



Gullers Grupp
Rapport

Biblioteken i Malmö

Organisationsanalys



Innehåll

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING	4
3	ANALYSMODELL	5
4	BAKGRUND TILL OMORGANISATIONEN	5
5	BESKRIVNING AV ORGANISATION	6
5.1	ENHET STABEN	6
5.2	ENHET VUXNA & DIGITALT	7
5.3	ENHET BARN & UNGA	7
5.4	ENHET FÖRVÄRV & VÄRDSKAP	7
5.5	ENHET OMRÅDESBIBLIOTEK	7
6	GENOMLYSNING AV ORGANISATIONEN	8
6.1	ORGANISATIONSSTRUKTUR	9
6.1.1	FÖRDELAR	9
6.1.2	NACKDELAR	10
6.1.3	REFLEKTIONER	10
6.2	LEDNINGSGRUPPEN	10
6.2.1	FÖRDELAR	11
6.2.2	NACKDELAR	11
6.2.3	REFLEKTIONER	11
6.3	PROCESSER	11
6.3.1	FÖRDELAR	12
6.3.2	NACKDELAR	12
6.3.3	REFLEKTIONER	12
6.4	ORGANISATIONSKULTUR	12
6.4.1	FÖRDELAR	13
6.4.2	NACKDELAR	13
6.4.3	REFLEKTIONER	13
7	VÅRA SLUTSATSER	14
7.1	KOMMUNICERA MÅLBILDEN OCH DEN STRATEGISKA PLANEN	14
7.2	KOMPLETTERA ORGANISATIONSMODELLEN MED TYDLIGA ROLLER OCH ANSVAR	14
7.3	STÄRK LEDARSKAPET PÅ ALLA NIVÅER	14
7.4	SE ÖVER RESURSERNA PÅ HELHETEN	15
7.5	INTENSIFIERA ARBETET MED ATT UTVECKLA DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN	15
7.6	SE ÖVER HUR UTVECKLINGSRESURSERNA SKA ORGANISERAS	15
7.7	ÖVRIGT	15



1 Sammanfattning

Den nya biblioteksorganisationen som såg dagens ljus i maj 2017 handlar mycket om att bättre kunna möta och matcha ett samhälle i förändring. Att skapa en gemensam kraftsamling bibliotek och perspektiv emellan.

Den organisationsanalys som har gjorts baseras på en kombination av teoretiskt resonemang och praktisk erfarenhet från organisations- och förändringsarbete i andra verksamheter. Syftet med analysen är att ge ledningen för Biblioteken i Malmö underlag för fortsatt utveckling. De perspektiv som vi har tittat på är organisationsstruktur, processer och organisationskultur.

Biblioteken i Malmös organisation är logisk utifrån den faktiska situationen att områdesbiblioteken slogs ihop med Stadsbiblioteket. Arbetet med att genomföra de målsättningar som fanns med omorganisationen pågår.

Själva omorganisationen har kombinerats med ett ambitiöst utvecklingsarbete. Syftet är att bättre rusta biblioteken för framtiden. Styrningen av verksamheten har också utvecklats, bland annat genom tydligare åtaganden utifrån kulturnämndens mål.

Sammanfattningsvis har utvecklingen av den nya organisationen gått bra i jämförelse med erfarenheter från andra organisationer. Ledningen för Biblioteken i Malmö har höga ambitioner och det finns en engagerad kultur att bygga vidare ifrån.

Samtidigt finns det fortfarande en hel del frågor att arbeta med. Det är viktigt att komma ihåg att det alltid tar tid att bygga upp en ny organisation, särskilt när befintliga verksamheter slås ihop.

För Biblioteken i Malmö finns ett antal områden att se över och fundera på om de ska vidareutvecklas. Detta är helt naturligt i alla typer av omorganisationer. Det finns inget rätt eller fel, utan ledningen för Biblioteken i Malmö måste själv avgöra vad som är viktigast i det fortsatta förändringsarbetet.



2 Inledning

Malmö stad genomförde den 1 maj 2017 en stor omorganisation där samtliga områdesbibliotek flyttades över till Kulturförvaltningen och placerades i en egen enhet tillsammans med Stadsbiblioteket. Ytterligare tre enheter samt staben ingår i Biblioteken i Malmös organisation.

Med utgångspunkt i den nya organisationen har Gullers Grupp fått i uppdrag att undersöka hur en optimal organisationsmodell bör se ut för det fortsatta arbetet inom Biblioteken i Malmö. Utifrån en organisationsteoretisk analys har det undersökts vilka fördelar och nackdelar det finns med den nuvarande organisationen samt hur en optimal organisation för områdesbiblioteken kan se ut utifrån organisationens mål och åtagande.

Undersökningsprocessen inleddes med inläsning av nödvändigt material för att få en förståelse för organisationen och en överblick över det arbete som bedrivs idag. Biblioteken i Malmö tillhandahöll Gullers Grupp med material som beskrev styrsystemet, mål, visioner, strategisk inriktning samt policy och riktlinjer för ledningens arbete.

Vidare genomfördes sju fördjupande intervjuer med utvalda nyckelpersoner i organisationen. Syftet med intervjuerna var att undersöka hur personer i ledande ställning upplever att den valda organisationen fungerar och vad som eventuellt bör förbättras eller förstärkas.

Efter avslutade intervjuer genomfördes en workshop tillsammans med Biblioteken i Malmö bestående av både enhetschefer och sektionschefer. Syftet med workshopen var dels att kvalitetssäkra slutsatserna från intervjustudien och dels för att ge deltagarna möjlighet att ta fram förslag på aktiviteter för att stärka organisationen.

