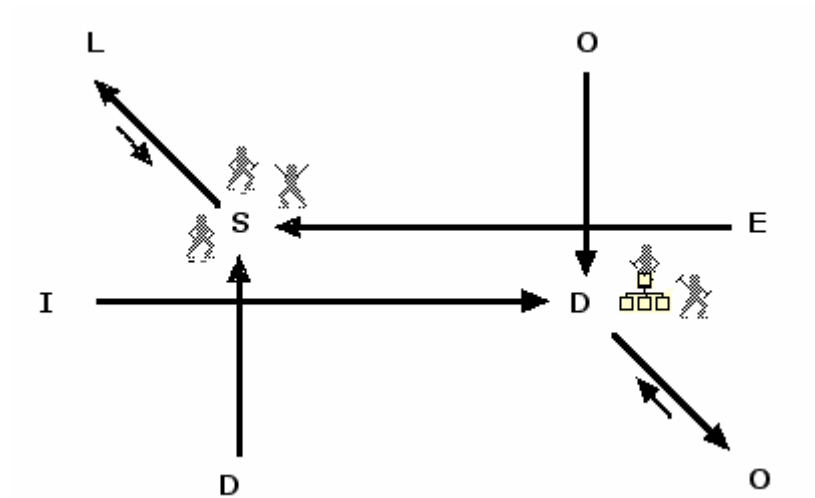


CASE-EKSEMPLER OG LØSNINGSFORSLAG I ORGANISASJON OG PROSJEKTSTYRING	4
1. 1 STYRINGSSLØYFEN M. M.....	7
1. 2 STYRINGSSLØYFEN: LØSNINGSFORSLAG I.....	8
1. 3 STYRINGSSLØYFEN: LØSNINGSFORSLAG II	15
2. 1 LUNDSTOL ALDERSHJEM [1993]:.....	26
2. 2 LUNDSTØL: LØSNINGSFORSLAG I.....	27
2. 3 LUNDSTØL: LØSNINGSFORSLAG II	33
3. 1 EFFEKTIVITET I OFFENTLIG SEKTOREN [1994]	47
3. 2 EFFEKTIVITET I OFFENTLI SEKTOR: LØSNINGSFORSLAG I.....	48
3. 3 EFFEKTIVITET I OFFENTLIG SEKTOR: LØSNINGSFORSLAG II	59
3. 4 EFFEKTIVITET I OFFENTLIG SEKTOR: LØSNINGSFORSLAG III.....	68
3. 5 EFFEKTIVITET I OFFENTLIG SEKTOR: LØSNINGSFORSLAG IV.....	74
4. 1 EN PLANLAGT OMORGANISERING SOM "SKAR SEG" [1995].....	82
4. 2 PLANLAGT OMORGANISERING: LØSNINGSFORSLAG [1995].....	83
5. 1 AVDELINGSLEDEREN MED GODE EFFEKTIVISERINGSPLANER [1996].....	89
5. 2 AVDELINGSLEDEREN: LØSNINGSFORSLAG_I [1996].....	90
5. 3 AVDELINGSLEDEREN: LØSNINGSFORSLAG_II [1996].....	98
6. DATAUTSTYR I AVDELING X [1991.].....	110
7. TEKNISK ETAT I HØYSLETEN KOMMUNE [1996]	111
8. AVDELING "x" UNDER HELSE- OG SOSIALETAT [1997]	112
9. 1 IT-ANSVARLIG I LAVSLETEN KOMMUNE [1997]	113
9. 2 IT-ANSVARLIG: LØSNINGSFORSLAG [1997].....	113
10. SOFT-MODELLEN [1998].....	124
11. 1 KONKURRANSEUTSETTING AV EN PLEIEINSTITUSJON [1998]	125
11. 2 KONKURRANSEUTSETTING: LØSNINGSFORSLAG [1998]	126
12 PÅDRIVERENS KVALIFIKASJONER [1999]	131
13. 1 STILLINGEN SOM ORGANISASJONSKONSULENT [1999]	131
13. 2 STILLINGEN SOM ORGANISASJONSKONSULENT [1999]	132
14. 1 MODERNISERING AV DEN KOMMUNALE VIRKSOMHETEN [2000]	138
14. 2 MODERNISERING...: LØSNINGSFORSLAG [2000]	139
15. DATAVERKET ER ET KOMMUNALT EID SELSKAP [2001].....	147
16 MOTSTAND MOT ENDRING [2001]	148
17. 1 ADMINISTRASJONSSJEFEN [2002].....	148
17. 2 ADMINISTRASJONSSJEFEN: LØSNINGSFORSLAG [2002]:.....	150
18. HØGSLETEN KOMMUNE [LIGGER UT PÅ NETTET].....	163
19 KULTURETATEN I LÆRUM KOMMUNE [LIGGER UT PÅ NETTET].....	163
BIBLIOGRAFI:	164

CASE-EKSEMPLER OG LØSNINGSFORSLAG I ORGANISASJON OG PROSJEKTSTYRING

Av A. M. AL-ARAKI



02. 03. 2005

Høgskolen i Oslo

Avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag

INTRODUKSJON:

Oppgavene og besvarelsene i dette notatet er til hjelp i faget ”Organisasjonsutvikling og prosjektstyring”.

Case-samlingen består av 19 oppgaver. De fleste avsluttes med teoretisk og/eller praktisk spørsmål. Alle har vært gitt til eksamen etter gammel ordning, dvs. før mappoordningen. Case-samlingen kan støtte tilegnelsen av kunnskap innenfor faget Organisasjonsutvikling og prosjektstyring. En del caser har spørsmål til slutt. Men det er viktig å formulere problemstillinger som dekker og/eller fornye innholdet. En case kan dermed danne grunnlag for mange nye løsningsforslag.

Løsningsforslagene i dette notatet er et utvalg gode eksamensbesvarelser, både når det gjelder form og innhold.

Ved innføring av mappesystemet har det vist seg at casene egner seg godt som øvelser, men med tillegg av andre problemstillinger enn de som er grunnlag for besvarelsene, og diskusjon av selve løsningsforslagene. Casene kan også suppleres med organisasjonskart, budsjetter, metoder og verktøy som gir dem et dypdeperspektiv.

Samlingen er i to deler. Den første delen inneholder oppgaver og caseeksempler i organisasjonsutvikling og prosjektstyring. Den andre delen inneholder løsningsforslag til casene og lenker til større caser som det kan være nyttig å arbeide med.

Et nettsted for fagfeltet med studieplaner og pensumbøker osv ajourføres jevnlig. Nettstedet består av tre deler: en generell del som er tilgjengelig for alle og to som er passordbeskyttet.

Den generelle delen er inndelt i følgende kapitler: Oversikt, Spørsmål, Begreper, Metoder, Øvelser, Innlegg, Teorier osv. Nettadressen er: <http://home.hio.no/~araki>.

De spesialiserte delene tilrettelegges for faget ”Ledelse og personalansvar” og faget ”Organisasjonsutvikling og prosjektstyring” og brukes av studentene.

Nettstedet er i utgangspunktet utviklet for studenter ved Høgskolen i Oslo, Avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag (ØKS) som en støtte til forelesninger og gruppearbeid.

Begrepsoversikt samt metoder, øvelser, teorier og modeller som omtales på nettstedet kan være til stor hjelp under lesing av løsningsforslagene.

Jeg takker hver klasse og student for å ha gitt meg tillatelse til å bruke besvarelsene. Her takker jeg spesielt Andreas Behring, Cato Sortnes Skeie, Hugo Thode Hansen, Janne Gry Brandt, Kari Kolloen, Kjell Egil Varnor, Monica Anna Nordmoen, Nina Botten, Ole Jakob Wehn, Ole Marius Poppe og Svein Ingvald Opdal.

Følgende modell og metodiske tilnæringsmåter er videreutviklet med utgangspunkt i min avhandling fra 1983:

- Metoden LISAS EIE. Bokstavene står for: lokalisering, identifisering, sammenligning, analyse, samsvar med virkelighet, eieforhold, implimentering og evaluering.

