgt opp i planenes tiltaksdel.

Analysen tok for seg kommuneplanenes samfunnsdel og kommunedelplaner for kultur. Kommuneplanene var vanskelige å sammenlikne, da oppbygning og fordeling av temaer utformet som hovedmål, delmål, satsingsområder osv var gruppert og utformet på forskjellig måte. Ikke uventet var kultursektoren tydelig til stede i alle kommuneplanene. Kulturplanene var mer konkrete når det gjaldt mål og satsingsområder, og inneholdt færre «runde formuleringer». Jeg sammenliknet hvor oppdaterte og omfattende planene var, men det viktigste var hvorvidt prioriteringer i planen ble knyttet til forpliktende oppfølging i form av konkrete tiltaksplaner.

Nord-Aurdal var i avslutningsfasen med revidering av kulturplan for perioden 2018-29, mens Røros fikk sin første kulturplan vedtatt for perioden 2017-29 etter en grundig prosess med sterk og bred involvering. Ål var tidlig ute med egen strategisk plan for kultur vedtatt for 2010-15, men har hatt revidering på vent på grunn av sykemelding og en svært krevende prosess knytte til utbygging av kulturhuset. Alle disse tre kommunene har imidlertid kulturplaner som bærer preg av høye ambisjoner både i utforming, innhold og konkret, forpliktende tiltaksdel. Tynset skiller seg overraskende ut med en svært enkel kulturplan på få sider vedtatt i 2013, men det ventes at politikerne sannsynligvis vil bestille revidering av denne.

4.6. Kulturavdelingens ansvarsområder og lokaler

Kultursjefene hadde i hovedsak ansvar for omtrent de samme fagområdene, men med en del variasjoner i forhold til om serviceavdeling, frivilligsentral, kulturskole, idrettskonsulent og ungdomskonsulent var en del av porteføljen. Disse variasjonene var så ut til å ha større relevans for problemstillingen, og jeg går derfor ikke nøyere gjennom analyseresultatene på dette området. Alle kultursjefene ga imidlertid at ansvarsområdet var omfattende, variert og krevende, og at de svært gjerne skulle hatt en merkantil ressurs som avlastning.

Samlokalisering og gode lokaler ble oppgitt som viktig både i forhold til samarbeid, trivsel og tjenestekvalitet, og dette var noe alle fire var opptatt av. Betydningen av gode kollegaer i umiddelbar nærhet var en viktig faktor til en triveligere og mer effektiv hverdag med flere felles prosjekter og tverrfaglig samarbeid.

Fysisk nærhet er kjempeviktig! Har to av mine på samme gangen - skulle gjerne samlet alle åtte avdelingslederne

4.6.1. Sammenlikning av kategoriene kulturskole, bibliotek og kino

Kulturskole organiseres ulikt i kommunene, noe utvalget beviste med tre ulike varianter. Kulturskoledrift representerer derfor ikke en faktor som kan knyttes til hele utvalget. Kulturskolen var egen virksomhet ett sted, underlagt oppvekstsjefen ett annet, mens på de to siste hadde kulturlederen ansvaret. Nivå og omfang kan likevel bidra til å beskrivelse av summen av lovpålagt kommunal aktivitet, men her var det ingen sammenheng mellom organisatorisk plassering og rangering på kulturindeksen. Alle respondentene var imidlertid svært opptatt av kulturskolen og hadde både nært samarbeide med den og god kjennskap drift og utfordringer. «Det er en svært aktiv kulturskole her- før hvert kommunestyremøte spiller de og har gjort det i mange år».

Biblioteket har naturlig tilhold i kulturavdelingen, og skal ha fagutdannet biblioteksjef. Mens to av kommunene hadde bibliotek som integrert del av rådhuset eller kulturhuset, lå de to siste bibliotekene i frittstående bygg som i begge tilfeller ble omtalt som dårlig egnet og uten nødvendig funksjonalitet. Dette viste seg å ha stor sammenheng med hvordan kategorien

bibliotek kom ut på norsk kulturindeks. Mens de to integrerte, lett tilgjengelige bibliotekene gjorde det svært godt på indeksen for 2016 med en 1. og en 7.plassering, lå de to andre nede på 114. og 106. plass. *«Vi har mange prosjekter og arrangementer, og vi hjelper hverandre og samarbeider tett om alt mulig».*

Bibliotekkommunen Tynset skiller seg ut ved at det åpne, lyse biblioteklokalet ligger i inngangspartiet til kombinert rådhus og kulturhus og er dermed lett å ramle innom. Det høye utlånet kan likevel ikke forklares med beliggenhet, men skyldes ifølge kultursjefen faglig dyktige ansatte som får svært gode tilbakemeldinger også på brukerservice. Biblioteket har mange arrangementer av ulike slag gjennom året, og kulturstaben hjelper hverandre der det trengs. Også Ål skårer høyt på bibliotek, og har i likhet med Tynset biblioteklokaler samlokalisert med kulturhuset som igjen ligger et lite steinkast fra rådhuset. Også her forklarer kultursjefen de gode resultatene med dyktige ansatte og gode arrangementer som trekker folk. *«Det med bibliotek det er våres akilleshæl innen kulturen. De holder til i midlertidige lokaler i to etasjer med trapp, og der har de vært siden åttitallet. Men det er politisk vilje til å gjøre noe med det»*

De to kommunene med bibliotek i frittstående, eldre bygg siste i utvalget gjør det ikke spesielt bra innen bibliotek til tross for at de sier de har rekruttert svært dyktige biblioteksjefer som gjør en flott jobb og har mange gode arrangementer. Lokalene er imidlertid i adskilte bygg og i begge tilfeller utdaterte og lite innbydende, og i tillegg godt gjemt bak vegger og trapper uten innsyn. Dette forklares som årsaken, og er begge steder høyt prioritert på tiltakslisten også politisk.

«Kulturhuset er en del av kommunehuset og ligger midt i sentrum. Galleriet og biblioteket er en del av inngangspartiet der alle passerer».

Kino er det mest besøkte kulturtilbudet, og det som favner bredest. I tillegg er det en inntektskilde for kommunale kinoeiere. Med kino lokalisert til kulturhuset får folk samtidig også informasjon også om andre kulturtilbud. Kinobesøket viser seg å være svært avhengig av aktiv programmering, markedsføring og publikumskontakt. Det motsatte har vist seg å gi utslag på besøkstallene nokså raskt.

«Vi har en veldig sterk kino, 25000 besøkende, det er jo helt vilt egentlig!»

«Viktig å ha dedikerte jobb til å jobbe med dette, ellers går det ikke»

4.7. Kulturledernes rolleutøvelse

Dette avsnittet omhandler analyse av rolleutøvelse innenfor temaene ledelse, samarbeidsstrategier og rolletolkning og bygger i sin helhet på informasjon fra respondentene selv med beskrivelse av situasjonen slik er opplevd og erfart. Her har jeg valgt en mer aktiv bruk av sitater og uttrykk, og sitater fra ulike personer er også her anonymisert og ført opp i en rekkefølge som passer til avsnittets tema. Jeg har fortsatt brukt kursiv, men har droppet hermetegn i dette avsnittet for å gjøre oppsettet mere oversiktlig og leservennlig.

Det var stor enighet om at det å bringe kulturperspektivet «opp og fram» ikke kom av seg selv, men krevde iherdig, vedvarende innsats over tid både i forhold til politisk nivå og egen ledelse. Strategien var å vise til resultater og muligheter heller enn å klage over mangel på ressurser. Respondentene bidro med så entydige, beskrivende og gode uttalelser at jeg lar dem tale for seg selv:

- *Ingen vits i å klage og surve over alt som er, da får vi ingen sympati! Det er mye lurere å vise til alt det vi får til- og så be om litt mere penger!*
- *Det er nesten skremmende og spennende å se hvor mye en kan få til også innenfor rammene av et firkantet rigid system*
- *Utrolig mye en kan få til innenfor det systemet, og hvor personavhengig det er*
- *Du må stå på og gjøre deg fortjent til anerkjennelsen!*
- *Du får ikke anerkjennelse bare ved å ha en tittel, et lite lokalsamfunn er kjempeærlig sånn!*

Den direkte kontakten med politikere beskrives også nokså entydig, og bidrar ikke med sentrale eller overraskende funn. Høy lojalitet til «linja» går også igjen, noe som indikerer god styring og rolleforståelse i administrasjonen, men også at det er nødvendig med ryggdekning når sterke følelser settes i sving. Også dette godt forklart med sitater:

- *Vi møtes overalt (politikerne) men formelt går ting gjennom rådmannen.*
- *Vi pleier å være litt nøye på slike ting, dvs at de (politikerne) skal holde seg til linja*

Forhold til administrativ ledelse

Kulturlederne beskriver betydningen av sentral plassering i organisasjonen nokså entydig, godt oppsummert i følgende:

- *Viktig å være del av rådmannens ledergruppe - ellers glemmer resten av administrasjonen at det er noe som heter kultur.*
- *Jeg er veldig nøye med å sjekke med rådmannen for å få godkjenning for det jeg gjør. I hvert fall når det er noe som er diskutabelt. Mange sterke følelser i sving innen kultur.*
- *Det har skjedd en endring her de siste årene. Før var en veldig opptatt av tjenestenivå, og jeg skjønner at det skal være sånn, men det er uheldig om ting stopper opp hos nærmeste leder. Nå er det mer transparent, en kan gå rett til rådmannen og det er greit!*
- *Rådmannen inviterte meg inn i koordineringsgruppa - han tenkte samfunnsutvikling*

Kulturledernes ledelsesstrategier

Ledelse er et omfattende fagområde med et stort antall teorier og modeller. Oppgavens formål var å identifisere kjennetegn mellom enhetene innenfor ulike nivåer, og en detaljert analyse av ledelsesstrategier hadde liten hensikt. Intervjuene ga god og reflektert informasjon om holdninger og utfordringer knyttet til ledelse av en kulturavdeling, og ut fra innholdet i intervjuene fant jeg det hensiktsmessig å sammenlikne hvordan samarbeid, rekruttering og praktisk ledelse ble kommunisert og praktisert av kulturlederne. Under oppsummeres de viktigste funnene, også her delvis ved bruk av sitater.

4.7.1. Samarbeid i kulturavdelingen

Respondentene ga tydelig uttrykk for at det å kunne trekke veksler på hverandre var nødvendig for å få gjort jobben. Kulturavdelingene består ofte av avdelinger med en eller få ansatte med ansvar for hvert fagområde, og dersom disse er lokalisert på hvert sitt sted er det ikke alltid lett å forlate egne arbeidsplass for å treffe hverandre. Dette er godt beskrevet med følgende utsagn:

- *Samlokalisering i kulturenheten er viktig - vi holder til i et lite kontorfellesskap. Før var det noen i hver etasje med trapp imellom og teateret i en helt annen gang. Nå samarbeider vi kjempemye,- om alt mulig egentlig!*
- *Før var vi kulturansatte som øde øyer, nå samarbeider vi om alt og får til mye mer!*
- *Da jeg begynte her gjorde vi litt om på stillingene. Jeg ville lage et sterkere team, jobbe mere på tvers*

En kort oppsummering her er at respondentene legger stor vekt på å legge til rette for mer tverrfaglig samarbeid med og blant egne ansatte. Dette beskrives som både avlastende og motiverende, i tillegg til at det blir bedre arbeidsmiljø når en har noen å diskutere og tenke høyt sammen med. En annen utfordring innen kulturetaten er at tilbudene har åpningstider som er lite forenlige med ordinær arbeidstid. Noe en av respondentene beskriver slik:

- *De kulturansatte jobber til alle døgnets tider! - Jeg sier at jobb når dere må og ta fri når dere kan! Viktig- ellers blir de ikke i stillingene*

4.7.2. Ledelsesfilosofi og praksis

Respondentene ordla seg litt ulikt, men ga uttrykk for samme holdning når det gjaldt samarbeid med de ansatte på kulturavdelingen. De ansatte fikk mye frihet til å utforme egen arbeidsdag, men det ble stilt krav til engasjement, serviceinnstilling og høyt faglig nivå.

- *Jeg er veldig sånn samarbeidsperson. Teller ikke om folk har jobbet nok timer. Så lenge det fungerer tror jeg det blir bedre motivasjon når folk får frihet under ansvar, samtidig som vi jobber tett sammen og samarbeider og hjelper hverandre.*
- *De kommunale kulturarbeiderne jobber til alle døgnets tider. Jeg sier at jobb når dere må og ta fri når dere kan! Det er viktig- ellers blir de ikke i stillingen, da forsvinner de*
- *Man får brynet seg på alle plan, synes jeg- har hatt en del krevende personalansvar!*
- *Rekrutterer du feil sitter du i saksa! Det å ha gode folk rundt seg det betyr utrolig mye! Du står mye bedre rustet om du har det sosialt, støttende og hyggelig på jobb*

Strategier for egenledelse

Kulturlederne beskrev en arbeidssituasjon med lange dager, kvelder og helger, og der det var nødvendig med en god strategi for å få livet til å gå rundt uten å «brenne ut», en situasjon som tydeligvis ikke var helt ukjent for respondentene. De ga uttrykk for litt ulike strategier for å håndtere både nødvendige, kjedelige og lystbetonte oppgaver og oppdrag:

- *Det er ikke til å nekte for at det blir mange lunch'er og middager som er et knekkebrød eller to ved tastaturet!*
- *Enten må du være utrolig god til å utnytte tiden din, ellers så må du jobbe dobbelt!*
- *Hvis du regner lønna di i timer, så blir det ikke noe særlig, men for meg er det i all hovedsak lystbetont arbeid.*

- *Må vekk fra pc'en og klype litt i noe festivaler og arrangement og sånt!*
- *Det er mye saksbehandling også, men fint å se sammenhengen med det som kommer ut i andre enden*

Her var det ikke noe som var uventet! Mange og varierte oppgaver, lange dager og stort ønske om også å være mer der kulturen utfolder seg i praksis!

Det som gjorde kanskje mest inntrykk etter intervjurunden, var å oppsummere hvordan kultursjefene ordla seg når det gjaldt tolkningen av egen rolle som samfunnsutvikler og aktør for et bedre lokalsamfunn med mye og god kultur for alle. Også her velger jeg noen sitater, og overlater tolkningen til neste kapittel:

- *Det er en ting vi kulturfolk må bli flinkere til, og det er at vi tenker strategisk i jobbingen, hvordan skape gode strategier for å utvikle gode strategier for å utvikle et godt kulturlokalsamfunn*
- *Det er nesten rart å tenke på - Kor mye som står på hver enkelt personlighet, hvert enkelt menneske!!*

5. Drøfting av funn

Oppgavens hypotese er at vellykket kultursatsing har komplekse årsakssammenhenger, og at mye kan forklares med utenforliggende faktorer eller forhold som er tunge å påvirke gjennom lokalpolitikk og administrative prioriteringer. Antakelsen er at noen felles kjennetegn likevel kan spores til kulturavdelingen i den enkelte kommune. Hvis så er tilfelle, kan det med rimelighet antas at dette har sammenheng med tjenestekvalitet og måloppnåelse innenfor kommunens satsingsområder på kulturfeltet. Hypotesen er videre at slike forhold er en medvirkende årsak til at kommunen samlet sett framstår som en god kulturkommune.

Kommunens kultursjef er en nøkkelperson i denne sammenhengen, og hypotesen kan derfor oppsummeres til at dyktige og engasjerte kulturledere kan bidra til høyere måloppnåelse innenfor det samlede kulturfeltet i kommunen dersom forholdene legges til rette. Analysen konkluderte med at det er flere felles kjennetegn mellom enhetene i utvalget, og i det følgende vil jeg forsøke å finne ut hvorvidt disse støtter eller motbeviser hypotesen. En av oppgavens hovedutfordringer er å skille administrative forhold fra faktorer som helt eller delvis kan forklares med andre interne, eksterne eller strukturelle forhold. Kausale relasjoner kan være vanskelige å skille ut innenfor et fagområde som omfatter flere helt ulike fagområder og

tjenester samtidig som kultursektoren må karakteriseres som både tverrfaglig og utadvendt. Dette vil jeg komme nærmere inn på i selve drøftingen.

5.1. Presentasjon av sentrale funn og tendenser

1) Kultur ble sett på som virkemiddel for å motvirke demografiske utfordringer i den forstand at respondentene var opptatt av at et attraktivt kulturtilbud av høy kvalitet ville gjøre kommunene mer attraktive. Dette var tilsynelatende ukomplisert å kombinere med kultur som egenverdi.

2) Organisasjonsmessig plassering med rådmannens som nærmeste leder, eller med mulighet til direkte kontakt med rådmannen ble vurdert som viktig for å kunne påvirke prosesser og prioriteringer i organisasjonen.

3) Samlokalisering, tilgjengelighet og gode lokaler var i tillegg til gode samarbeidsstrategier og tydelig ansvarsfordeling av stor betydning for samlet opplevd tjenestekvalitet.