Efter avslutad undersökning gjorde Gullers Grupp en teoretisk analys av Biblioteken i Malmös nuvarande organisation. Organisationsanalysen utgår ifrån organisationens syfte och mål, visionen för organisationen samt vad som önskas åstadkommas. Hänsyn har även tagits till hur ledningen vill styra organisationen, hur gränssnittet ser ut mellan olika delar i organisationen och mot intressenterna samt vilka beslut som ska fattas på olika nivåer. Det har även gjorts en bedömning av hur verksamhetens nyckelprocesser fungerar och om kulturen stödjer organiseringen.



3 Analysmodell

Inom organisationsteori finns det ett antal olika modeller för hur en verksamhet kan organiseras. Den vanligaste organisationen består av en linjeorganisation där ansvaret fördelas mellan organisatoriska enheter inom kärnverksamheten och någon form av stöd- eller stabsfunktioner. Själva indelningen av kärnverksamheten kan göras utifrån olika kriterier: målgrupp, arbetsuppgifter, geografiskt område etc. Modernare organisationsteori pekar ut alternativa sätt att organisera: platta organisationer, projektorganisationer, nätverksorganisationer etc. Forskningen pekar även på att verksamhetens kultur och processer är betydelsefulla för en optimal organisering.

I verkligheten är det sällan enkelt att organisera en verksamhet. Utmaningen är att hitta ett effektivt sätt att fördela och samordna en organisations arbetsuppgifter, samtidigt som man tar hänsyn till de specifika faktorerna (kultur, medarbetare, arbetssätt) som gäller för just den organisationen. Det finns alltid fördelar och nackdelar med alla organisationer, så ofta handlar det också om att se och kompensera för nackdelarna.

I detta uppdrag har vi valt ett pragmatiskt angreppssätt. Uppdraget har inte varit att göra en utvärdering av Biblioteken i Malmös omorganisation, utan att på ett mer teoretiskt sätt resonera om fördelar och nackdelar med organisationen som sådan.

Vi har valt att koppla vårt resonemang till de utgångspunkter som fanns för omorganisationen: vad Malmö stad och stadsbibliotekarien ville åstadkomma med omorganisationen, vad Biblioteken i Malmö har för uppdrag, mål och åtagande samt vilka förutsättningar och resurser som finns. Därefter har vi sorterat våra intryck i tre perspektiv:

1. Organisationsstruktur – organisationens "boxar", dvs. hur ser avdelningar, enheter, chefsled och ledningsgrupp ut. Var finns ansvaret för olika arbetsuppgifter, hur fattas beslut och vad finns det för kommunikationssystem.
2. Processer – organisationens arbetsflöden, dvs. hur går samordning och information mellan olika organisatoriska enheter till i praktiken, hur fungerar systemet för styrning och ledning, hur arbetar verksamheten med utveckling.
3. Organisationskultur – organisationens psykologi, dvs. vad värderas som viktigt i organisationen, vilka normer och trossatser styr verksamheten, hur fungerar ledarskap och medarbetarskap i praktiken, vilken förmåga till förändring finns.

För att få en optimal organisering behöver man tydliggöra organisationsstruktur, processer och kultur. Det är sällan organisationsstrukturen i sig som avgör om en verksamhet är effektiv, utan lika ofta behöver man arbeta med organisationens processer och kultur.

Eftersom underlaget för vår analys har varit begränsat kan vi inte på ett säkert sätt bedöma exakt hur organisationen fungerar. Rapporten ger därför ingen helhetsbild eller total sanning. Våra reflektioner är tänkta att ge ledningen för Biblioteken i Malmö underlag för att själva diskutera hur de tycker att verksamheten fungerar i de olika perspektiven med syfte att utveckla organisationen vidare.

4 Bakgrund till omorganisationen

Malmö stad ändrade sin organisation 1 maj 2017 för att bättre kunna möta dagens och framtidens utmaningar. Omorganisationen innebar att Malmö stad enbart fick fackförvaltningar och att de gamla stadsområdesförvaltningarna avvecklades.

För Biblioteken i Malmö innebar omorganisationen att områdesbiblioteken fördes över från respektive stadsområdesförvaltning till kulturnämnden. De 11 områdesbiblioteken (cirka 80 medarbetare) fördes ihop med Stadsbiblioteket (cirka 120 medarbetare).



Målsättningen med Malmö stads omorganisation var att stärka förutsättningarna för att möta och stödja medborgarna på ett likvärdigt sätt. Det handlar bland annat om att ge likvärdiga villkor, möjlighet till inflytande, stöd till Malmöbor i behov av stöd och arbeta med utveckling av välfärdsområdet.

Kulturnämndens mål är att ge likvärdiga möjligheter i staden, ha en öppen och attraktiv stad, sätta Malmöbon i fokus, få ökad trygghet genom kultur och samverkan samt stödja kulturella och kreativa näringar. Nämnden anger också vilka förhållningssätt och metoder som ska användas för att nå målen: samarbeten för kunskap och utveckling, delaktighet och dialog, likabehandling, antidiskriminering och mångspråkighet.

Stadsbibliotekariens syfte med den nya organisationen var att skapa trygga, kreativa och effektiva förutsättningar för att varje medarbetare ska kunna agera självständigt mot gemensamma mål. Mötet mellan Malmöbon och medarbetarna ska stå i fokus.