Case-eksempler og løsningsforslag i Organisasjonsutvikling og prosjektstyring

- Typologien MØVK. Bokstavene står for: makt, økonomi/tap og vinning, virksomhet/atferd og kunnskap. På engelsk: PEAK.
- Måleinstrumentet SOAS. Bokstavene står for: styrke, omfang og betydning, art og type samt segment. På engelsk SETS.
- SPAR. Bokstavene står for: Spare ved å sikre produktivitet, arbeidsforhold og utvikling av menneskelige og materielle ressurser.
- Oktografen: en organisasjonsmodelle som består av åtte komponenter. Ledelses- og virksomhetsprosesser som er innebygd i modellen er: beslutnings-, kommunikasjons-, produksjons- og innovasjonsprosess. Ansvarsområdene som modellen omtaler er: styringsansvar, medarbeidereansvar, ansvar for effektivitet og kvalitetsikring og ansvar for endringsarbeid.

Teorien DETI er lånt fra klassikeren Ibn Khaldun (Araki, 1983). Bokstavene står for: differensiering, eksperimentering, teoridannelse og innsikt.

”Docendo discimus.” (”Den som underviser andre lærer selv”). Eventuelle feil er mitt ansvar.

1. 1 Styringsløyfen m. m..

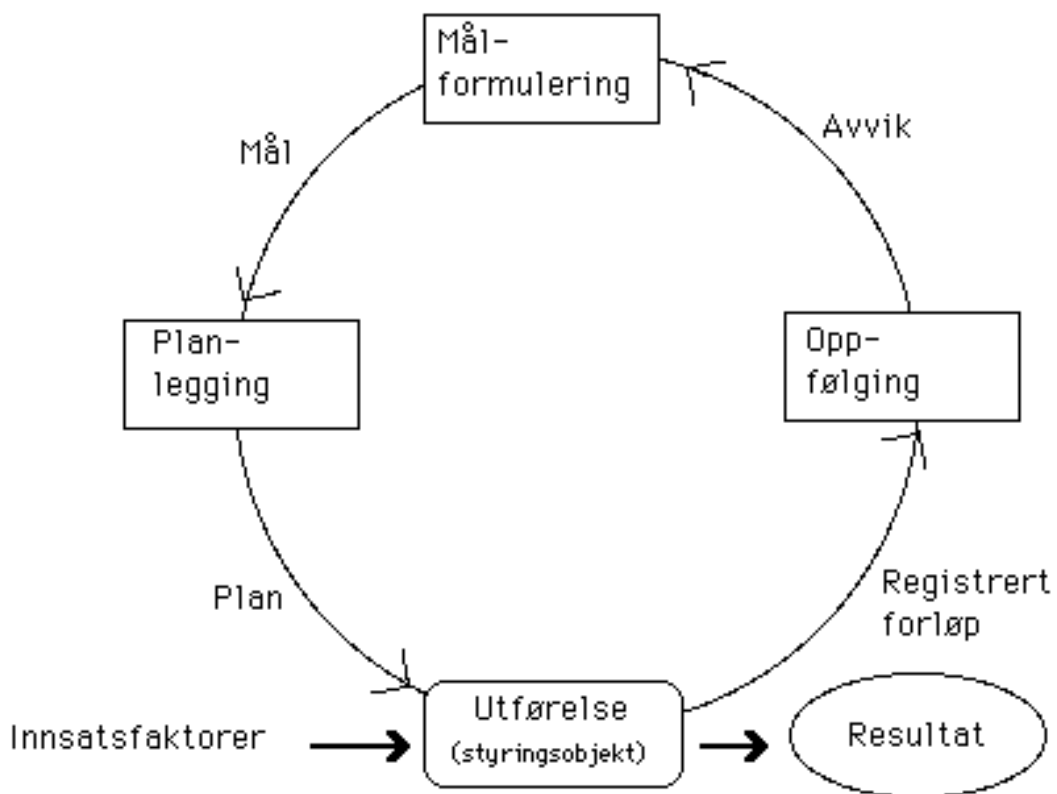
Svar på 3 (tre) av følgende 4 (fire) oppgaver:

1) Forklar Kjell Dahls fem faser knyttet til organisasjonsutviklingsarbeid: Motivasjons-, modnings- og klargjøringsfasen; Kartleggingsarbeidet; Analysefasen; Utvikling av den videre arbeidsprosess for utredningsarbeid og Handlingsfasen. Gi gjerne eksempler.

2) Motstand mot forandringer er ofte en viktig faktor i forbindelse med endringer og omorganiseringer i en organisasjon/avdeling. Diskuter. Velg deretter, og utdyp, en av motstandsfaktorene som du anser som viktig.

3) Diskuter omorganisering som styringsmiddel.

4) Beskriv hvordan funksjonene i følgende styringsløyfe henger sammen. Utdyp funksjonen målformulering.



1. 2 Styringsløyfen: løsningsforslag I

Innledning

Jeg har valgt å besvare oppgave 1, 2 og 3, dvs. at jeg ser helt bort fra oppgave 4.

Felles for de tre oppgavene jeg skal ta for meg er at de legger stor vekt på den menneskelige faktoren i endringsarbeidet.

Jeg vil komme nærmere tilbake til avgrensning og begrepsavklaring i de enkelte oppgavene.

En definisjon som vil gå igjen i alle de tre oppgavene er definisjonen på organisasjonsutvikling (OU) jeg har derfor valgt å ta denne innledningsvis.

OU – er en måte å endre organisasjoner på, fra dens nåværende tilstand, mot noe bedre og mer hensiktsmessig, f. eks. mot en mer effektiv, fleksibel og sunnere tilstand

Oppgave 1

Innledning, begrepsavklaring

Grunnlaget for de fem fasene Dahl knytter til organisasjonsutviklingsarbeidet, er at de bygger på et prinsipp om et prosessorientert endringsarbeid. Dvs. at man i endringsarbeidet legger vekt på at alle ansatte er av verdi og har ressurser.

Alle skal delta i utviklingsprosessen uansett formell status. Det legges også stort vekt på at alle ansatte skal komme med sine synspunkter. Videre bygges det på at det må skapes et trygt klima, slik at man får til en fullstendig, åpen og fri kommunikasjon.

Motivasjons-, modnings- og klargjøringsfasen

Denne fasen er særdeles viktig og bygger grunnlaget for det videre endringsarbeidet. "Unfreeze" er et sentral begrep i denne fasen. I dette begrepet ligger nødvendigheten av det å skape visse holdninger, verdier og motivasjon hos de ansatte før prosessen begynner. Det vil satt på spissen være helt avgjørende for prosjektet videre.

Det er i denne fasen av endringsarbeidet at idégrunnlaget og målsettingen med prosjektet skal redegjøres for. Idégrunnlaget må klargjøres slik at de ansatte vet hvorfor arbeidet er satt i gang, og hvilke metoder som skal brukes for å løse organisasjonens problemer. Det å ha klare målsettinger for prosjektet har mange viktige funksjoner, helt avhengig av hvor godt de er utformet, bla:

- Målene vil virke konkret retningsgivende for det videre arbeid.
- Ved å etablere klare målsettinger lager man seg visjoner om hvordan fremtiden vil bli. Målene kan med dette virke motiverende.
- Klare mål gir organisasjonens ansatte og andre beskjed om hvorfor man har satt i gang arbeidet. De kan altså virke legitimerende for prosjektet.
- Målene kan også bli en vurderingsstandard for senere evaluering av prosjektet.

Gode målformuleringer er avhengig av at de ikke bare er laget gjennom en formell prosess. Målene må ”eies” av de som berøres. Man kan sette visse kriterier for gode målformuleringer:

- operasjonelle
- resultatbeskrivende
- aksepterte
- innenfor egen myndighet
- noe å strekke seg etter

Videre er det viktig å presisere faren for at ansatte setter seg urealistiske forventninger. I forholdet og samspillet mellom den ansatte og OU-konsulenten kan det lett bygges opp et fortrolig forhold. Denne fortroligheten kan føre til at den enkelte tror at han skal få løst ”sine” problemer. Hvis man ikke er klar over denne faren for urealisme kan dette lett slå tilbake i tiden under eller etter analysefasen. De skeptiske til organisasjonsendringene kan da si; ”det var det vi sa, det gikk ikke” Det er da skapt en legitimering for organisasjonens nåværende situasjon. Enn videre i denne fasen må man klargjøre tidsfaktoren for prosjektet. Et OU – prosjekt krever både tid og kapasitet. Det er viktig at ledelsen og det politiske styringsorgan gir beskjed om at de tar ansvar for alle prioriteringer og nedprioriteringer i forbindelse med prosjektet.