4) Rekruttering og kompetansemobilisering hadde høyt fokus, og høytstående, velkvalifiserte og fleksible medarbeidere ble ansett som vesentlig.

5) Kultursjefens egenledelse og mestringsstrategier varierte, men tendensen var at fag og fritid ofte gikk i ett, og at det ble jobbet langt ut over normal arbeidstidsramme.

6) Kulturlederne hadde en offensiv holdning til egen rolle som kulturformidler og samfunnsutvikler, men dette var uttalt på ulike måter fra respondentene.

Det er her lagt fram funn fra alle nivåene i analysen, men uten at alle har samme relevans og forklaringsverdi for administrative forhold.

5.2. Funn i forhold til teori, annen empiri og forventninger

I dette avsnittet er funn og teori knyttet sammen temavis, noe som gi en bedre oversikt over ulike nivåer fra analysen.

5.2.1. Kultur som virkemiddel og egenverdi

Uttrykket «forgubbing» er fortsatt dekkende både for situasjonen og bekymringen i kommunene, og ble oppgitt som begrunnelse for kultursatsing i alle kommunene. Respondentene var godt informert om nyere forskning, og det ble konkret referert til en

kronikk i Nationen der resultater fra en fersk undersøkelse viser at kommuner som satser på kultur tiltrekker seg innflyttere med høyere utdanning, noe som gir ringvirkninger på flere konkrete samfunnsområder (Vareide og Hauge, 2017) Kommuner som satser på kultur tiltrekker seg innflyttere med høyere utdanning, og er ifølge undersøkelsen mer attraktive som bokommuner, har høyere boligpriser og får flere kvalifiserte søkere til utlyste stillinger. Dette har igjen innvirkning på innovasjon og konkurransekraft. Det betyr at i kommuner med mye kultur vil det være flere ansatte i høykompetansebransjer, og generelt høyere utdanningsnivå ellers i arbeidslivet. Dette gjelder både for privat og offentlig sektor.

Slike faktorer vil delvis også skyldes eksisterende næringsstruktur, som ikke lar seg endre på kort tid. Forskerne viser til at selv om man justerer for næringsstrukturen er det fortsatt en sterk positiv sammenheng med utdanningsnivå. Det kan se ut til at kultursatsing er nøkkelen til å løse «alle» utfordringer, noe også Vareide og Hauge (2017) er forsiktige med å anbefale. Kommuneattraktivitet og tilflytting har mange dimensjoner, men det ser like fullt se ut til at kultur påvirker hvem som flytter til kommunen, selv om det i mindre grad påvirker hvor mange.

Undersøkelsen til Storstad (2009, s.76-86) bekrefter samme tendens, men mindre tydelig uttrykt, noe som kan tolkes slik at betydningen av ressurssterke innflyttere kan ha fått større fokus de siste årene. Dette kan samtidig være et noe problematisk lokalpolitisk tema, da alle innbyggere må betraktes som likeverdige, uansett bakgrunn og kvalifikasjoner. I Mangset og Hylland (2017, s.150-202) er samme tema blant annet synliggjort i en tabell som viser også til at det fortsatt er folk med høyere utdanning som er de mest ivrige kulturbrukerne, og at dette ikke bare gjelder tradisjonelle kulturområder som bibliotek, museum og klassiske konserter, men også områder som idrettsarrangement, kino og populærkonserter som. De gode kulturkommunene bruker ifølge Telemarksforskning (1.11.2016) mye penger på kulturformål, har høyt utdannede innbyggere og er gjerne besøkskommuner. Dette viser sammenheng mellom.

Richard Floridas teorier om «Den kreative klasse» som bidragsyter til økt attraktivitet og verdiskapning i en by, fikk stor oppmerksomhet da den ble lansert (Florida, 2002) og kan ha vært medvirkende årsak til at kultursatsing som virkemiddel har slått rot også i norske distriktskommuner. Myten om «den attraktive kulturkommunen» har blitt markedsført og spredt både av interessegrupper som Norsk kulturforum. og av profesjonelle aktører som Telemarksforskning som i tillegg finansierer egen forskning med utarbeidelse av delrapporter

som arbeidsverktøy for videre utvikling i den enkelte kommune og region. Dette stemmer godt overens med Røvik (2007) som forklarer hvordan gode myter spres raskt og effektivt og at det gjerne finnes en aktør med interesse av å selge kommersialiserte produkter i form av litteratur og håndbøker om bruk og implementering av myten i egen organisasjon. Her kan det stilles spørsmål om hvorvidt Telemarksforskning kan betraktes som en slik aktør i kraft av å selge delrapporter til enkeltkommuner og regioner, noe som likevel ikke gir god grunn til å stille spørsmål ved kvaliteten på forskningen fra en

Kommunene i utvalget hadde høye ambisjoner på kulturfeltet, synliggjort i egen beskrivelse av kommunene på hjemmesider og i kommune- og kulturplaner. Dette kan tolkes dithen at viljen til å styrke kommunal satsing på kultur både er til stede og kommer til uttrykk i konkrete tiltaksbeskrivelser. Begrunnelsene for å prioritere kultur var som ventet knyttet til flere samfunnsområder, men kommuneplaner og kulturplaner vektla kulturens egenverdi som kilde til personlig vekst, trivsel og sunn folkehelse. Dette ble ikke satt opp som noen motsetning til kulturtilbudenes betydning for å gjøre kommunene mer attraktiv i et samfunnsøkonomisk perspektiv, noe som også bekreftes av Storstad (2009, s.109-115). En god oppvekst for barn og unge er satt som mål i kommunenes kulturplaner, en bekreftelse på kulturens rolle som egenverdi.

«Et sterkt kulturmiljø er med på å gjøre at ungdommen vår kanskje får en bedre oppvekst skjermet mot vold og rus. Lokalsamfunnet vårt hadde vært noe helt annet om ikke de unge hadde vært så delaktige i det som skjer her. Viktig å ta vare på våre barn og unge- gi dem en god opplevelse av å være inkludert og delaktige.»

Det kan likevel være grunn til å nyansere dette bildet noe, da flere av informantene ga uttrykk for at det var høyt engasjement og sterke følelser knyttet til prioriteringer av kulturmidlene. Dette gjaldt spesielt der det var snakk om større investeringer, og interessen motsetningene kom til uttrykk. Kultur for «fiffen» eller bedre tilbud til «unga våre», idrettsanlegg eller kulturhus? Slike ulikheter i holdninger kan ha dype røtter, og i følge March og Olsen (1998) henge sammen med hva som over tid har utviklet seg til å representere holdninger og verdier i den organisasjonskulturen den enkelte opplever som «sin». Dette må her tolkes som en blanding av familiekultur, lokalkultur, stedskultur osv og viser videre til Hofstedes «løkteori» der indre verdier viser seg vanskelige å endre, mens ytre kulturuttrykk og artefakter er enklere å enes om. Oppsummeringen her må bli at felles kommunal kultursatsing forstått som egenverdi og identitetsutvikling må bygge på verdier som kan deles av alle, eller synliggjøre og verdsette

ulike kulturuttrykk som likeverdige. En viktig tilleggskommentar er at det ble gitt sterkt uttrykk for at det var en viktig tilleggsverdi å bo på et sted med en «framoverlent kultur» i den forstand at det var mye som skjedde, mye å være med på og mange utenfra som av samme grunn ønsket å komme.

5.2.2. Betydningen av strategisk plassering i organisasjonen

«Det er mye viktigere å klamre oss fast der, å beholde en stemme inne i rådmannens ledergruppe, kjempeviktig, for å være den ene sektoren, være en stemme inn der i stedet for å bli overkjørt av helse og oppvekst.»

Administrativ organisering var ulik i alle fire kommunene, medvariasjoner av administrativ to- og tre-nivåmodell. Det som var mest interessant, og et av oppgavens sentrale funn, er at kultursjefen er plassert med rådmannen som nærmeste leder tre av de fire kommunene. I den siste oppgavetasken er kultursjefen at hun kan henvende seg direkte til rådmannen uten alltid å gå veien om sektorlederen dersom dette er mest hensiktsmessig. Også dette er i samsvar med funn hos Storstad (2010, s. 42-50) der kulturledere plassert direkte under rådmannen er mer fornøyd med administrativ organisering enn de som er på et nivå lavere.