Målsättningarna med den nya biblioteksorganisationen var bland annat att:

- Korta avståndet mellan medarbetare och närmaste chef.
- Ha en ledningsgrupp som arbetar strategiskt med bibliotekens utveckling.
- Fortsätta utveckla områdesbiblioteken.
- Skapa en känsla av sammanhang för alla medarbetare.
- Fortsätta utveckla forum för att träffas horisontellt för ökad dialog och samarbete.
- Utveckla och skapa en jämlik, ekonomisk och rationell mediehantering.
- Arbeta med stora gemensamma utvecklingsspår.
- Inrätta utvecklingsteam för samarbete mellan olika enheter och sektioner.
- Skapa effektiva, gemensamma system för intern- och externkommunikation.

5 Beskrivning av organisationen

Samtliga enhetschefer tillsammans med en controller, en kommunikatör och stadsbibliotekarien utgör idag ledningsgruppen för Biblioteken i Malmö. Enheterna är fyra till antal och består förutom staben av Vuxna & digitalt, Barn & unga, Förvärv & värdskap samt områdesbiblioteken. Områdesbiblioteken består av 10 bibliotek, 6 sektionschefer och 1 enhetschef. På Stadsbiblioteket återfinns resterande 3 enheter som var för sig drivs av 1 enhetschef och 2 sektionschefer samt en stabsenhet som ansvarar för utvecklingsfrågor, kommunikation och administration för biblioteken.

5.1 STABEN

Staben har i uppdrag att stötta hela organisationen i frågor som rör utveckling, kommunikation, arrangemang och administration. Staben syftar till att vara både strategiskt och operativt övergripande samt drivande. Staben fungerar som en strategisk stödfunktion till ledningsgruppen och har som uppdrag att utforma strategier och handlingsplaner som syftar till att uppnå organisationens gemensamma vision. Förutom ledningsgruppen stöttar staben även enheterna, sektionerna och medarbetarna i att utföra delar av sina uppdrag. Staben ska ha fokus på Biblioteken i Malmö, utgöra ett stöd åt ledningen, ekonomi och personal samt utifrån ett strategiskt arbetssätt driva en övergripande nätverksbaserad kommunikationsorganisation.



5.2 VUXNA & DIGITALT

Enheten har i uppdrag att bedriva biblioteksverksamhet för vuxna på Stadsbiblioteket i Malmö samt att bedriva och samordna den digitala biblioteksverksamheten för Biblioteken i Malmö. Enheten ska även säkerställa att personal och besökare på Biblioteken i Malmö har relevant, modern och välfungerande IT och teknik så att Biblioteken i Malmös uppdrag kan utföras i hela organisationen. För att utveckla erbjudandet av digitala bibliotekstjänster för malmöborna ska enheten även samarbeta och samverka nationellt/internationellt. Det övergripande ansvaret för uppdraget ligger på enhetschefen som i sin tur delegerar ansvaret vidare till sektionschefer och medarbetare. Som stöd till enhetens ledningsgrupp finns verksamhetsutvecklare samt lokalsamordnare. De två sektionerna inom enheten har ett delat ansvar för uppdraget vilket innebär att Sektion Vuxna bland annat ansvarar för att bedriva och utveckla Lärcentrum på uppdrag av Utbildningsförvaltningen samt att i samarbete med förvärv & medier se till att nya medier snabbt förvärvas och erbjuds malmöborna. Sektion Digitala biblioteket ansvarar bland annat för att utveckla nya former av biblioteksverksamhet för malmöborna med fokus på aktuell prioriterade målgrupper samt att malmöborna ska ha ett relevant, lättanvänt och inspirerande digitalt bibliotek att använda dygnet runt. Enheten delar på bemanningen i Lärcentrum, Slottet och Ljusets kalender i olika grad beroende på medarbetarnas övriga uppdrag

5.3 BARN & UNGA

För närvarande har enheten inte något formulerat uppdrag av ledningen. Enheten arbetar efter nämndmål, och området som enheten ansvarar för är en av nämndens prioriterade målformuleringar. Enheten har ett verksamhetsansvar rörande utvecklingen gentemot åldersgruppen 0–25 år samt verksamhetsansvar för områdena Kanini, Balagan, KRUT och biblioteksbusen. Båda uppdragen rör främst Malmö stadsbibliotek men har under året provat att utveckla sitt område med försöksverksamhet i andra lokaler och platser i Malmö stad. Enheten samverkar med andra avdelningar i förvaltningen samt med andra förvaltningar och det fria kulturlivet. Just nu arbetar enheten med att formulera uppdrag för 2019 och ser särskilt behovet av att ha ett avdelningsövergripande uppdrag rörande samordning och utveckling av frågor för målgruppen 0–25 år.