Ledelsens motivasjon og ressurser er av avgjørende karakter for prosjektets videre framdrift. Ledelsen blir automatisk noe mer sentrale nøkkelpersoner enn vanlige ansatte, i et OU-prosjekt. Man bør vurdere om man i det hele tatt skal sette i gang prosjektet hvis ledelsen ikke er med.

Til sist vil jeg bemerke hvor viktig det er å avklare OU-konsulentens lojalitet, hvis man har valgt å engasjere en sådan. OU-konsulenten skal utvise 100% lojalitet mot organisasjonen som et kollektivt. Han skal ikke røpe identifiserbare opplysninger om noen til noen, inklusive ledelsen. Som tidligere nevnt vil denne første fasen være av avgjørende betydning for den videre utviklingen i OU-prosjektet.

Kartleggingsfasen

Målsettingen med denne fasen er å få frem organisasjonens ”status”, rette oppmerksomheten mot organisasjonens tilstand med spesiell fokusering på dens negative sider og problemer.

Dahl trekker opp en rekke metoder som kan benyttes i kartleggingsarbeidet. Jeg skal her ta for meg noen av dem.

- intervjuer med lederne
- spørreskjema og gruppeintervju med de ansatte
- observasjoner (deltakende observasjon)
- analyse av skriftlig materiale
- datamateriale fra brukerne

OU-konsulenten har en sentral rolle i disse kartleggingsmetodene. Når det gjelder intervjuer med lederne, blir disse på forhånd oversendt en del punkter de kan forberede til intervjuet. Rent stikkordsmessig vil intervju gå på:

- Beslutningsprosessen
- Intern kommunikasjon

- Målsettinger, prioriteringer og nedprioriteringer
- Forholdet mellom oppgaver og ressurser
- Personalpolitikk
- Hvordan lederen ser sine egne muligheter til initiativ i organisasjonen
- Lederens ståsted i livskurven

Intervjuet skal være strukturert, men ha formen av en åpen samtale, hvor konsulenten er åpen for andre synspunkter enn de som er forberedt.

Når det gjelder spørreskjemaer og intervjuer ovenfor de ansatte er det viktig at de selv er med på utformingen av skjemaene. Dels fordi de vet hvor ”skoen” trykker, og dels fordi dette skaper deltakelse og motivasjon i endringsprosessen.

Kartleggingsarbeidet, eller deler av dette kan også gjøres gjennom deltagende observasjoner. Konsulentene kan f.eks. delta på møter hvor han observerer bl.a. ”møtekultur, forberedelse til møter, er møtene mer ritualer enn reelle informasjons – eller beslutningsorganer.”

Det bør også foretas observasjon av både den formelle og uformelle organisasjon. Konsulentene kan stille seg spørsmål som; ”hvem deltar aktivt på møter, hvilke temaer er aktuelle på møtene (dette kan si noe om organisasjonens konfliktmønster), hvor blir de reelle beslutninger tatt etc.

Organisasjonskulturen er også en faktor som konsulentene bør observere. Han kan her konsentrere seg om; hva er lov/ikke lov å ta opp/mene noe om? Hva er riktig/uriktig i de toneangivende gruppene i organisasjonen, finnes det noen skjulte reaksjoner i straff/belønningssystemet, lytte til samtaler på kontorene, i gangene og ”snakk” i kantina.

Når det gjelder analyse av skriftelig materiale, bør man se etter om det er produsert noe om målsettinger, prioriteringer og nedprioriteringer. Mangel på skriftlig materiale kan være tegn på organisasjonens passivitet i forhold til klargjøring av egen virksomhet.

For å få frem datamateriale om brukerne av organisasjonen, kan man la et utvalg av brukere være representert i prosjektets styringsgruppe og arbeidsgruppene. Eller man kan benytte seg av den informasjon man har om brukerne i organisasjonen, supplert med spørreskjemaer og intervjuer av brukerne.

Som det går frem av de ovennevnte er kartleggingsfasen først og fremst OU – konsulentens fase.

Analysefasen

Analysefasen er først og fremst de ansattes egen prosess. OU-konsulentens oppgave er å hjelpe frem, systematisere og tilbakeføre de synspunkter som kom frem i kartleggingsarbeidet. En måte å organisere denne fasen på er å nedsette et OU-forum. Målsettingen med et OU-forum er å oppnå en felles forståelse av de oppgaver/utfordringer og problemer som organisasjonen står ovenfor.

Jeg skal nå vise et eksempel på en dagsorden til et OU-forumsmøte;
(Passer for ca. 25 personer)

1. OU-konsulentene legger frem kartleggingsmateriale, poengterer målsettinger og redegjør for spilleregler i prosessen.

2. De ansatte får en pause for å lese gjennom materialet
3. De ansatte (medlemmene) i forumet inndeles i grupper som diskuterer materialet og problemforståelsen.
4. Representanter for gruppene legger frem deres synspunkter og problemforståelsen av materialet.
5. Adgang til spørsmål.
6. Diskusjon for å komme frem til en felles problemforståelse.
7. Utredning av videre handlingsplan for arbeidet. Vurdering av hvordan materialet skal tilbakeføres til den øvrige stab.

Det er viktig at lederen av OU-forumet, klargjør formen for argumentasjon; Man skal ikke argumentere ut ifra at noe er riktig eller galt, men ut i fra at man mener forskjellig, men respekterer det andre mener.

Utvikling av den videre arbeidsprosess for utviklingsarbeidet

Det er veldig viktig å legge planer for organisering av endringsprosessen, slik at alle føler seg trygge på at deres interesser blir hørt og ivaretatt.

Når man kommer til denne delen av prosessen skal man se opp for faren for en såkalt ballongeffekt; dvs. at lufta går ut av prosessen (deltagerne) når analysen er gjort, og problemet er kommet til overflaten.

Jeg skal nå trekke opp noen virkemidler for å hindre en slik effekt:

- Sette klare tidsaspekter
- Man må sette av nødvendig tid og kapasitet til prosjektet. Og man må sette frister for når ting skal være gjort, f.eks. mål ved milepæler
- man må vurdere om man fortsatt har behov for ekstern konsulent
- man har antageligvis behov for konsulenten til å stille kritiske spørsmål
- man må informere og motivere de ansatte tilstrekkelig, til videre arbeid.

Handlingsfasen

Målsettingen er å lage en strategiplan som sier noe om målsettinger, delmål og virkemidler for å nå de oppsatte overordnede målsettingene.

Eks. ”strategiplan”

Målsettinger	Delmål	Virkemidler
- Økt/større kundeservice	- Bedre publikumsservice	- Smilekurs

Dahl nevner lite om iverksetting av de ulike tiltak, men dette vil naturlig falle inn under denne fasen.

Et godt prinsipp i forbindelse med iverksetting, er at de som blir berørt står sentralt i gjennomføringen av tiltakene. De har kompetanse og erfaring på området, og skal leve med endringene.

Avslutning

Det sentrale i Dahls fremstilling av de fem fasene i forbindelse med OU, er at han bygger på et prinsipp om prosessorientert arbeidsmåte.

Dessuten legger han stor vekt på det menneskelige aspektet i endringsprosessen.

Dahls fremstilling er meget praktisk rettet, og bærer preg av en oppskrift for hvordan å utføre et ”godt” utviklingsprosjekt.

Oppgave 2

Motstand mot forandringer er en viktig faktor, og den oppstår ofte i forbindelse med endringsarbeid.

Jeg skal først, punktvis, ta for meg ulike typer motstand mot forandringer., hovedsakelig menneskelige reaksjoner. Deretter skal jeg drøfte virkemidler for å hindre slik motstand. Avslutningsvis skal jeg utdype en av de nevnte motstandsfaktorer.

Ulike former for motstand

- Aktørene har investerte interesser i den nåværende ordningen, og motsetter seg derfor endringene
- Endringene forventes ikke å gi noen positiv utslag for den enkelte, heller tvert imot; mer arbeidsoppgaver, mindre makt, mer ansvar etc.
- Aktørene viser ingen nyfikenhet, entusiasme, pågangsmot ovenfor nye ting. Alle forandringer blir møtt med skepsis
- Endringer medfører utrygghet og usikkerhet som skaper angst. Dette er noe alle vegrer seg imot.
- Aktørene motsetter seg forandringer fordi de ikke ser problemenes eksistens
- Aktørene motsetter seg endringer, fordi de går på tvers av tradisjonelle verdier.