Kultursjefen er en del av rådmannens ledergruppe, enten ved at de er blitt invitert inn av rådmannen, eller at de selv har argumentert seg til en plass. Det viktigste argumentet for en slik organisasjonsmodell er at kultur betraktes som en vesentlig del av lokalsamfunnsutviklingen og at plassering i ledergruppa gir mulighet til positiv innflytelse og inspirasjon også til de andre virksomhetene. Dette er et viktig funn i oppgaven, da slik plassering gir langt bedre muligheter til påvirkning enn en plassering lenger ned i organisasjonshierarkiet. Lai (2014) viser til ulike personlige egenskaper og metoder for å oppnå økt påvirkningskraft, og ut på bakgrunn av intervjuene har informantene hatt ulike veier inn i rådmannens krets. Det kan derfor ikke trekkes noen entydige konklusjoner annet enn å slå fast at kulturlederne har gitt inntrykk av å besitte verdifull kompetanse og personlige kvaliteter som ble ansett som verdifulle inn i gruppa. To av respondentene har selv bedt om slik plassering, og sannsynligvis benyttet påvirkning gjennom en kombinasjon av inspirerende og saklig argumentasjon (Jensen, 2007).

5.2.3. Tilgjengelighet og hensiktsmessige, tidsriktige kulturlokaler

«Selve beliggenheten har masse å si for å skaffe godt besøk.»

Dyktige ansatte kompensere bare delvis lite tidsmessige og mangelfulle lokaler. Dette henger videre sammen med betydningen av hensiktsmessige lokaler også i forhold til besøkstall og brukertilfredshet. Særlig synlig ble dette når det gjaldt bibliotek, en av kulturavdelingens kjerneoppgaver og det eneste lovpålagte kulturtilbudet som er fast lokalisert til kulturavdelingen. De to kommunene som oppgav å ha uhensiktsmessige, dårlige egnete bibliotek i frittstående bygg hadde vesentlig dårligere besøk og utlån enn de to som hadde bibliotek som en del av kulturhuset og med lyse, innbydende lokaler på gateplan. I Storstad (2009, s.67-74) finner jeg støtte for at lokaler med høy standard både blir mer brukt, og også oftere brukt til andre kulturarrangementer. I Mangset og Hylland (2017, s.150-202) omtales kulturbruk og besøk på ulike arenaer. Forskjeller forklares med tilgjengelighet som geografisk avstand, noe som bekreftes i kinoundersøkelsen 2015. her bekreftes klar sammenheng mellom tilgjengelighet og antall besøk (Ipsos MMI, 2015) Oppgavens funn er imidlertid at tilgjengeligheten først oppleves som optimal når folk nærmest «ramler inn døra», noe som er tilfelle hos de to utvalgs kommunene som har biblioteket i lyse, tilgjengelige lokaler på gateplan og samlokalisert i kulturhus og rådhus. Dette da i tillegg til dyktige og serviceinnstilte ansatte.

Røros og Nord-Aurdal oppgir lite egnete lokaler som viktigste årsak til dårlig resultat på kulturindeksen, og presiserer at de har svært dyktige og flinke ansatte som får mye ut av lokalene de har til rådighet. *«Pluss det at de flinke med publikum, blide og hyggelige. Årsmeldinga viser at serviceinnstilling og kundebehandling ligger helt på topp!! Scorer veldig høyt på service- det tror jeg har veldig mye å si.»*

5.2.4. Samarbeid og ansvarsfordeling i kulturavdelingen

«Før var vi kulturansatte som øde øyer – nå samarbeider vi mye mer»

Kontorplasseringen i kulturavdelingen ble omtalt som en sterkt medvirkende årsak til høy produksjon, kvalitet og trivsel, begrunnet med at en nå slapp å sitte alene med tanker og ansvar, men hadde kollegaer i umiddelbarhet nærhet både til å «tenke høyt» sammen med og til å dele på konkrete arbeidsoppgaver. «Klyngeplassering» av de kulturansatte gjør det daglige samarbeidet både mer effektivt og positivt. Dette er ingen selvfølge i en kulturavdeling der tjenestene ofte er knyttet til et spesielt bygg eller arbeidssted som bibliotek, kino, frivilligsentral, ungdomshus etc. Kulturavdelingene i de mindre kommunene kjennetegnes

dermed ofte av små avdelinger med få ansatte på hvert sted. Kombinert med krav om stor selvstyring og autonomi i jobben kan slitasjen på sikt oppleves stor for den enkelte. Dette er et funn som var forventet, og som bekrefter teorier om betydningen om å kommunisere og samarbeide som også kan knyttes til kompetansebaserte ledelsesstrategier (Lai, 2016).

5.2.5. Personalledelse og kompetansemobilisering

«Framoverlente medarbeidere må jo også kunne være trygge på støtte fra lederen sin!»

Dedikerte kultursjefer forventer mye også av medarbeidere, og respondentene ga tydelig uttrykk for at det var av avgjørende ha å kompetente medarbeidere Folk som bygger sosial makt og påvirkningskraft på sterke argumentasjonsevner er gjerne også inspirerende, en egenskap som forbindes med mye energi og det å vise glede og engasjement (Lai, 2014, s.153-181. Ledere som klarer å inspirere er ifølge Yukl (1999) gode til å bygge positive relasjoner til sine medarbeidere, og er vanligvis mer opptatt av konkret og praktisk gjennomføring framfor å kontrollere og analysere

Respondentene forventet høyt tempo, serviceinnstilling, selvstendighet og samarbeidsevner av sine kulturansatte, men ga samtidig uttrykk for mye omtanke og omsorg når det gjaldt å sørge for at kulturarbeiderne fikk utviklingsmuligheter og egne arbeidsområder.

Er jo av oss som jobber i kultur, den der evnen til å snu seg umiddelbart ordne, fikse, ordne på en utrolig god måte. Tørre å satse ekstra, vi fikser, det vi gjør det nå, dette får vi til!! Alle yter utover det som kan forventes. Til enhver tid klar til å strekke oss mer og lengre!!

Mange medarbeidere oppgir å brenne inne med kompetanse organisasjonen ikke etterspør eller ikke legger til rette for at den kan utnyttes. Innen kinodrift viste dette seg helt konkret i høyere besøk når en av de ansatte med genuin interesse for faget også fikk selvstendig ansvar for tilbudet. Tre av respondentene hadde helt konkret opplevd at kinobesøket sank uten egen kinosjef, for så å øke med rett person med selvstendig ansvar i denne jobben.

Det å ha dedikerte folk er avgjørende, om vi mener noe om å drive kino kan det ikke være ventsrehåndsarbeid!

Det er ofte enkeltpersoner som både fremmer og hemmer prosesser innad i organisasjonen, noe som innebærer at skifte av en eller to personer i et samarbeid både kan skape ny giv og nye løsninger, eller stoppe prosesser og reversere positiv utvikling (Lai, 2014-s.148-157).

Dette bekrefter også uttalelser fra respondentene som alle var svært opptatt av å ha en stab med positive og dyktige ansatte med riktig innstilling til jobben.

«En gavepakke å få ansette egne medarbeidere. Heller lyse ut flere ganger.»

Anvendbar, tilgjengelig og verdifull kompetanse og er ifølge Lai (2016) organisasjonens mest sentrale aktiva for å sikre verdiskaping og overlevelse, samtidig som det er den enkelte medarbeider som besitter kunnskaper, evner, holdninger og ferdigheter. Kulturarbeiderne utøver førstelinjetjenester i direkte kontakt med brukerne, på biblioteket, i kultursalen eller kulturkontoret, og er blant de kommuneansatte som ofte får direkte tilbakemeldinger. Å bidra til gode opplevelser for andre beskrives som en viktig drivkraft for å holde høyt tempo og servicegrad og jobbe lange dager.

Respondentene hadde verdsettende ledelse som en strategi, og var bevisst at selv små øyeblikk av å bli sett, forstått og verdsatt kan utgjøre forskjellen på en god og en dårlig dag eller å beholde motivasjonen når det er stort arbeidspress (Skrøvset og Tiller, 2011). I «Raushetens tid» utdyper Kathrine Aspaas (Aspaas, 2012) temaet ved å gi en rekke eksempler på at høyt tempo og langvarig «flinkhet» utmatt selv de mest energiske, og at det kan være livsnødvendig å gi både seg selv og andre en god porsjon med raushet, et ord som uttrykker svært mye av det som utgjør en god relasjon mellom kollegaer, leder og medarbeidere eller i forhold til brukere som blir i overkant engasjerte og «ufiltrerte». Funnene bekrefter eksisterende, refererte ledelsesteorier og viser til at dette sannsynligvis er av ekstra viktig i en sektor preget av høyt tempo, ukurant arbeidstid, hyppig direkte kontakt med engasjerte brukere og få kollegaer på hvert arbeidssted.