5.4 FÖRVÄRV & VÄRDSKAP

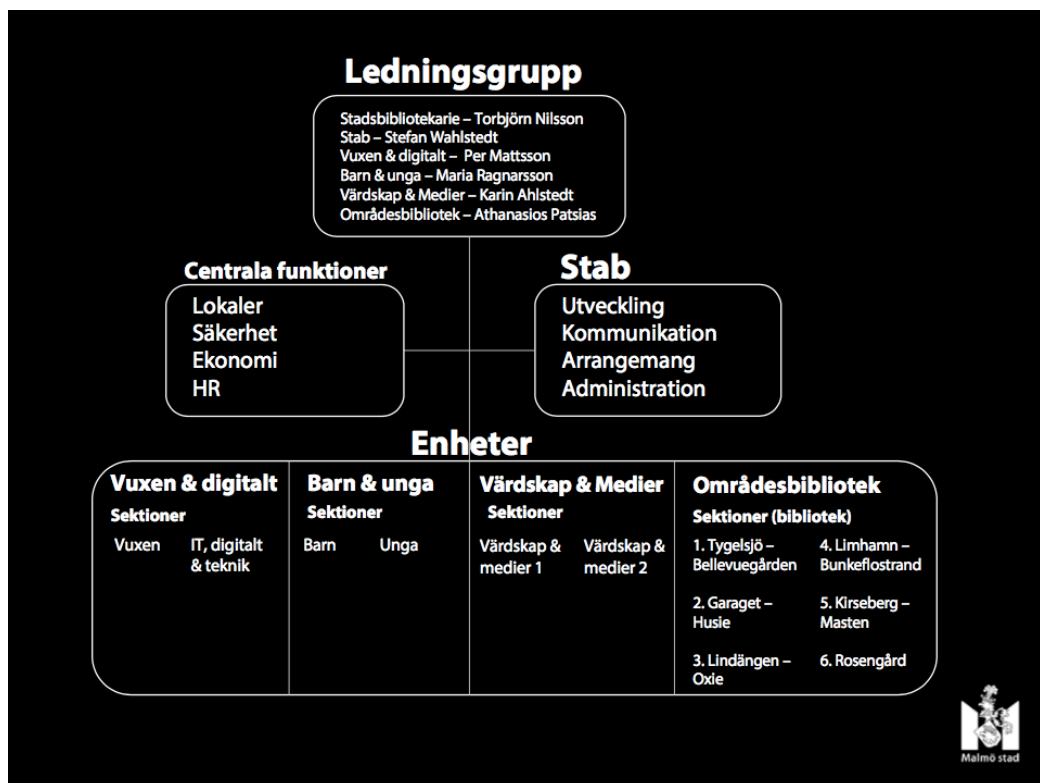
Med utgångspunkt i kulturnämndens mål är enhetens uppdrag att verka tillsammans med hela biblioteksorganisationen utifrån enhetens ansvarsområden inom förvärv och värdskap. Enheten ska bidra till att skapa organisatoriska förutsättningar och verktyg för att arbeta med behovsinventering, ökad trygghet, jämlikt bemötande och delaktighet inom enhetens uppdragsområden. Enheten ska sträva mot att fler malmöbor ska få en jämlik tillgång till bibliotekets verksamhet och service samt verka för att medieutbudet på Biblioteken i Malmö präglas av allsidighet och kvalitet samt är jämlikt fördelat utifrån lokala behov och förutsättningar. Enheten ska också arbeta aktivt med att initiera och utveckla samarbeten och nätverk inom området värdskap, hantering av medier och uppsökande verksamhet. Genom inkludering, tillgänglighet, dialog, nyfikenhet och delaktighet erbjuder enheten ett värdskap som ger malmöborna likvärdiga möjligheter till inflytande och medskapande i arbetet med att utveckla stadens kulturliv och bidra till ökad hållbarhet. För att uppnå de olika målen arbetar enheten dagligen med insatser som biblioteksbusen, entré och bemanning, fjärrlån, samarbete med häkten samt utrustar och reparerar bibliotekets medier.

5.5 OMRÅDESBIBLIOTEK

Enheten kommer 2019 arbeta med att stärka upp sitt arbete med att vara viktiga och trygga platser för alla malmöbor. Prioriteringarna för 2019 kommer därför fokusera på hur



områdesbiblioteken är relevanta i Malmö som helhet, men också hur de gör skillnad i de områden som de verkar i. För att alla malmöbor ska ha möjlighet att ta del av biblioteksverksamheten kommer det vara extra fokus på tillgänglighetsarbetet, bland annat genom satsningen Stärkta bibliotek. Enheten har även fått uppdraget att driva profilbiblioteksidén vidare. Tanken med profilbibliotek handlar om att hitta ett stärkande arbete med olika målgrupper genom att titta på de lokala förutsättningar varje enskilt bibliotek har. Enheten kommer till exempel att förstärka arbetet mot vissa prioriterade målgrupper. I och med sin hbtq-certifiering kommer det finnas en handlingsplan som alla nycertifierade bibliotek kommer att arbeta utifrån, där intentionen är att ha konkreta mål som kan användas i vardagen. Enheten ansvarar även tillsammans med enheten för barn & unga på Stadsbiblioteket att ta fram en strategi framåt för arbetet med barn och unga. Arbetet med barn och unga är också i fokus när det gäller arbetet med CTC (Communities That Care) där enheten ska arbeta främjande med barn och ungas livsvillkor på olika sätt. Områdesbibliotekens första utvecklingsteam med just CTC-arbetet i fokus är ett sätt att hitta bibliotekens roll i arbetet framåt och lära av varandra. Under året kommer det även utarbetas en basal servicenivå som ska gälla alla biblioteken. Detta innebär också parallellt att en översyn behöver göras kring vilka delar i biblioteksverksamheten som bör ses över. Chefsgruppen för enheten kommer även fokusera på individuellt- och gruppanpassad ledarutveckling.



6 Genomlysning av organisationen

Omorganisationen som Malmö stad genomförde innebar att områdesbiblioteken lades ihop med Stadsbiblioteket. I den första fasen av omorganisationen bildades enheterna för områdesbiblioteken, Vuxna & digitalt, Barn & unga och Staben. I den andra fasen formerades enheten för Vårdskap & medier samt underliggande sektioner för samtliga enheter.



6.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Biblioteken i Malmö har valt en matrisorganisation utifrån dels geografiska utgångspunkter, dels målgrupp och uppdrag.