Virkemidler for håndtering av motstand

De fleste virkemidler ligger i en ”god” motivasjons-, modnings- og klargjøringsfase. Det er viktig at de ansatte føler at de selv er med på å bestemme at det skal igangsettes et organisasjonsutviklingsarbeid.

Eksempler på dette har vi fra et velkjent og renommert utviklingsprosjekt ved Falconbridge nikkelverk i Kristiansand. Her ble de ansatte tilsidesatt og dårlig informert i begynnelsen av prosessen. Det ble benyttet en top-down-strategi, som medførte at de ansatte følte å ha fått trukket hele prosessen nedover hodet. Dette resulterte i en kritisk og avholdende startfase på prosjektet.

En viktig ting for å hindre kraftig motstand er å trekke de lokale fagforeningene inn på et tidlig tidspunkt. De bør være representert både i styringsgruppen og i arbeidsgruppene.

Informasjonen rundt endringsprosessen er et sentralt virkemiddel. Informasjon kan gis på avdelingsmøter eller på plenums møter for hele organisasjonen. En annen måte å gjøre det på er å utarbeide en internavis for prosjektet. Dette vil gi de ansatte følelsen at de er deltakende i prosessen.

Apropos deltakelse. Hvis de ansatte føler at de selv er deltakere i prosessen vil dette i seg selv hindre motstand. Deltakelsen kan f.eks. organiseres ved at alle ansatte blir engasjert i arbeidsgrupper, eller i mindre organisasjoner kan man arrangere OU-forumsmøter og lignende.

Oppbygging av belønningssystemer vil også stimulere til deltakelse og hindre/dempe motstand. Også her har vi eksempel fra prosjektet ved nikkverket i Kristiansand. Her ble alle ansatte oppfordret til å komme med endringsforslag. Som endringsforslag ble regnet alle forslag, som ville gi inntjening i løpet av et år. De ansatte kunne bli belønnet med opptil 3 fridager, og en viss andel av innsparingsgevinsten gikk til kollektive tiltak for de ansatte.

Summen av alle disse tiltakene vil antageligvis dempe motstanden til det minimale.

Endringene går på tvers av tradisjonelle verdier.

Jeg har valgt å utdype denne motstandsfaktoren først og fremst, fordi jeg mener den er av stor betydning for endringsarbeidene i kommunene.

Når jeg skriver ” endring som går på tvers av tradisjonelle verdier” sikter jeg ikke bare til tradisjonelle verdier hos enkeltmennesket, men til de tradisjoner som ligger innebygd i den formelle og uformelle organisasjonsstrukturen.

For kommunenes vedkommende er det her snakk om den byråkratiske tradisjon. Den kommunale forvaltning inneholder en rekke byråkratiske verdier. Dette er i stor utstrekning verdier som kan virke hindrende for et større endringsarbeid.

Kommunene er i stor grad regulert gjennom lover, forskrifter og instruksjoner som setter grenser for hvilke endringer som kan foretas i organisasjonsstrukturen i dag.

De regler som i dag regulerer kommunenes virksomhet har også innvirkning på enkeltmennesket i organisasjonen. Aktørene kan i prinsippet ta avgjørelse uten selv å stå til ansvar for disse. Dette kan gjøres ved å skjule seg bak et hav av lover og forskrifter.

Aktørene vil av denne grunn sette seg mot forandringer, fordi de vil skape utrygghet og angst, i forhold til nåværende situasjon.

Mange forvaltningsorganisasjoner har i dag en byråkratisk struktur, selv om de har varierende oppgaver, og opererer i ustabile omgivelser. Dette skyldes hovedsakelig dens byråkratiske organisasjonsstruktur, som er så ”tung” å endre.

Oppgave 3

Innledning, begrepsavklaring

Omorganisering som styringsmodell/middel tar utgangspunkt i Leavitts modell av en organisasjon (Lyngdal 1992). Dette vil jeg komme tilbake til i kapittelet om modellbruk.

Jeg finner det hensiktsmessig å vise hva jeg legger i et par sentrale begreper og teorier som går igjen i oppgaven.

Uformell organisasjon

- det er det samspillet som foregår mellom mennesker/aktører, men som ikke er nedfelt i det formelle organisasjonssystemet. Den virker integrerende der spesialiseringen er gått for langt, og den gjør sitt til at beslutninger blir truffet til tross for formell informasjonsmangel.

Koalisjons- og interesseperspektiv

- bygger på at en organisasjon er en area for konflikt og interessekamp. De faktorene som en organisasjon består av, og forholdet mellom disse, blir bestemt gjennom en kamp om interesser mellom de ulike aktørene i organisasjonen.

Teori X og teori Y (McGregor)

Teori X bygger på at mennesket bare kan ses på som "arbeidskraft". Det viker unna for nye utfordringer og ansvar. Mennesket må styres gjennom løfter om belønning og straff, for å være effektiv. Teori Y ser på mennesket som selvstendig og på leting etter ansvar og utfordringer. Altså den rake motsetning av X-mennesket.

1. 3 Styringsløyfen: løsningsforslag II

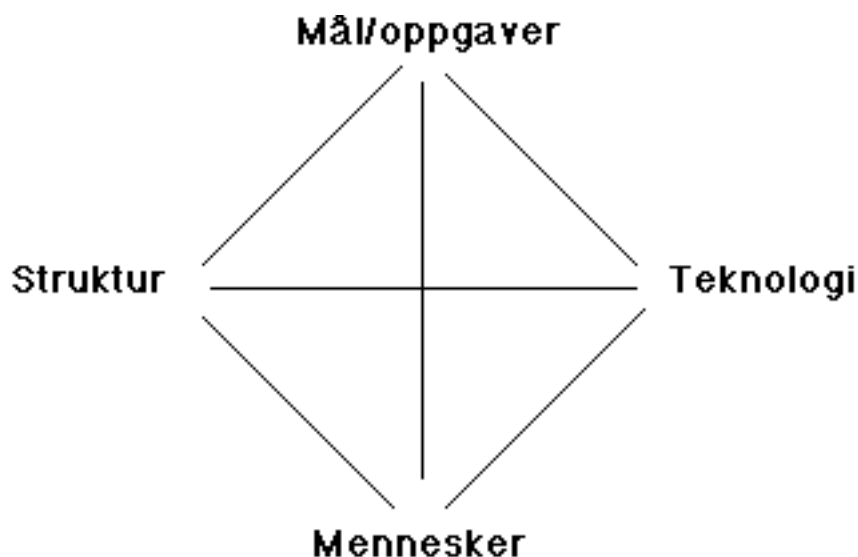
Jeg har valgt å svare på oppgave 1, 2 og 4

1. Fasemodell Dahl s. 6
2. Motstand endringer s. 14
3. Styringsløyfen s. 21

De tre spørsmål som skal besvares her, tar alle utgangspunkt i to ting; organisasjon og omorganisering (organisasjonsutvikling/ending etc.)

Jeg vil derfor før jeg går inn på den enkelte problemstilling, ta for meg disse begrepene.

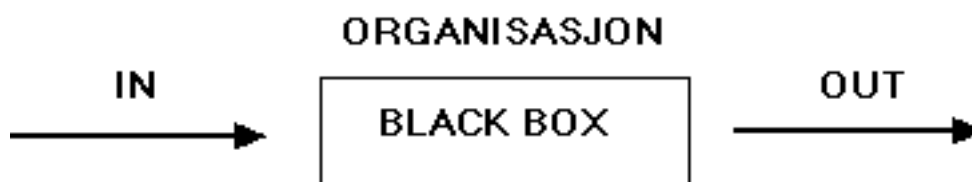
Definisjon av en organisasjon.



Leavitts modell: figur 1

En organisasjon er et bevisst, målrettet samarbeid mellom ulike aktører/grupper av aktører med en viss varighet (Flaa m.fl.)

Leavitt har ikke tatt utgangspunkt i aktørene, men derimot de ulike faktorer som organisasjonen består av. Han mener at disse står i gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Imidlertid uteglemte Leavitt særlig en faktor, hvilket mange senere har påpekt (f.eks. Lyngdal, Mikalsen), og det er omgivelsen. For å belyse dette vil jeg bruke Eastons modell som utgangspunkt.