5.2.6. Egenledelse og strategier for samarbeid og påvirkning

Ungene mine har blitt skikkelige kulturhusunger!

Respondentene la ikke skjul på at de jobbet lange dager, helger og kvelder og i perioder hadde lite tid til andre ting. Dette ble ikke uventet løst ved hjelp av tilstedeværende besteforeldre og ektefeller – eller familien ble tatt med «på jobb» når dette var arrangementer.

På spørsmål om regulering av forholdet mellom arbeid og fritid svarte en av respondentene slik:

Det er vanskelig, og det er en utfordring. Innenfor min stab er de flinke, de avspaserer når de har mulighet til det. Innen ledelsen er det et problem, vi jobber

langt mer enn vi skal. Men det er moro. Noen ganger er det litt vanskelig å skille mellom jobb og privat. Når vi har arrangementer på helg er jeg med. Jeg er kontaktperson her, men også fordi det er det beste med jobben min- og jeg vil jo være med!

Kultursjefen er godt synlig utad og dermed koples adferd, holdninger og rolleutøvelse til organisasjonens virksomhet (Baldersheim og Rose, 2014-s.131-151). Lederen må videre tilpasse kompetanse og god dømmekraft i forhold til den organisasjonsmessige konteksten de befinner seg i, og gjøre reflekterte vurderinger ut fra dette. Kultur setter engasjement og sterke følelser settes i sving og skal håndteres av den som står der og får «ufiltrerte» meldinger servert. En av respondentene ordla seg slik:

«Alle tiltak i kulturlivet er jo kjempeviktige for de som deltar- uansett hva det er! Det er ofte blod og tårer og hele livskvaliteten for de som deltar i akkurat denne aktiviteten.»

Respondentene hadde ulike strategier for å håndtere dette, og ga uttrykk for at kunne være belastende del av jobben.

«Det er kjempe kjempeviktig for veldig mange, men det er ingen som dauter - men det har med livskvalitet å gjøre»

Her fikk jeg bekreftet antakelsen om at kulturlederne var en velkvalifisert, motivert og høytytende arbeidsgruppe som ga langt mer enn «det lille ekstra». Jeg oppfattet at historier om «utbrente» kulturledere lå som et bakteppe, men at dette ikke var et tema denne gangen. Beskrivelsen av egen motivasjon og ambisjoner for jobben liknet uansett mye på tidligere tiders oppfattelse av at enkelte yrker var «et kall» og en «livsform» mer enn en arbeidsplass. En påminnelse om begrepet «bra nok» kunne kanskje vært på sin plass innimellom

5.2.7. Offensiv holdning til egen rolle som kulturformidler og samfunnsutvikler

Kjernen i det jeg er ute etter er om man får lov til å fylle en rolle som samfunnsutvikler. Her er det sånn i praksis. Ja, det er det! Å være kultursjef handler i stor grad om å være en del av samfunnsutviklingen

Det kanskje mest interessante funnet var likevel hvordan kultursjefene selv beskrev egen rolle som strategisk samfunnsaktør, noe som ble aller tydeligst satt ord på i de tre kommunene som

gjennom flere år hadde rangert høyest på kulturindeksen. Det å få anledning til å påvirke utviklingen i eget lokalsamfunn var slik jeg oppfattet det en vesentlig motivasjon hos alle respondentene.

Dette utsagnet uttrykker en holdning til kultursjefrollen som noe vesentlig mer enn å sørge for god kvalitet på kulturtilbudene han har ansvar for. En slik tolkning av rollen som leder for kulturavdelingen kommer ikke uten videre, og synliggjør en kultur der medarbeidere som har høy kompetanse og gode strategiske egenskaper får muligheten til å bidra utover eget fagområde. Her spiller nok også egenskaper i kommunepolitikk og lokalmiljø en viktig rolle, og det kan være vanskelig å avgjøre hva som til enhver tid virker inn på det endelige vedtaket eller beslutningen.

«Vi snakker et riktig språk inn i kommunestyret og får mye ut av de 10 millionene vi har i budsjettet.»

Evnen til å inspirere og påvirke ser ut til å være viktig for å få gjennomslag for kultursaker, men ifølge Lai (2014) må dette henge sammen med en sensitivitet når det gjelder å se an både mennesker og situasjoner. Jensen (2007) viser til at kombinasjonen av inspirasjon og saklig argumentasjon er spesielt effektiv, og knytter dette til at en slik strategi trekker på både logos, ethos og pathos og dermed appellerer både til dem som er tankeorienterte og ønsker en rasjonell tilnærming, og dem som er mer emosjonelt orientert og trenger å føle seg trigget på en eller annen måte. Utsagnene under viser tydelig at de kommer fra kulturledere som behersker denne kunsten, og som får realisert prosjekter som i utgangspunktet lå et godt stykke utenfor opprinnelige rammer. Med topp plassering i kulturindeksen fem år på rad kan vi nok gå ut fra at Morten Tøndel, kultursjef i Røros kommune vet hva han snakker om.

Utsagnet hans kan derfor stå som avslutning på dette avsnittet:

«Viktig å huske på at det ikke kommer av seg selv- en kan ikke sitte på rumpa foran pc en hele tida. Viktig å kunne vise til resultater, om ikke knallhard jobbing så er det mye jobbing.»

5.3. Teoretiske implikasjoner av funn

Oppgaven peker på noen kjennetegn ved strukturelle og kulturelle faktorer i et lite utvalg av kommuner som gjør det godt på Norsk kulturindeks år etter år. Foreløpige publiserte resultater fra det pågående prosjektet «Hva kjennetegner gode kulturkommuner» Telemarksforskning

(2017), gjør at en allerede kan si noe om hvorvidt en kommune oppfyller sitt kulturelle potensial ut fra statistiske forutsetninger. Så langt er det ikke avklart hvilken rolle kulturelle faktorer har. Endelige resultater fra denne undersøkelsen vil sannsynligvis bidra til å besvare flere av spørsmålene stilt også i min oppgave.

Spørsmål knyttet til administrative faktorer bekrefter slik jeg ser det eksisterende organisasjons- og ledelsesteorier blant annet innenfor retninger som potentialitetsledelse, endringsledelse og kompetansebasert ledelse. Dette kan her se ut til å passe godt for å lede medarbeidere i en arbeidssituasjon der det stilles krav om faglighet, fleksibilitet, serviceinnstilling og endringsvilje for å kunne gjøre en god jobb.

Kulturledelse på kommunalt nivå innebærer håndtering av utfordringer på mange ulike områder både eksternt og internt i organisasjonen, noe som videre er omtalt i oppgaven. Eksisterende ledelseslitteratur er omfattende, men forskning som resulterer i gode modeller for håndtering av utfordringer lik de som oppleves nettopp i den kommunale kulturavdelingen ville vært et godt utviklingsverktøy. Antakelig finnes det allerede, men er vanskelig å finne fram til blant alt annet.

5.4. Metodiske utfordringer

Kvalitativ forskning kritiseres ifølge Mehmetoglu (2004, s.145) gjerne for ikke å kunne imøtegå de positivistiske kriteriene validitet, reliabilitet og objektivitet, men en kritisk holdning til egen forskning og en grundig gjennomgang av funn og tolkninger er en nødvendig del av enhver kvalitativ oppgave. Jeg velger en temavis gjennomgang av metodiske utfordringer i rekkefølgen troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet

5.4.1. Intern validitet (Troverdighet)

Vurderes ut fra hvorvidt funn og resultater er sanne og gjengitt som opplevd av de som undersøkes, og om det emiske (innsider) perspektivet ivaretatt fullt ut, eller er farget av egne oppfatninger? Lincoln og Guba (1985) foreslår gjentakende observasjoner eller intervjuer for å ivareta dette kriteriet. Dette ville nok ført til at noen utsagn ble korrigert, men er forsøkt kompensert ved at jeg har bedt om tilleggsopplysninger i etterkant der det var uklart hva som ble uttrykt i intervjuene.

Respondentene var voksne mennesker som ble intervjuet om forhold de kunne ut og inn, nemlig egen jobb og egne holdninger og praksis rundt denne. Lydopptak og full utskrift av intervjuene kombinert med sekundærdata fra flere kilder skulle tilsi at dette kriteriet er ivaretatt. Jeg er selv kultursjef og har egne oppfatninger om faget, men i møte med kollegaer i deres egne omgivelser var det likevel mulig å legge egne oppfatninger til side og konsentrere seg om respondentenes uttalelser. Underveisdrøfting av resultater og hypoteser kunne med fordel vært gjort oftere, men i mangel av samskriver ble veileder i praksis den fagpersonen jeg forholdt meg til underveis. Mer tid, gjentatt kontakt med respondentene og gjerne også drøfting av hendelser og kategorier ville gitt bedre kvalitet på resultatenes validitet. Med lang fartstid og bredt kontaktnett innen for egen yrkesgruppe mener jeg at likevel at kriteriet om intern validitet er tilstrekkelige ut fra oppgavens tema og omfang.