När Malmö stad omorganiserade var den egentliga förändringen att områdesbiblioteken slogs ihop med Stadsbiblioteket. Områdesbiblioteken samlades därför i en egen enhet, bland annat för att de ansågs ha likartade förutsättningar och utmaningar. Till denna enhet har det också knutits utvecklingsresurser.

I samband med att områdesbiblioteken kom över till kulturnämnden gjorde även Stadsbiblioteket en omorganisation. Denna hade diskuterats tidigare och var inte direkt kopplad till det nya uppdraget som Biblioteken i Malmö hade även om den skedde samtidigt. Verksamheten på Stadsbiblioteket organiseras huvudsakligen utifrån målgruppsperspektiv (Vuxna & digitalt, Barn & unga), men även utifrån uppdrag (Vårdskap & medier, staben).

Det går att se enheterna Vuxna & digitalt och Barn & unga på två sätt: dels som målgruppsenheter med ansvar för respektive målgrupp i hela organisationen, dels som geografiska enheter på Stadsbiblioteket med verksamhet mot vissa målgrupper.

De sektioner som har bildats under enheterna har i princip organiserats utifrån arbetsuppgifter. Alla som arbetar med en viss fråga, målgrupp eller område ingår i samma sektion. Undantag finns vad gäller utvecklingsresurser, som både finns i staben och i enheten för områdesbiblioteken.

Inrättandet av ett nytt chefsled med sektionschefer har varit en åtgärd för att korta avståndet mellan medarbetare och närmaste chef. Storleken på sektionerna varierar mellan 8 och 22 medarbetare.

Storleksmässigt skiljer sig de olika enheterna åt, där enheten för områdesbiblioteken har cirka 80 medarbetare, medan Stadsbibliotekets tre enheter och staben sammanlagt har cirka 120 medarbetare. Det innebär också att enhetschefen för områdesbiblioteken har sex sektionschefer i sin enhet, medan de andra enhetscheferna vardera har två sektionschefer.

Staben har ansvar för ledningsstöd, utveckling och kommunikation för hela organisationen. Resursmässigt betyder det en minskning av totala stödresurser jämfört med det stöd som fanns kopplat till de gamla stadsdelsnämnderna. Staben har 11 medarbetare och är inte indelad i sektioner.

6.1.1 FÖRDELAR

Att alla bibliotek tillhör kulturförvaltningen främjar samverkan och profilering av biblioteken. Inrättandet av de nya chefsleden på sektion och enhetsnivå underlättar också arbetet på strategisk och operativ nivå.

Att hålla ihop områdesbiblioteken är naturligt, åtminstone i det inledande skedet. Områdesbiblioteken är nya i den stora biblioteksorganisationen och har likartad bakgrund och verksamheter. Sammantaget har de ett antal utmaningar som de tillsammans behöver lösa.

Att organisera Stadsbibliotekets enheter utifrån målgrupper och uppgifter är också en vanlig indelning. Enhetsindelningen är delvis relaterad till bibliotekslagen; dels vad gäller prioritering av barn och unga, dels att folkbiblioteken ska sträva efter att öka kunskapen om hur informationsteknik på bästa sätt kan användas för kunskapsinhämtning och lärande.

Inrättandet av sektioner är en naturlig åtgärd för att klara målsättningen att korta avståndet mellan medarbetare och chef. Storleken på sektionerna, dvs. antalet medarbetare per chef, ger förutsättningar för cheferna att hinna med sitt ledarskap.



Med en stab som arbetar för hela organisationen med ledningsstöd, utveckling och kommunikation främjas helhetsyn och samordning mellan enheterna.

6.1.2 NACKDELAR

Att välja en matrisorganisation har sina utmaningar. Områdesbiblioteken har totalansvar för sina geografiska enheter, medan vissa enheter på Stadsbiblioteket har specifikt målgruppsansvar. Det skulle kunna innebära intressekonflikter och oklarheter gällande var ansvar för olika målgrupper finns.

Även vad gäller utvecklingsresurser finns en risk för suboptimering med utvecklare både på staben och på enheten för områdesbiblioteken. Det finns även en risk att övriga enheter inte får lika mycket stöd i utvecklingsarbetet.

Att de olika enheterna är olika stora och har olika fysiska (rumsliga) förutsättningar behöver inte vara negativt, men skulle kunna vara det utifrån organisationens historia. Områdesbiblioteken har tidigare skött sig själva. Genom att de organiseras i en egen enhet finns risk att de fortsätter att arbeta med sina egna frågor utan att det blir någon synergi med Stadsbiblioteket. Detsamma gäller enheterna på Stadsbiblioteket som är mycket mindre. Med både enhetschef och sektionschefer på plats i samma lokaler kan beslutsordningen uppfattas som oklar.

Vad gäller storleken på sektionerna är möjligen den största sektionen med 22 medarbetare något i överkant.

6.1.3 REFLEKTIONER

Den valda organiseringen är logisk utifrån den faktiska situationen när områdesbiblioteken slogs ihop med Stadsbiblioteket. Samtidigt kan man fundera på om denna organisation hade valts ifall verksamheten hade varit nystartad. Det skulle kunna vara färre enheter på Stadsbiblioteket, det skulle också kunna vara fler enheter med områdesbibliotek. Det optimala - utifrån behovet av att bygga en helhet - vore om det gick att hitta andra sätt att skära organisationen i, till exempel utifrån tematik.