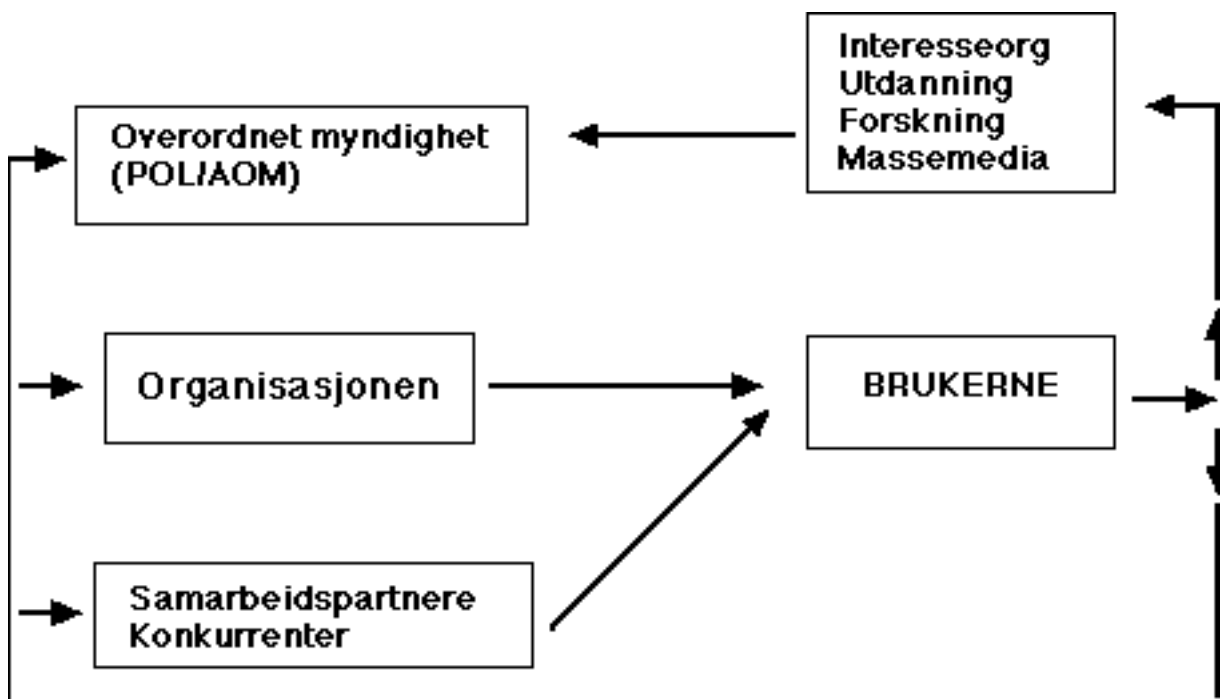


Figur 2: Black box

Denne modellen tar for seg organisasjonen som en produsent og viser betydningen av det som kommer inn i organisasjonen og det som deretter går ut av organisasjonen i sin samhandling med omgivelsene.

Når omgivelsene tas med i betraktningen blir det viktig å definere hvilke deler som er aktuelle i forhold til organisasjonen, dvs. organisasjonens virksomhetsområde.

Dette er viktig fordi omgivelsene er mangfoldige og uoversiktlige, og for å kunne ta hensyn til disse i en beslutningsprosess vil det være hensiktsmessig å definere hvilke deler som er relevante og gjøre dette, ikke hver gang en beslutning tas, men som en del av beslutningsgrunnlaget for organisasjons beslutninger over tid. Mikalsen har definert omgivelsenes generelle punkter med utgangspunkt i et offentlig organ.



Figur 3: Mikalsen

Her ser vi at brukerne står i sentrum når det gjelder omgivelsene, fordi de vil påvirke organisasjonen gjennom mange ulike kanaler og på dertil mange ulike måter. Det faller imidlertid utenfor oppgaven å gå inn på det her.

Definisjon av OU

Endring i en organisasjon er et "kjært barn med mange navn", og jeg finner det lite relevant å definere de forskjellige begrepene her. Jeg vil imidlertid ta en del forutsetninger som utgangspunkt når jeg siden bruker disse begrepene. Det er her snakk om en prosess av kontinuerlig art. Det er bevisst og iterativt.

Med dette mener jeg at ubeviste endringer ikke tas med i betraktning. At det er iterativ betyr at selv om man begynner i den ene enden og forventer å komme ut i den andre, vil man hele tiden

”flyte” mellom de forskjellige deler av prosessen. At den er kontinuerlig betyr at man ikke egentlig stopper noe konkret sted, man fortsetter videre, derav også prosessbegrepet.

Endring vil foregå i en eller flere av de ulike deler av en organisasjon (Leavitt + omgivelsene). Det oppstår behov for endring på grunn av endrede forutsetninger i en av disse faktorene. En endring vil alltid komme som følge av et ønske om å effektivisere. Vi kan her snakke om indre eller ytre effektivitet.

Lav		Produksjon Ressursforbruk (intern effektivitet)	
		Høy	Lav
Behovs- dekning (ekstern effektivitet)	Lav	1	2
	Høy	3	4

Figur 4: Mikalsen

1. Organisasjonen løser oppg. det ikke er noe særlig behov for, og bruker mye ressurser på det.
2. Organisasjonen løser oppg. det er lite behov for, men med et lavt ressursforbruk
3. Organisasjonen løser oppg. det er behov for, men bruker mye ressurser på det
4. Organisasjonen løser oppg. det er behov for, og gjør det med et lavt ressursforbruk

Opgave 1

Med utgangspunkt i at en modell er en forenkling av virkeligheten, vil et forsøk på å bygge opp en slik alltid bli kritisert, fordi vektleggingen av de momenter som en modell beskriver vil være forskjellig etter hvilke øyne som ser det.

Jeg vil i det følgende ta for meg Dahls fasemodell i tilknytning til OU, men vil tillate meg å tilføye momenter som ikke Dahl direkte har bemerket, for så å utelate andre.

Dessuten vil jeg til slutt bygge opp en egen fasemodell for å beskrive/vektlegge andre deler av en OU-prosess enn det Dahl har belyst.

Jeg viser for øvrig til drøftingen i oppg. 2, og går derfor ikke inn på den delen av prosessen i særlig grad i oppg. 1.

Fase 1: Motivasjons-, modnings- og klargjøringsfasen

Denne fasen er i sterk grad en av de mest kritiserte for hele prosjektet. Det er i denne fasen man må ta det første standpunkt til om prosessen faktisk skal gjennomføres eller ikke. Det vil i denne

fasen være relativt enkelt å stoppe prosessen i forhold til på et senere tidspunkt, hvor prosessen faktisk er i gang på "alvor". Motivasjonsbiten av denne fasen er todelt:

- a) motiv
- b) endringsvilje

a) Motiv – Her er det snakk om bakgrunnen for at prosjektet vurderes iverksatt. Her vil særlig ledelsens motiver være et viktig moment. Er f.eks. motivet for å igangsette en slik prosess at man ønsker noen fjernet fra sin stilling, vil utgangspunktet være skjevt. Det er klart at omorganisering kan være en form for konfliktløser – det er jo greit nok å fjerne de man ikke liker (!??!)

b) Endringsvilje – For at en OU-prosess skal kunne gjennomføres, må det være en viss konsensus om dette i organisasjonen. Dersom noen har motforestillinger vil dette måtte bearbeides (se oppg. 2). Dette vil i stor grad ofte dreie seg om og gi de ansatte tid og informasjon. Dvs. gi den enkelte mulighet til å bli kjent med prosjektet og akseptere det. Det er altså her snakk om å legitimere prosjektet blant de ansatte for å forsvare dens eksistens.

Fase 2: Kartleggingsfasen

For å kunne vite hva man skal endre og hvordan, vil man måtte ta utgangspunkt i nå-situasjonen. Man vil vel, uten å foreta noen undersøkelser, til en viss grad ha en ide om hva man skal ta fatt i, men dette klargjøres best ved å foreta kartlegging av organisasjonen i dens nåværende form.

Det første man må gjøre er å innhente opplysninger om organisasjonen, og det gjøres i kartleggingsfasen.

Det er mange ulike metoder for slik datainnsamling, formen vil avhenge av bl.a. hvor stor organisasjonen er, og hva som er målet med prosessen.