5.4.2. Overførbarhet (transferability)

Tilsvarende ekstern validitet og oppfylles om eventuelle hypoteser og funn også kan gjelde for en annen setting med liknende omstendigheter. Hypotesen om at det tilsynelatende er felles administrative kjennetegn i de undersøkte kulturavdelingene ble bekreftet, men oppgavens omfang og antall enheter var for lite til å generalisere. Her kan vi i beste fall snakke om en moderat generalisering som ifølge Williams (2004) innebærer at funn fra studier av små enheter kan sannsynliggjøres, men ikke bekreftes. Jeg vurderer det slik at det i hovedsak eksisterende ledelses- og organisasjonsteorier som ble bekreftet, noe som tilsier mulig gyldighet også for andre kommuner. En annen betraktning er om funnene gjelder organisering av kultursektoren eller om handler om forholdet mellom organisering og påvirkningsmuligheter. Jeg er usikker på om dette skal betegnes som en metodisk svakhet, men jeg har i alle fall innsett viktigheten av å ha et åpent forhold til denne problemstillingen. Jeg tenker at nettopp i den kommunale kulturlederens situasjon er ekstra viktig å komme i «påvirkningsposisjon» nettopp fordi sektoren ikke har en tung fagidentitet å lene seg til og heller ikke besørger tunge lovpålagte tjenester.

5.4.3. Pålitelighet (dependability) tilsvarende reliabilitetskriteriet

I denne sammenhengen er det relevant å vurdere om en undersøkelses- eller konteksteffekt har påvirket resultatene. Respondentene ble kontaktet som representanter for «de beste kulturkommunene» og jeg var forberedt på at de kunne være fristet til å «snakke opp» egen innsats og eget fagområde, noe som hele veien var en snubletråd i forhold til å skille

forskningsmessige funn fra respondentens holdninger og utsagn. Med en respondent fra hver kommune var dette naturligvis umulig å kontrollere, men sekundærdata fra ulike kilder gjorde at alle faktaopplysninger kunne kontrolleres. Utsagn om forhold i kulturavdelingen eller administrasjonen som omhandle personopplysninger om tredjeperson er av personvern hensyn enten anonymisert eller utelatt. Jeg har selv samme yrkesbakgrunn som respondentene, noe som kunne gi en undersøkereffekt ved at samtalen dreide annerledes enn den ellers ville gjort. Dette er selvsagt vanskelig å avgjøre i ettertid. Ideelt sett kunne flere personer fra hver enhet blitt intervjuet. Jeg vurderte det til at dette ville bli en omfattende prosess, og at valg av en rutinert og profesjonell fagperson som kultursjefen som respondent ville gi undersøkelsen tilstrekkelig pålitelighet.

5.4.4. utfordringer knyttet til komparativ analyse

Undersøkelsen ble gjennomført som en komparativ analyse, og en metodeoppsummering bør derfor omfatte en redegjørelse av spesielle utfordringer og problemer som knyttes til denne metoden.

1) Logisk sammenheng og kausalitet problematiseres med eksempler på at logisk sammenheng oppstår når hendelser eller faktorer følger et mønster ut fra logiske kriterier. På torsdager vises film på kinoen og det serveres grøt på aldershjemmet. Dette kalles nonsenskorrelasjon, dvs at de to hendelsene har ingen verdens ting med hverandre å gjøre- altså ingen reell årsakssammenheng.

2) Retning hos sammenheng problematiseres ved at det kan være vanskelig å skille mellom årsak og virkning ved komparative analyser. Hva kom først? Er kulturadministrasjonens gode resultater et resultat av inspirerende omgivelser med mange kulturarbeidere og andre aktive kulturbrukere? Eller dukket disse opp fordi det var så gode kulturtilbud på stedet? Her må en ofte nøye seg med forklaringer som inneholder både og.

3) Eksogene faktorer – I denne undersøkelsen er det stor sannsynlighet nettopp for at faktorer som ikke inngår i oppgaven har hatt en indirekte eller direkte innvirkning på den avhengige faktoren. Dette er satt ord på i undersøkelsen «Hva kjennetegner gode kulturkommuner?» (Kleppe og Leikvoll, 2016) der det vises til at besøkskommuner har mer kultur, og et bredere tilbud innen kategorier som museum, konserter, kino og bibliotek, og at kommuner med mange turister. Forklaringen er her at turister er viktige kulturbrukere.

En annen tilsvarende faktor er utdanningsnivået i befolkningen som påvirker alle kategorier unntatt bibliotek. Dette begrunnes med at utdannede folk både konsumerer mer kultur og bidrar mer til lokale kulturaktiviteter. Kunstnere og kulturarbeidere initierer gjerne kulturaktiviteter lokalt og bidrar til det lokale kulturelle mangfoldet.

I min undersøkelse viser det seg at Ål og Røros skårer høyt på kategorien «kulturarbeidere» i kulturindeksen, noe som med stor sannsynlighet bidrar til høy aktivitet og til fokus på kulturens betydning i ulike sammenhenger i lokalsamfunnet. Denne faktoren kan vanskelig forklares med administrative forhold.

4) Small-N-problem handler om de avgrensninger som må gjøres ved valg av antall enheter som skal studeres og hvilke faktorer som skal undersøkes. Begrenses antallet faktorer øker sjansen for eksogene påvirkninger. Økt antall observasjoner av enhetene vil heller ikke garantere resultatet da det alltid gjenstår noe som ikke er undersøkt. Denne avveiningen vil ha stor innvirkning på resultatet, og i dette tilfellet kunne valg av andre kommuner og faktorer ha gitt helt andre funn - som kunne vært like valide som i dette tilfellet.

5) Galtons problem – er et uttrykk for at enhetene som undersøkes ikke er uavhengige av hverandre, men påvirker hverandre på måter som ikke vil komme klart fram gjennom analysen, noe som kalles interdependensfaktorer. For ikke å havne unødige i en slik situasjon valgte jeg enheter fra fire ulike fylker. Dette fordi fylkeskommunenes kulturavdelinger utarbeider egne planer og kommuniserer med sine kulturavdelinger gjennom året.

6) Analytiske kategorier og indikatorer – The travelling problem. En god analyse krever at kategorier og indikatorer faktisk fanger opp likeverdige aspekter i alle enhetene. Dette viste seg utfordrende og tankevekkende. Sammenlikning av kategorien folkebibliotek viste for eksempel at dyktige bibliotekarer oppnådde ulike resultater som så ut til å kunne knyttes til lokalenes beliggenhet og kvalitet, og hadde vesentlig mindre med det gode tilbudet å gjøre. Kulturskoledrift viste seg å være problematisk å sammenlikne med valgt opplegg, da den var ulikt organisert i de fire enhetene.

6. Konklusjoner og veien videre

Målet med denne oppgaven har vært å finne ut mer om kommunal kulturforvaltning, og jeg har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hva kjennetegner kommuner som lykkes godt med sin kultursatsing?
En kvalitativ oppgave om lokal kulturforvaltning med fokus på kulturlederens rolle,
samarbeidsstrategier og handlingsrom i fire mindre kommuner.*

Oppgaven oppsummeres med en kort oversikt over hovedfunn og tendenser, og deretter en liten bemerkning om eventuelle teoretiske implikasjoner. Avslutningsvis setter jeg ord på hva jeg selv har fått ut av arbeidet med oppgaven og hva jeg ønsker å formidle til lesere med interesse for lokalt kulturliv.

Det kan se ut til at det også her mest av alt handler om mennesker og relasjoner, og oppgavens funn viser slik jeg tolker det at kvaliteter og egenskaper ved intern organisering og samarbeid har stor påvirkning på medarbeidernes motivasjon og graden av opplevd kompetanseutnyttelse. Ressurssterke mennesker i og utenfor organisasjonen danner formelle og uformelle nettverk og sørger med dette for at ikke bare tunge lovpålagte oppgaver, men også kultursaker blir et tema i rådmannens ledergruppe, på «gangen» i rådhuset og på butikken – og dermed bringes kultur på dagsorden også når politiske vedtak skal fattes.