Det finns vissa otydligheter vad gäller de olika enheternas uppdrag och roller i relation till varandra. Vi funderar på hur ansvaret för olika målgrupper på helheten ser ut i organisationen. Med tanke på Malmö stads nämndmål att ge malmöborna likvärdiga insatser är det viktigt att tydliggöra var helhetsansvaret ligger för de olika målgrupperna. Andra ansvarsområden som brukar vara bra att ta ett helhetsgrepp om är lokaler, bemanning och inköp - och där skulle en enskild chef kunna få ansvar.

Enhetschefernas förutsättningar ser olika ut eftersom enheterna skiljer sig åt i storlek. Att vara chef för en större enhet gör det svårare att vara med i det operativa. Det borde därför vara mer naturligt att arbeta med strategiska frågor, vilket är vad som förväntas av enhetscheferna.

Utvecklingsresurserna är uppdelade i denna organisation. Det behöver inte vara ett problem om utvecklingsarbetet samordnas. Frågeställningar här är hur arbetet med utvecklingsteamerna koordineras med utvecklingsresursernas arbete och hur de centrala resurserna prioriteras utifrån helhetens behov.

6.2 LEDNINGSGRUPPEN

I den nya organisationen har en ledningsgrupp bildats som består av stadsbibliotekarien, stabschefen, enhetschefer, en kommunikatör och en controller. Målsättningen är att ledningsgruppen ska arbeta strategiskt med bibliotekens utveckling.



Som komplement till ledningsgruppen samlas ibland samtliga enhets- och sektionschefer för utökad ledningsgrupp. Den bredare konstellationen har bland annat varit involverad i verksamhetsplaneringen (målforum).

6.2.1 FÖRDELAR

Det är naturligt att bilda en strategisk ledningsgrupp med första linjens chefer. Antalet medlemmar är normalt och främjar en god gruppanda. Med tanke på de utmaningar som biblioteken står inför är det viktigt att arbeta strategiskt på ett systematiskt sätt. Genom att samtliga enhetschefer finns med täcks alla viktiga frågor, även om representativitet i sig inte är nödvändigt. Som medlem i en strategisk ledningsgrupp förväntas samtliga chefer arbeta för helheten och inte enbart representera sin egen enhet.

6.2.2 NACKDELAR

Med bibliotekens ambition att arbeta decentraliserat med utvecklingsteam och utvecklingsuppdrag, så kan avståndet mellan den strategiska ledningsgruppen och medarbetarna upplevas lite långt. Sektionscheferna ingår inte i något gemensamt forum i själva grundorganisationen utan hamnar mitt emellan.

Det kan också upplevas som lite otydligt vad som är strategiska frågor. Den övergripande inriktningen ska pekas ut av ledningen. Sedan ska de förändringar som ska genomföras implementeras och synas ute i verksamheten i mötet med medborgarna. Hur styrprocessen går till i praktiken kan behöva tydliggöras.

6.2.3 REFLEKTIONER

Även om samtliga enheter är representerade i ledningsgruppen, så är avståndet längre (fysiskt och organisatoriskt) från ledningsgruppen till sektionscheferna för områdesbiblioteken än till sektionscheferna på Stadsbiblioteket. Det gör att särskilt fokus behöver läggas på att utveckla den interna kommunikationen vilket också är ledningens ambition.

Att den utvidgade chefsgruppen har börjat träffas är naturligt för att förstärka den interna dialogen och kunna förankra viktiga frågor. Utifrån stadsbibliotekariens ambition att utveckla forum för dialog har den utvidgade chefsgruppen en viktig roll. Sektionscheferna ska kunna förmedla information vertikalt, dvs. både uppåt från medarbetarna och nedåt från ledningen.

De formella interna informationsvägarna är viktiga för att en organisation ska fungera optimalt. Cheferna har en viktig roll i detta. Det kan behöva bli tydligare hur den interna kommunikationen ska fungera och vilka informationsvägar och mötesforum som finns.

6.3 PROCESSER

Biblioteken i Malmö har stora ambitioner att utveckla verksamheten. Resurserna för utveckling har förstärkts efter omorganisationen och återfinns både i staben och i enheten för områdesbiblioteken. Exempel på utveckling som skett är att en ny verksamhetsmodell tagits fram, arbetet med utvecklingsteam har påbörjats och modellen för verksamhetens åtaganden har utvecklats.

I linje med stadsbibliotekariens ambitioner har uppdrag getts för att bland annat se över mediehanteringen och ett flertal utvecklingsteam har påbörjat arbete med frågor kring bland annat digital delaktighet, svenska som andraspråk samt demokrati och källkritik.

Vad gäller basverksamheten (basutbudet) har den till stora delar fortsatt som tidigare efter omorganisationen. Detsamma gäller styrprocessen som sådan, även om ett nytt chefsled och en strategisk ledningsgrupp har inrättats. I verksamhetsplaneringen har en utvidgad grupp med sektionscheferna varit involverade.



Arbete med att utveckla dialog och intern kommunikation inom organisationen pågår.

6.3.1 FÖRDELAR

Stort fokus finns på utveckling av biblioteken. Det har resulterat i en verksamhetsmodell och processer för hur organisationen arbetar med utveckling.

Den nya ledningsgruppen har börjat hitta sitt arbetssätt och det finns former för dialog med övriga chefer. Det finns en tydlig ambition att utveckla den interna kommunikationen och ledningskommunikationen.

Det är en fördel att områdesbiblioteken har öronmärkta utvecklingsresurser.

6.3.2 NACKDELAR

Vi funderar på var helhetsansvaret för olika basprocesser finns, exempelvis för lokaler, bemanning och säkerhet. Det är heller inte helt klart hur ansvaret för olika målgrupper är tänkt att fungera, även om enheterna på Stadsbiblioteket är indelade efter målgrupp.