Eksepler på former er, intervju – personlig eller spørreskjema, gruppeundersøkelser, diagnoseseminar osv.

Dahl legger gjennom hele prosjektet sterk vekt på deltakelsesaspektet og kartleggingsfasen får dermed en flerdelt funksjon; for det første samler man inn opplysninger og for det andre legitimerer man prosessen. Dette skjer ved at de ansatte selv deltar i innsamlingen; de blir en del av prosjektet og dessuten understreker et godt samarbeid i denne fasen prosjektets seriøsitet.

Fase 2: Analysefasen

I denne fasen skal det foretas en analyse på grunnlag av dataene innsamlet i kartleggingsfasen.

Også her vektlegger Dahl deltakelsesaspektet. De ansatte må selv ta del i analysen av seg og sin egen organisasjon.

I denne fasen vil særlig konflikter komme frem fordi problemer av ulike slag blir satt ned på papiret. Her er det viktig at alle forstår problemene og ser at de faktisk eksisterer.

Analysefasen legger grunnlaget for utredningsarbeidet som kommer i den neste fasen. I denne fase (fase 3) skal alle sider av nå-situasjonen være klarlagt så godt som mulig.

Fase 4: Utredningsfasen

Nå skal prosjektet konkretiseres. Foreløpig har ingen faktisk endring av f.eks. organisasjonsstrukturen skjedd, men i denne fasen vil man gå konkret inn på hva man vil endre og hvordan. De ansatte vil her være en ressurs, fordi det er ingen andre enn de som faktisk arbeider med tingene til daglig som ser hvor en effektivitetsgevinst kan ligge, og som kan se praktiske løsninger på problemene som har kommet fram i de tidligere fase.

Det er her viktig å understreke betydningen av at utredningen er konkret i sin form. Den planen som en utredning er, vil danne grunnlaget for den faktiske endringen, og skal dermed være et styringsdokument (jfr. Westhagen).

Selv om utredningen skal være korrekt, betyr ikke dette at den må være for detaljert. I en endringsprosess vil det hele tiden komme frem nye momenter, og en plan (utredning) bør ha åpning for å ta hensyn til disse.

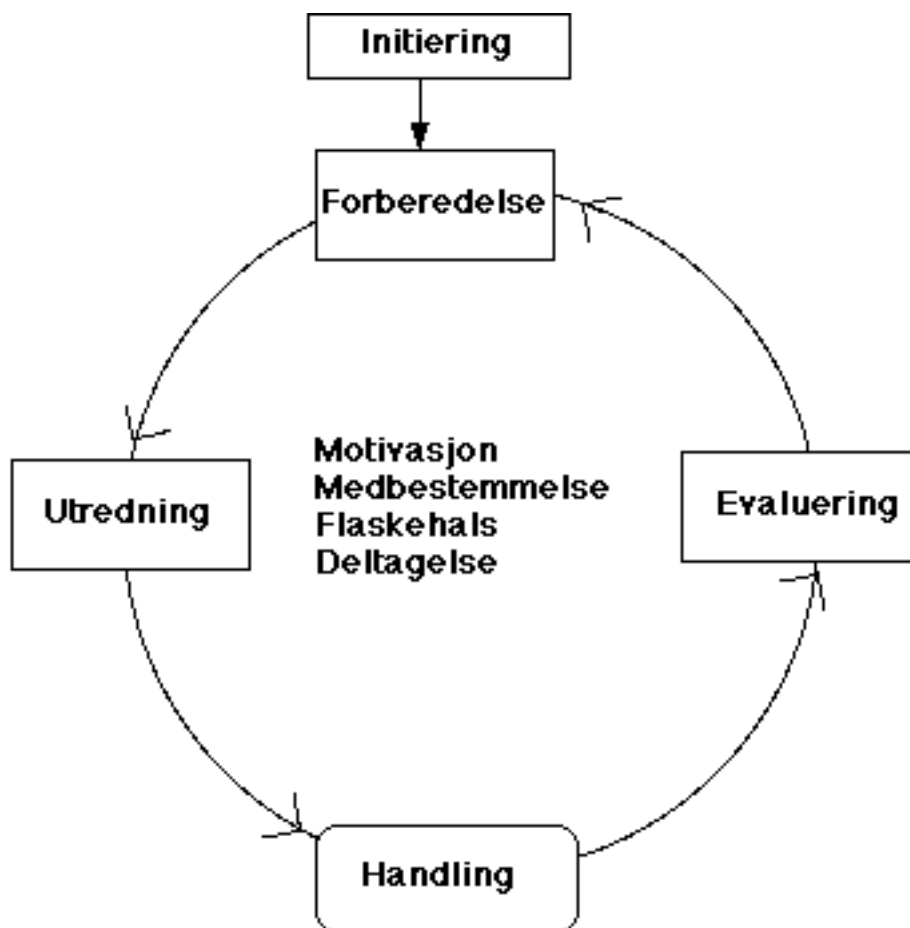
Fase 5: Handlingsfasen

Dette er fasen Dahl betegner som den mest kritiske. Her skal organisasjonen prøve ut om alt forarbeidet virkelig vil gi resultater. Hvis prosessen stopper opp i denne fasen, vil man få en "ballong – effekt" i hele organisasjonen; alt det man har arbeidet for og gjennom forhandlinger har måttet fire på av prinsipper vil fort se meningsløse ut dersom det ikke kommer noe konkret ut av en slik prosess.

I handlingsfasen er det viktig å være litt taktisk m.h.t. hvilke endringer man foretar først. Det vil alltid være skeptikere uansett hvor mye man har motivert og uansett hvor mye medbestemmelse man har gitt. Dersom man ikke ser resultater tidlig i handlingsfasen, vil fort videre engasjement kunne forsvinne med replikken: "hva var det jeg sa, det vil ikke fungere likevel".

Kritikk av Dahl's modell

I utgangspunktet åpner ikke oppgaveteksten for å kritisere/vurdere modellen, men fordi jeg med utgangspunkt i å skulle presentere en fasemodell ser særlig to viktige moment som jeg mener Dahl har uviktiggjort i sin modell vil jeg presentere en alternativ modell. Denne vil jeg også komme tilbake til i oppgave 2.



Som jeg skrev i innledningen vil det her være snakk om en bevisst endringsprosess. For at prosessen skal igangsettes må derfor noen ta initiativet til det. Dette er av betydning bl.a. fordi det er å anta at initiativtakeren også vil være den mest endringsvillige. Innholdet vil også bestemmes etter hvem som er initiativtakeren, det er lite sannsynlig at f.eks. de ansatte vil foreslå en endring der det vil bli oppsigelser som resultat.

Dahl legger stor vekt på de forskjellige delene av forberedelsene i sin modell. Disse fasene må selvsagt tillegges stor vekt for at prosjektet skal gjennomføres, men med tanke på resultatet av prosjektet og eventuelt senere prosjekt, er evaluering særdeles viktig. Ved å evaluere finner man eventuelle avvik mellom hva som var hensikten med prosjektet og hva som ble det faktiske resultat. Dette er viktig bl.a. med tanke på at organisasjonsutvikling er en kontinuerlig prosess.

I min modell har jeg valgt å sette inn 4 faktorer i midten av ”endrings sirkelen”. Alle disse faktorene tar Dahl med i sin beskrivelse. Dahl tar imidlertid med motivasjon som fase en. Jeg mener også at dette er viktig, særlig i startfasen av et prosjekt, men jeg vil fremheve at det å motivere, ikke er noe man gjør bare en gang og så er den der hos enkelte.

Jeg vil framheve at det å motivere er en viktig del av hele prosessen. Likeledes setter jeg opp både deltakelse og medbestemmelse. Dahl skiller ikke så nøye mellom disse to, hvilket jeg mener det er viktig å ha klart for seg.

Deltakelse betyr i grunnen at man er ”med”, det kan være så lite og enkelt som å fylle ut et spørreskjema eller lignende. Medbestemmelse derimot, betyr at man faktisk er med på å ta beslutninger eller å påvirke den, dvs. demokrati. Særlig i den offentlige sektor er dette viktig som moment i en endringsprosess, p.g.a. avtaleverket (hovedavtalen) og de forventninger denne skaper. Her er det imidlertid viktig å påpeke at følelsen av medbestemmelse kan være nok.