6.1. Oppsummering av hovedfunn

Følgende sitat setter på utmerket vis ord på hovedinntrykket mitt etter en vinter med intens jobbing for å forstå mer om lokal kulturforvaltning:

«Det er nesten skremmende og spennende å se hvor mye en kan få til også innenfor rammene av et firkantet rigid system. Utrolig mye en kan få til innenfor det systemet, og hvor personavhengig det er!»

Det er likevel på sin plass med en kort og mer systematisk oppsummering av funnene.

Forklaringer med bakgrunn i strukturelle faktorer og stedets nærings- og kulturhistorie trer fram. Selv om slikt kan synes nokså umulig å påvirke, tyder ambisiøse kommune- og kulturplaner på både vilje og tro på at det faktisk nytter å vedta endringer i retning, verdier og innhold. Respondentene beskriver på hver sin måte hvordan kommunenes kulturelle verdier utgjør grunnmuren som den lokale kulturen og kulturelle identiteten er bygget på. Dette varierte fra sted til sted, og omfattet både materielle og immaterielle kulturminner og kvaliteter. Dette må i hovedsak betraktes som utenforliggende årsaker, selv om dagens kulturforvaltning her har et godt utgangspunkt for sitt arbeid.

Med et organisasjonsteoretisk perspektiv kan et lokalsamfunn forklares som et system av en rekke organisasjoner og institusjoner der noen overlapper eller dekker hverandre mens andre eksisterer side om side med liten kontakt. «Kulturkommunene» ser ut til å ha lyktes med å finne en lokal kulturell identitet som mange kjenner seg igjen i og ønsker å dele. Slike grunnleggende verdier er vanskelig å endre, derfor er det nødvendig å spille på lag med etablerte felles verdier dersom en bevisst kultursatsing skal bli noe folk helhjertet støtter opp. Med et slikt utgangspunkt ser det ut til å være god plass til ulike former for kultur og uttrykk, og at både egenverdi og virkemiddelperspektivet kan leve side om side. Dette var også hovedinntrykket og et funn i undersøkelsen.

Det kan se ut til at det også her mest av alt handler om mennesker og relasjoner, og analyse og drøfting bekreftet at kvaliteter og egenskaper ved intern organisering og samarbeid hadde stor innvirkning på medarbeidernes motivasjon og graden av opplevd kompetanseutnyttelse. Dette syntes å gjelde på alle nivåer og her syntes det å spille liten rolle om det dreide seg om jobb som kultursjef, kulturhus- eller biblioteksjef eller kinoteknikerens arbeidshverdag. Gode resultater og høy tjenestekvalitet er ingen overraskelse med en arbeids- og organisasjonskultur med holdninger som uttrykkes:

«Folk sier at det er aldri trøbbel når det er noe med kultur, vi får aldri nei- det er alltid ja og så finner man løsninger. Kultursektoren består av mennesker som er veldig raske, som hiver seg rundt og finner løsninger. Det er ingen som sier nei her, vi står på og finner løsninger»

Administrativt handler det om å få kultur inn på høyt beslutningsnivå. Flere av rådmennene i utvalget har innlemmet kultursjefen i ledergruppa og har begrunnet dette med argumenter som har med samfunnsutvikling og et bredere perspektiv i ledergruppa. Kultursaker og kulturverdier kan dermed bli et tema og et perspektiv også innenfor andre tjenesteområder. Slik kan hele potensialet og kompetansen i ledergruppa tas i bruk og deles, noe som er i overensstemmelse med prinsipper for kompetansebasert ledelse.

Utvalgskommunene bruker ikke entydig mer penger til kultur enn andre, men får uansett til noe mer med bevilget beløp med det utgangspunktet som finnes på stedet. Kultursjefene i utvalget viste seg å være svært dyktige, engasjerte og entusiastiske, men heldigvis også helt normale folk! Høy motivasjon og trivsel på kulturavdelingene hadde naturlig nok flere årsaker, og her var det i tillegg bare lederens uttalelser som fikk komme til uttrykk. Bevisste

lederstrategier med tydelige forventninger og tilstrekkelig raushet så ut til å være viktige faktorer for å lykkes.

Uten å kommentere akkurat det, vil jeg avslutningsvis trekke fram det jeg opplever som det viktigste funnet i denne oppgaven, nemlig den sterkt uttrykte gleden over å skape felles gode opplevelser og å kunne bidra i utviklingen av et godt lokalsamfunn. På bakgrunn av disse funnene vil jeg å hevde at bevisst og klok kultursatsing bygget på lokale grunnverdier kan være en av flere veier å gå for å få en både triveligere og mer bærekraftig kommune. God administrativ kulturledelse og praksis er en vesentlig del av dette, og noe som kan læres og deles.

6.2. Avsluttende kommentar

Skal kultur være middel, mål eller egenverdi? De fleste av oss betrakter sannsynligvis kulturtilbudene som en mer og mindre velfylt krydderhylle der vi plukker våre faste yndlingsingredienser, men kanskje også velger det litt annerledes fremmedartede innimellom. Hva slags kryddersamling passer i såfall for å beskrive «gryteretten» kommunal forvaltning? Dreier det seg om lokal kulturforvaltning på sparebluss må en vel i hovedsak nøye seg med standard «kryddermix» med litt av hvert av det som er lovpålagt og økonomisk overkommelig. Noen klarer likevel å tilføre både ingredienser og kombinasjoner som løfter helheten til noe mer.

Oppgaven av fire kommuner har vist litt av hva dette «noe mer» kan bestå av, men uten å ha funnet entydige svar på hvorfor og hvordan. Utvalgskommunene bruker ikke entydig mer penger til kultur enn andre, men får til noe mer med det utgangspunktet som finnes på stedet. Kultursjefene er dyktige og kvalifiserte, men slett ikke overmennesker. Jeg vil driste meg til å hevde at administrasjonen og antakelig også politikerne i utvalgskommunene har utviklet en «en framoverlent holdning» og har innimellom også erfart at det går an å få til litt mer enn det en trodde på forhånd.

Slikt kan både læres og deles, og jeg tror derfor at både de store og omfattende undersøkelsene og mindre oppgaver kan ha sin misjon ved at budskapet spres på mange måter og i ulike fora.

Litteraturliste

Andersen, S. S. (2013). *Caseoppgaver. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget

Andersen, og Pors. (2014). *Velferdsledelse - mellom styring og potentialisering*. Latvia: Hans Reitzels Forlag

Aspaas, K. (2012). *Raushetens tid*. Oslo: Aschehoug

Baldersheim, H. og Rose, L.E. (red) (2014) Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. Bergen: Fagbokforlaget

Bruvoll, A., Espelien, A., Holmen, B. R., Pedersen, S. og Voll, D., S. (2017). *NHO's kommune NM 2017*. (Menon-publikasjon nr 54/2017). Menon- Economics. Hentet fra <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2017-54-KommuneNM-Menon-rapport-.pdf>

Christensen, Egeberg, Lægereid, Ronnes og Røvik. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Denk, T. (2002). *Komparativ metod - Förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur

Denk, T. (2012). *Komparativa analysmetoder*. Lund: Studentlitteratur

Direktoratet for forvaltning og IKT (2017). *Innbyggerundersøkelsen 2017. Hva mener innbyggerne?* (DiFi-rapport 2017:6). Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT(DiFi). Hentet fra <https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/innbyggerundersokelsen-2017>

Endringslov til folkebibliotekloven, LOV-2013-06-21-95. (2013). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2013-06-21-95>

Enger, A. et. al. (2013) *Kulturutredningen 2014*. (NOU 2013: 4) Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.