Hur utvecklingsresurserna fördelas och vilket stöd som organisationen kan få från staben är lite otydligt. Detsamma gäller formerna för samarbete mellan enheterna, både vad gäller basverksamheten och utvecklingsinsatserna.

6.3.3 REFLEKTIONER

Det är normalt att det tar tid innan formerna för samarbete och kommunikation har satt sig efter en omorganisation. Detsamma gäller ansvarsfördelning och arbetsformer för frågor där flera enheter är involverade. Detta kan lätt rättas till genom att de som är berörda diskuterar igenom hur de ska arbeta tillsammans. Det kan även behöva göras extra kommunikationsinsatser internt om vem som ansvarar för vad.

Biblioteken i Malmö har en hög ambition att utveckla verksamheten vilket är positivt. Samtidigt kan det behöva kommuniceras tydligare om vad som är viktigast och i vilken ordning saker ska göras. Det kan även behövas bli tydligare hur resurserna för utveckling prioriteras och fördelas.

Det brukar vara viktigt att tydligt definiera vad som är strategiska frågor och hur den strategiska planen ska genomföras i den löpande verksamheten. I denna typ av kommunikation är det också viktigt att tydligt beskriva organisationens uppdrag och övergripande syfte.

Det är naturligt att det tar tid att lära känna varandras verksamheter och förutsättningar när flera befintliga verksamheter slås ihop. Men efter ett tag behöver den nya organisationen se över fördelningen av resurserna på helheten.

I samband med en omorganisation och ett ambitiöst förändringsarbete har cheferna en viktig uppgift i den interna kommunikationen. Det är därför positivt att samtliga chefer återkommande samlas i den större chefsgruppen.

I alla typer av organisationer, oavsett organisationsstruktur, är de interna mötesformerna viktigt. Precis som de flesta andra organisationer skulle Biblioteken i Malmö ha nytta av att tydligare definiera syfte och form för sina återkommande möten. Detta kan ingå i arbetet med att utveckla den interna kommunikationen.

6.4 ORGANISATIONSKULTUR

De olika enheterna och sektionerna i Biblioteken i Malmö har olika bakgrund. Vissa kommer från stadsdelsverksamheter och andra från Stadsbiblioteket. Visserligen har



biblioteksverksamhet i sig många likheter, men det är naturligt att de olika delarna ändå har utvecklat vissa skillnader i sina organisationskulturer.

Utifrån det underlag som vi har kan vi inte uttala oss om skillnaderna i kulturer, utan redovisar enbart det som kommit fram i intervjuer och workshopen. Helt klart är att det ännu inte finns en tydlig organisationskultur för hela Biblioteken i Malmö.

Inom biblioteksområdet som sådant finns många uppfattningar om vad som är bibliotekens uppgift. Ofta har medarbetarna egna åsikter om vad som är viktigt. Kulturen beskrivs som en konsensuskultur med stora krav på ledarskapet. Det kan även innebära att det upplevs som svårt att ta tag i konflikter på arbetsplatsen.

6.4.1 FÖRDELAR

En sammanslagen biblioteksorganisation för Malmö stad är en styrka. Eftersom områdesbiblioteken kommit in i verksamheten finns förutsättningar att möta malmöborna på ett nytt sätt och få synergier mellan de olika enheterna.

Kontakten och samarbetet mellan områdesbiblioteken och dess chefer har förstärkts i den nya organisationen. Samarbetet mellan områdesbiblioteken och Stadsbiblioteket har också blivit bättre och förutsättningar finns för att utveckla detta ytterligare.

Allmänt beskrivs att medarbetarna drivs av ett stort engagemang, ofta för de egna hjärtefrågorna. De nya enhets- och sektionscheferna har också höga ambitioner.

6.4.2 NACKDELAR

Eftersom den organisationen är ny så har ännu inte en gemensam kultur växt fram. Kulturen mellan områdesbiblioteken och Stadsbiblioteket ser fortfarande olika ut. Det kan uppfattas som att organisationen arbetar i stuprör. Det faktum att det var områdesbiblioteken som lades ihop med Stadsbiblioteket påverkar säkert också den upplevda bristen på likvärdighet mellan de olika enheterna.

6.4.3 REFLEKTIONER

Malmö stads ambition med den stora omorganisationen var att sätta malmöbon i fokus och ge likvärdiga möjligheter. Ett tydligt uppdrag brukar vara en viktig utgångspunkt. Med en gemensam förståelse för uppdraget får varje chef och medarbetare en grund för att sätta in den egna insatsen i ett sammanhang.

Ofta handlar det om att kommunicera den nya helheten. Att få varje medarbetare att se sin del av det stora uppdraget och att öka kontakten mellan de olika enheterna. För att åstadkomma det kan enkla åtgärder som personal-/arbetsbyte skapa förståelse. Att ta ett gemensamt grepp om bemanningen, både vad gäller inre och yttre tjänst, är också viktigt.

Det är normalt att det tar tid att utveckla en gemensam organisationskultur. Erfarenheter från andra organisationer visar att det behövs ett medvetet arbete för att bygga upp och få ihop en ny organisation. Detsamma gäller när en ny chefsstruktur och ett gemensamt ledarskap ska införas.

Ett starkt engagemang hos medarbetarna är en bra grund för utveckling, men kräver ett tydligt ledarskap och en tydlig ram för verksamheten i kombination med tillit och förtroende. Att arbeta med ledarskapsutveckling och tydlig intern kommunikation brukar vara viktiga faktorer.