Oppgave 2

Motstand mot endring kan ligge i alle de ulike faktorene i Leavitts modell + omgivelsene, men med utgangspunkt i definisjonen av en organisasjon som er bevisst og målrettet samarbeid mellom mennesker, vil jeg nettopp ta utgangspunkt i menneskene. Uten disse ville det ikke vært noen organisasjon bestående av de andre faktorene.

Lyngdal går så langt i sin beskrivelse av motstand mot endringer at han sier det må skje en endring i menneskets natur og kultur før man kan få til en endring.

Så langt vil ikke jeg gå, selv om jeg til en viss grad kan være enig i at mennesket er en ”smule” konservativ av natur. Det er bl.a. årsaken til dette jeg nå vil se på.

En viktig årsak til motstand mot forandringer er den enkeltes aktørs investeringer i de nåværende ordninger og systemer i organisasjonen. Den enkelte aktør kan ha lagt mye arbeid og prestisje i organisasjonen i sin nåværende form, og et forslag om endring i dette vil kunne føles som et angrep, dermed vil de komme i forsvarsposisjon.

Fra omgivelsene sin side vil også motstand mot endringer kunne forekomme. Samfunnet har et legitimt krav på en viss kontroll med organisasjonen, især når det gjelder det offentlige. En endring fra en hierarkisk organisasjon med klare ansvarlinjer og et utfyllende regelverk til en organisasjon med en flatere struktur og mer rom for skjønn, vil føre til at man fra utsiden vil miste mye av oversikten.

Fra brukerne av organisasjonen vil det også kunne forekomme en viss motstand. En endring i organisasjonen vil medføre et større ressursbruk i form av tid og penger i den perioden omorganiseringen pågår. Dette betyr at ”produksjonen” vil bli noe lavere i en periode. For en bruker som ikke har noen forutsetning for å forstå hva som skjer i en organisasjon, i en slik prosess kan dette virke meningsløst.

En forutsetning for å gjennomføre en endring, vil være at ledelsen er positiv og deltar aktivt (f.eks. Lyngdal). En av årsakene til dette er at disse har mye makt i en organisasjon og at deres holdninger vil ha en viktig signaleffekt på de øvrige aktørene i organisasjonen. Grunnen til manglende forandringsvilje hos ledelsen kan være mange, men Lyngdal fremhever de momentene som bunner seg i en hierarkisk struktur. I en slik struktur vil en leder sitte med mye formell makt og kontroll. Kommunikasjons- informasjons-, - og beslutningslinjene vil alltid formelt gå via dem.

De vil kunne styre dette ved å bestemme hvem som skal få hvilke informasjon og kommunikasjonen med andre deler av organisasjonen vil være formalisert.

De fleste endringer i offentlig organ vil i dag bl.a. gå ut på å endre denne strukturen. For ledelsen vil dette kunne innebære mindre makt og kontroll og kanskje samtidig mer ansvar. For den enkelte leder vil summen av dette virke som snarere en forverring enn forandring til det bedre.

Motstanden mot forandring kan også komme ”ovenfra” (se fig 3), dvs. fra overordnet myndighet. Da beslutningen om at et offentlig organ skulle opprettes, skulle treffes, ble det foretatt en politisk vurdering av nødvendigheten og kanskje var det også strid blant politikerne hvorvidt det skulle opprettes eller ikke og/eller målene og oppgavene for organet.

Selv om det ble foretatt en analyse/utredning før organet ble opprettet, med forventede konsekvenser osv. er det ikke sikkert at tiltaket fikk det utfallet som var ønskelig. I den ”politiske” verden kan det være vanskelig å innrømme at ting ikke gikk slik det var ment å gjøre, selv om det er en uomtvistelig sannhet at ingen kan spå om fremtiden.

De største hindringene vil nok likevel ligge i selve organisasjonen og blant aktørene der. Mellom aktører eller grupper av aktører kan det være konflikter. Som følge av den sektorisering som i dag er i f.eks. en kommune og også det faktum at man har lett identifiserbare profesjoner, ligger det en grobunn til motstand mot endring. Det er fare for at profesjoner eller sektor- ”interesserte” vil bruke omorganiseringens fora til å fremheve sine særinteresser. Dette vil kunne hindre endringsprosessen; bakgrunnen for dette vil kunne være redsel for å bli nedprioritert.

Også mellom de enkelte aktører, uavhengig av profesjon, sektor eller nivå, vil det kunne ligge konflikter. Slike konflikter synliggjøres ofte ved samarbeids- og kommunikasjonsproblemer. Disse to faktorene vil være viktige i enhver endringsprosess (jfr, deltakelsesaspektet), og en slik konflikt vil derfor virke hemmende på prosessen.

En endring vil alltid medføre usikkerhet blant de impliserte. Som resultat av usikkerhet vil mange kunne oppleve angst. Det er kjent at angst er en følelse mennesker prøver å unngå. For å dempe dette kan man bl.a. gå inn for å informere, men å gi den enkelte tid til vil være et viktig moment her.

Oppgaven ber om en utdypning om en av motstandsfaktorene som er av viktighet. Jeg ønsker i denne sammenhengen å se på 3 faktorer som kan være motstandsfaktorer, men som også kan være midler for å dempe motstanden. Grunnen til at jeg ønsker å se på tre faktorer er at disse henger nøye sammen og derfor vanskelig kan skilles fra hverandre.

Disse tre faktorene er:

- informasjon
- medbestemmelse
- kommunikasjon

I enhver organisasjon vil disse faktorene være av betydning til enhver tid. Uten disse vil beslutninger vanskelig kunne tas. I omskiftelige tider, og da særlig under en endringsprosess vil disse være av ekstrem viktighet, fordi grunnlaget man skal ta beslutninger på, endrer seg.

Informasjonen er en form for en enveiskommunikasjon. Den kan bl.a. døyve usikkerhet og øke presisjonen i beslutninger. Det er imidlertid ikke bare mengden av informasjon som er viktig, men også kvaliteten på denne. Ved ”overinformasjon” kan det oppstå to problemer.

1. Informasjonsmengden blir så stor og så mangfoldig at den/de den er rettet mot mister oversikten, og dermed er i samme situasjon som om informasjonen ikke ble gitt.
2. Innholdet i informasjonen kan tolkes dit hen at forventningene til prosjektet blir for høyt (ballongeffekt oppnås!!!)

Kommunikasjon er gjenstand for mange problemer og misforståelser. Når man informerer er det en avsender og en mottaker. Når det er snakk om toveiskommunikasjon vil dette dobles. P.g.a. forskjellig kulturutdannelse og erfaringsbakgrunn i tillegg til andre ”størfaktorer” vil sannsynligheten for en misforståelse være stor. Dette kan igjen føre til andre flaskehalsar i endringsprosessen.

Som nevnt i oppg. 1 vil medbestemmelse eller følelsen av medbestemmelse være viktig i enhver endringsprosess. I tradisjonell ledelses/organisasjonsteori tok man det for gitt at øverste leder stod for myndighetsfordelingen (Lyngdal), men nå er kravet om medbestemmelse et legitimt krav bl.a. gjennom arbeidsmiljøloven og hovedavtalen.

Dersom ikke tilstrekkelig medinnflytelse blir gitt vil dette være en flaskehals, samtidig som at hvis slik innflytelse blir gitt, kan man forhindre andre flaskehalsar og dermed andre former for motstand for endring.

Her er det snakk om to former for medbestemmelse:

- direkte
- indirekte

Den direkte medbestemmelsen vil være den enkeltes mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og endringer i denne.

Den indirekte medbestemmelsen vil være den mer formaliserte ved representativitet via de tillitsvalgte.

Etter en slik gjennomgang av disse typer motstand mot forandringer, kan det se ut som om det å gjennomføre en endring er tilnærmet umulig. Jeg mener imidlertid at dersom prosjektet blir tilstrekkelig legitimert blant de ansatte via medbestemmelse, info, kommunikasjon og hvis ledelsen er villig til å påta seg ansvaret og eksplisitt sier dette, vil en slik endringsprosess kunne gjennomføres med hell.