Florida, R (2002) *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books

Folkebibliotekloven, LOV-1985-12-20-108 (2013). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1985-12-20-108>

Hofstede, Geert (1991) *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: Mcgraw - Hill

Håkonsen, L., Løyland, K. (2012) *Kulturutgifter i kommunen*. TF-rapport 301/2012. Bø: Telemarksforskning

Håkonsen, L. (2015). *Kommunenes kulturutgifter - Oppdatert statistikk for perioden 2008-2014*. TF notat 52/2015. Bø: Telemarksforskning

Isaksen, A (2005). *Den kreative klasse og regional utvikling i Norge*. Arbeidsnotat 22/2005. Oslo: NIFU STEP

Ipsos MMI (2015). *Film og kino er fortsatt sant. Resultater fra kinoundersøkelsen 2015*. Hentet fra: <http://www.kino.no/incoming/article1250532.ece/binary/Kinounders%C3%B8kelsen%202015.pdf>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jamil, I (2014) Kulturteori- kan kultur velges? I: Kleppe (2011) *Norsk Kulturindeks 2011*. (TF-notat 13/2011). Hentet fra: <https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/filer/1942.pdf>

Jensen, J.,L.(2007). Getting one's way in policy debates: Influence tactics used in group decision-making settings. *Public Administration Review*, 67 (2), 216-227

Kleppe, B. og Leikvoll, G.K.A. (2016). *Norsk kulturindeks 2016*. (Webside) https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/detalj.asp?r_ID=3048

Kleppe, B. og Leikvoll, G.K.A. (2017). *Norsk kulturindeks 2016*. (TF-notat nr.: 48/2016). Bø i Telemark: Telemarksforskning

Kleppe, B. (2017) *Norsk kulturindeks. Lokalt kulturliv i norske kommuner*. Hentet fra: <http://kulturindeksen.no/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) (2016). *Distriktsindeksen 2016 – metode, datakilder og kvalitetssikring*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/02990788e94e427e89ee2f98fa56cbad/distriktsindeksen-2016.pdf>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) (2017). *Inntektssystemet for kommuner og fylkeskommuner*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommuneokonomi/inntektssystemet-for-kommuner-og->

[fylkeskommuner/id2353961/](#)

Kommunal og moderniseringsdepartementet (2016). *Distriktsindeksen 2016*

– metode, datakilder og kvalitetssikring. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/distriktsindeksen-2016/id2516639/>

Kommunal rapport.(2017).*Kommunebarometeret 2017: kultur*. Hentet fra <http://kommunal-rapport.no/kategori/kommunebarometeret>

Kommunal rapport. Hentet fra <https://kommunal-rapport.no/kommunebarometeret/2017/metode>

Kommunenes sentralforbund (2016). *10-FAKTOR-KS' medarbeiderundersøkelse*. Hentet fra:

www.ks.no/fagomrader/utvikling/effektiviseringsnettverkene/ny-medarbeiderundersøkelse

Kulturloven, LOV-2007-06-29-89.(2007). Hentet fra

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-89>

Kulturpolitikk.no (2012). *Norsk kulturindeks og innbyggertilfredshet*. (Publisert 17.10.2012)

Hentet fra <https://kulturpolitikk.no/?s=norsk+kulturindeks>

Kvarv, S (2014) *Norsk kulturpolitikk i det 20.århundre. Mellom ideologi og pragmatisme*. Oslo: Novus forlag

Langørgen, A., Løkken, S.A. og Aaberge, R. (2015). *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2013*. (SSB rapport 2015/19) Hentet fra:

<https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/attachment/225199?ts=14ce4c230d0>

Lai, L (2016). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Lai, Linda (2014). *Makt og påvirkningskraft. Hvordan få gjennomslag på jobben*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Lincoln, Y.S., og Guba. E.G (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage

Lotsberg, D.,Ø. (2014). Ledelsesteori- hva slags ledere passer i kommunene?. I: Baldersheim, L. og Rose, E.,L.,(Red.) Det kommunale laboratorium. (s131-151) Bergen: Fagbokforlaget

[Mangset, P. \(1992\). *Kulturliv og forvaltning. Innføring i kulturpolitikk*. Oslo: Universitetsforlaget](#)

Mangseth, P; Hylland, O. M. (2017). *Kulturpolitikk. Organisering, legitimering og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget

March, J. G. og Olsen, J.P. (1998). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free press

March, J. G (2008). *Fornuft og forandring*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkanfile fag*. Bergen: Fagbokforlaget

Nord-Aurdal kommune (2013). *Samfunnsdelen til kommuneplanen. Nord-Aurdal kommune 2011-2023*. Hentet fra: www.nord-aurdal.kommune.no

Nord-Aurdal kommune (2013). *Kommunedelplan for kultur, idrett og friluftsliv 2013-2024*. Hentet fra: www.nord-aurdal.kommune.no

Nord-Aurdal kommune (2017). Organisasjonskart. Hentet fra: www.Nord-Aurdal.kommune.no

Norsk Kulturskoleråd (2016) *Rammeplan for kulturskolen. Mangfold og fordypning*. Hentet fra: <http://www.kulturskoleradet.no/rammeplanseksjonen/rammeplanen>

Næringslivets hovedorganisasjon (2017). *Kommune-NM 2017*. Hentet fra <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Offentlig-sektor-og.../kommunenm/>

Opplæringsloven, LOV-1998-07-17-61 (2018) Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>

Pedersen, H og Festervoll, Å. V. (2013) *Ubekymret i kulturpolitikken*. Kronikk. Norsk kulturforum Oslo. 02.08.13. <http://www.noku.no/sfiles/3/85/3/file/kronikk-020813.pdf>

Pedersen, O.,P.,(2015). *Ordførerkartet er rødgrønt*. Artikkel i Kommunal Rapport.1.10.15. <https://kommunal-rapport.no/2015/10/ordforerkartet-er-rodgront>

Pedersen, O.P. (2017). *Her er nøkkeltallene og metoden bak Kommunebarometeret 2017*. Hentet fra: <https://kommunal-rapport.no/kommunebarometeret/2017/metode> (lest 03.03.17)

Ringstad, V. (2005). *Kulturøkonomi*. Oslo: Cappelen.

Røros kommune (2017). *Med kultur for kultur. Kommunedelplan for kultur 2017 – 2029*. Hentet fra: www.roros.kommune.no

Røros kommune (2015). *Kommuneplanens samfunnsdel 2016–2028*. Hentet fra: www.roros.no

Røros kommune (2017). *Organisasjonskart*. Hentet fra: www.roros.kommunen.no

Røyseng, S. (2014). *Hva er kulturpolitikk og kulturpolitisk forskning? I: Nordisk kulturpolitisk tidsskrift, nr 1-2014, s.4-8*

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Skrøvst, S., og Tiller, T., (2011). *Verdsettende ledelse*. Oslo: Høyskoleforlaget

[Statistisk sentralbyrå \(SSB\) \(2018\). *Kommune-stat-rapportering. KOSTRA*. Hentet fra https://www.ssb.no/offentlig-sektor/kostra \(lest 18.01.2018\)](http://www.ssb.no/offentlig-sektor/kostra)

Statistisk sentralbyrå (SSB). (2017). *Kommunefakta*. Hentet fra <https://www.ssb.no/kommunefakta> lest 20.11.17

Statistisk sentralbyrå (SSB). (2017). *KOSTRA statistikkene*. Hentet fra <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/kostra>

Storstad, O. (2010). *Kommunal kultursektor i endring. Resultater fra en undersøkelse i norske kommuner*. Norsk Kulturråd

Tynset kommune (2012). *Kulturplan for Tynset kommune*. Hentet fra: www.tynset.kommune.no

Tynset kommune (2015). *Kommuneplanens samfunnsdel 2015-2027*. Hentet fra: www.tynset.kommune.no

Tynset kommune (2017). Organisasjonskart. Hentet fra: www.tynset.kommune.no

Telemarksforskning (17.10.2012). *Norsk kulturindeks og innbyggertilfredshet*. Hentet fra <https://kulturpolitikk.no/2012/10/17/norsk-kulturindeks-og-innbyggertilfredshet/>

Telemarksforskning (1.11.2016)..*Dette kjennetegner gode kulturkommuner?* Hentet fra: https://www.telemarksforskning.no/start/detalj.asp?nyhet_id=753&merket=2

Vandvik, V (2011) *Kulturkraft. Norsk kulturpolitikk. Hvor står vi - hvor går vi?* Haugesund: Vormedal Forlag

Vareide, K. og Hauge, A (16.09.2017). *Kultur påvirker valg av bosted*. Kronikk i Nationen 16.09.2017. Hentet fra: www.Nationen.no

Vareide, K. og Kobro, L.U. (2012). *Skaper kultur attraktive steder?* (TF-notat 1/2012) Bø: Telemarksforskning

Whittington, R (2001). *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Oslo: Abstract forlag

Williams, M. (2004). *Generalization/Generalizability in Qualitative Research*. Oxford: Oxford University Press

Yukl, G. (1999). *An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership*. *Leadership Quarterly*, 10 (2): 285-305.

Yin, R.K (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, Calif: Sage Publications

Agedal, O., Egeland, H. Villa, M.(2009). *Lokalt kulturliv i endring*. (Norsk kulturråd) Bergen: Fagbokforlaget

Ål kommune (2010). *Kulturplan 2010-2015. Strategisk plan for utvikling av kultur i Ål kommune*. Hentet fra: www.aal.kommune.no

Ål kommune (2014). *Kommuneplan 2015-2027*. Hentet fra: www.aal.kommune.no

Ål kommune (2017). *Organisasjonskart*. Hentet fra: www.al.kommune.no