7 Våra slutsatser

Biblioteken i Malmös organisation är logisk utifrån den faktiska situationen att områdesbiblioteken slogs ihop med Stadsbiblioteket. Det var flera olika befintliga verksamheter som gick ihop och det är normalt att var och en till att börja med fortsätter som tidigare.

Utvecklingen av den nya organisationen har gått bra på det stora hela. Alla nya enheter och chefer är på plats och den nya ledningsgruppen har börjat hitta sina former. Ett gemensamt arbete inom den stora chefsgruppen har påbörjats. Flera utvecklingsteam har skapats där ett antal medarbetare involveras.

Vi kan inte bedöma hur stora förändringar som skett i basverksamheten, men det har dragits igång ett antal olika utvecklingsinitiativ. Det finns stora ambitioner från ledningens sida vad gäller utveckling av verksamheten.

Det är normalt att det tar tid att få en ny organisation att fungera optimalt. Ofta handlar det om att skapa tydlighet kring uppdrag, roller, ansvar, samordning och internkommunikation.

De utvecklingsområden som vi har pekat på i vår analys är helt normala för en så pass ny organisation som Biblioteken i Malmö.

Vi vill också lyfta fram ett av nämndmålen för 2018: "Nämndens verksamheter är aldrig färdiga, utan befinner sig genom ett nyfiket, öppet och utforskande förhållningssätt i ständig utveckling och förändring."

För att stärka biblioteksorganisationen framåt tror vi att följande åtgärder skulle bidra till en god utveckling.

7.1 KOMMUNICERA MÅLBILDEN OCH DEN STRATEGISKA PLANEN

Ledningen för Biblioteken i Malmö har höga ambitioner. Det finns ett bra underlag gällande verksamhetens åtaganden 2019. Det finns även ett antal pågående uppdrag och utvecklingsprojekt. För att målen och prioriteringarna ska bli tydliga behöver dessa diskuteras och sättas samman i en strategisk plan. Den behöver sedan kommuniceras och förankras internt.

7.2 KOMPLETTERA ORGANISATIONSMODELLEN MED TYDLIGA ROLLER OCH ANSVAR

I analysen ovan lyfter vi upp flera områden där det upplevs som otydligt var ansvaret finns. Vi tror att det under 2019 skulle kunna arbetas fram en större tydlighet kring vad varje enhet/sektion ansvarar för. Särskilt viktigt är att peka ut var helhetsansvaret för olika målgrupper och frågor finns och hur samarbetet i organisationen ska gå till.

7.3 STÄRK LEDARSKAPET PÅ ALLA NIVÅER

Vid en omorganisation är ledarskapet viktigt. Eftersom Biblioteken i Malmö har infört en ny chefsnivå behöver särskilt fokus läggas på att beskriva vad respektive chefsnivå har för ansvar och befogenheter. Detta behöver även utvecklas i praktiken.

Syftet med omorganisationen är att skapa trygga, kreativa och effektiva förutsättningar för att varje medarbetare ska kunna agera självständigt mot gemensamma mål. I detta arbete har de nya sektionscheferna en viktig roll som förmedlare av information vertikalt i organisationen både uppåt och nedåt mellan ledning och medarbetare.



7.4 SE ÖVER RESURSERNA PÅ HELHETEN

En annan utgångspunkt i omorganisationen är att effektivare utnyttja resurserna för att ge malmöborna en god och likvärdig biblioteksverksamhet. Efter drygt ett och ett halvt år med den nya organisationen kan det behöva göras en översyn av resursfördelningen. Det handlar om resurser i form av budget och medarbetare, men även om de olika enheternas förutsättningar att delta i utvecklingsverksamhet och kompetensutveckling. Viktigt är också att se över hur basverksamheten (basutbudet) ska fungera på bästa sätt. Basverksamhetens styrning är minst lika viktig som styrningen av utvecklingsfrågorna.

7.5 INTENSIFIERA ARBETET MED ATT UTVECKLA DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN

Den interna kommunikationen är en viktig pusselbit för att få den nya organisationen att fungera som helhet. Det finns goda ambitioner och planer för att förbättra kommunikationen. Möjligen skulle en omprioritering behöva göras vad gäller kommunikatörernas arbetsuppgifter. Chefernas kommunikation behöver också utvecklas.

7.6 SE ÖVER HUR UTVECKLINGSRESURSERNA SKA ORGANISERAS

Det är bra att det finns resurser för utveckling både inom enheten för områdesbiblioteken och i staben. Exakt hur de ska samarbeta och hur deras insatser ska prioriteras behöver tydliggöras. Rent organisatoriskt ser vi två varianter: antingen lägga alla resurser centralt i staben eller förstärka utvecklingsresurserna i övriga enheter. Den utvecklingsmodell som är vald där medarbetarna ingår i utvecklingsteam talar mer för decentraliserade resurser. Oavsett vilken modell som väljs så behöver styrningen och samordningen öka inom utvecklingsarbetet. En möjlighet skulle kunna vara att utse en roll som utvecklingsledare eller förändringsansvarig.

7.7 ÖVRIGT

Utöver detta skulle eventuellt en översyn av enhetsorganisationen kunna vara aktuell. Men vår erfarenhet från andra organisationer är att nya omorganisationer sällan främjar verksamheten. Om det ändå ska göras något så ser vi tre alternativ: dela upp områdesbiblioteken i två enheter, minska antalet enheter på Stadsbiblioteket eller hitta en tvärgående tematik (kanske utifrån profilbibliotek) i helt nya enheter. Sektionerna som sådana är väl avvägda och behöver inte ändras.