Oppgave 4

Styringsløyfen er bygd opp med utgangspunkt i at man har et prosjekt som skal gjennomføres. Utgangspunktet for styring er at man har et mål å styre mot. Selv om prosjektet er kontinuerlig vil det da være naturlig å starte med å formulere et mål eller en visjon, selv om denne i utgangspunktet er ganske vagt. (f.eks. ”vi skal redusere ressursbruken med 10%”). P.g.a. av dette målet blir ganske vagt og operasjonelt vil det være behov for å planlegge. I en planleggingsprosess vil man operasjonalisere hovedmålet ved å bryte det ned i delmåls og dessuten planlegge hvordan man når disse.

Det er viktig at planene og delmålene er presise, men de må ikke være så detaljerte at de ikke åpner for vurdering underveis. Når en plan foreligger vil man ha forutsetning for å gjennomføre selve prosjektet. Målformulering og planlegging ligger da til grunn for utførelsen, som er det som i hovedsak skal styres. Styringen vil da skje med utgangspunkt i planen.

Når man så har utført prosjektet (f.eks. har reist en barnehage) vil man evaluere/registrere hva man har gjort, for så å se om man har oppnådd målsettingen dvs. om virkemidlene man valgte førte fram og eventuelt korrigere for eventuelle avvik.

Styringsløyfen er iterativ. Dvs. at f.eks. selv om det foreligger et mål, vil man kanskje måtte gå tilbake å justere dette etter at planleggingen er utført og en plan foreligger.

Styringsløyfen slik Westhagen fremstiller den viser at det under utførelsen vil foreligge en innsatsfaktor som via utførelsen fører til et resultat.

Jeg mener at også bak de andre fasene av prosjektet vil dette forekomme. Dvs, at Easton's modell vil ligge omkring hver enkelt fase (se innledning)

Nå vil jeg gå spesielt inn på målformuleringsfasen. I en målformuleringsprosess vil mange ha sine interesser representert. En organisasjon kan sees på som en interessekoalisjon og målene blir derfor resultatet av et kompromiss mellom de forskjellige aktører eller grupper av aktører. Dette gjør at målene ofte blir uoperasjonelle og at delmålene kan bli til dels motstridende og vil derfor være dårlig egnet som et styringsmiddel.

Uklare målformuleringer kan også føre til et annet problem. De enkelte aktør har behov for å måle sine resultater for å vite om det er bra eller dårlig.

Ved uklare målformuleringer vil aktørene kunne lage sine egne målestokker, men får et overmålingsproblem. En annen konsekvens kan være at man tar for seg kun de oppgaver som gir lettest målbare resultater, man får en målforskyvning.

Jeg vil nå gå bort fra denne konfliktmodelltankegangen, og gå inn på hvordan man kan bygge opp en målstruktur, og formulere "gode mål".

Man vil ofte i utgangspunktet ha et bilde av hva man ønsker å oppnå, en visjon. Det er ofte nødvendig å formulere en slik før man går videre.

En slik formulering som en visjon er, vil imidlertid ofte være meget uoperasjonell og vag. Man må derfor bryte denne ned i delmål.

Her vil man kunne formulere to typer av mål som har hver sin funksjon:

Effektmål:

Disse skal peke tilbake på nå-situasjonen før prosjektet ble igangsatt, og si noe om hva man ønsker å oppnå. Disse kan være av kvantitativ art (reduere antall klagesaker med 10%) eller av mer kvalitativ art (bedre service).

Resultatmål:

Disse bygger på effektmålene, og skal si noe om egenskapene ved det prosjektresultatet som faktisk skal foreligge, og dessuten si noe om tid og resursbruk. Det sistnevnte er f.eks., hvis det

er snakk om å redusere innkjøpskostnadene med 10% og tiltaket da vil koste mer enn de innsparte midlene, så vil ikke dette lønne seg.

Det er resultatmålene som regel vil være utgangspunktet for styringen av prosjektet.

Man kan bryte ned målsettingene til et så detaljert nivå som ønskelig. Med en ”god” nedbrytning av mål, vil det være slik at en undermålsetting må være oppfylt for at man skal nå den ”ovenforliggende” målsettingen, dvs. at det laveste mål er et middel for å nå neste målnivået, som igjen er et middel for å nå det neste målnivået osv. Dette kalles et middel – mål – hierarki (Flaa m.fl.)

Her kan man legge inn en vurdering av nødvendigheten av den enkelte målsettingen.

Når man arbeider med et større prosjekt, er det viktig å ha visse ”stopp” underveis. Både for å føle at man har oppnådd noe, og for å kunne ta beslutninger på bakgrunn av det som hittil har skjedd i prosessen. Denne typen stopp kalles for milepæler og vil være en viktig del av målformulerings – og planleggingsfasen fordi det er her disse må formuleres.

Hva er så en målformulering?

Jeg har tidligere nevnt at et mål må være operasjonelt, Det er det første og etter min mening et av de viktigste kravene til et mål. Det nytter ikke å sette seg et mål om at ”vi skal redde verden” uten å si noe om hvordan dette skal gjøres. Dette målet vil også antagelig være relativt urealistisk. Realisme er et viktig trekk ved en god målformulering det vil bl.a. si at det må ligge innenfor myndighetsområdet til den organisasjonen som setter seg et mål.

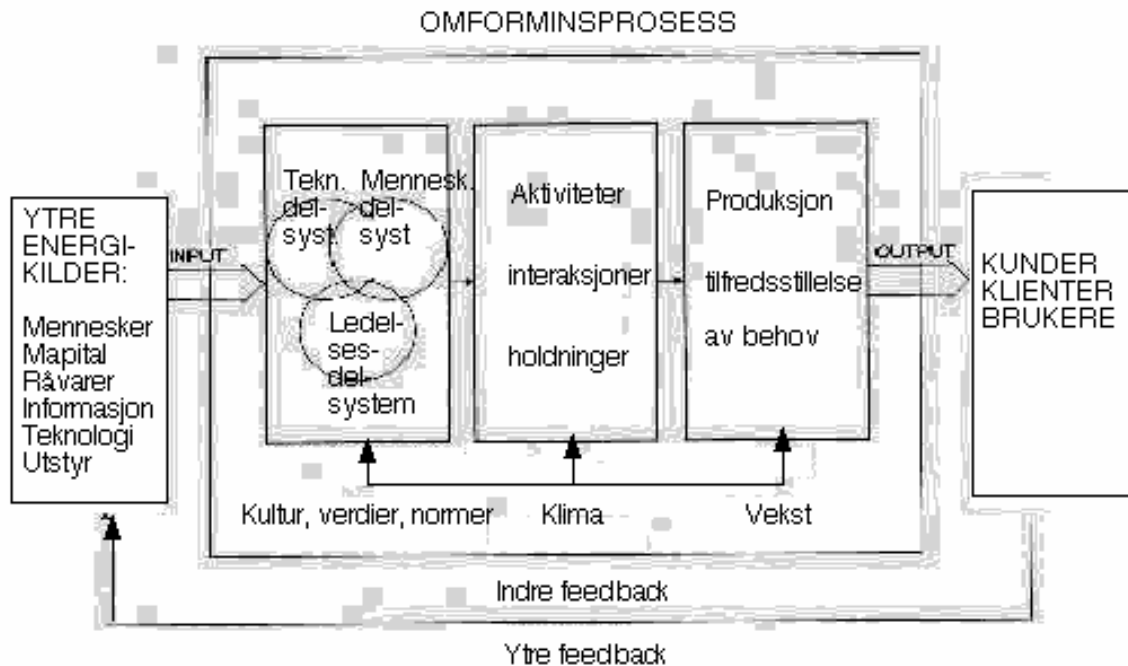
Selv om målene må være realistiske, må de også være noe å strekke seg etter, en målformulering må ikke være et bilde av nå-situasjonen, men et bilde av hvordan man ønsker det om en stund.

Et siste og viktig punkt jeg vil nevne i forbindelse med en god målformulering er at den må være akseptert både av omgivelsene og av menneskene i organisasjonen. Særlig det sistnevnte. Hvis ikke aktørene i organisasjonen har akseptert for hovedmålformuleringen, vil det ikke lenger være noe ”målrettet samarbeid mellom mennesker”. Igjen understrekes viktigheten av aksept og dermed deltagelse

2. 1 Lundstol aldershjem [1993]:

Oppgave 1:

Omtal kort noen sentrale faktorer som hører til i boksen "ORGANISASJONEN" på figuren nedenfor. Drøft deretter svake og sterke sider ved bruk av modell i OU-arbeid.



Figur: Mikalsens modell - "Organisasjon"

Oppgave 2:

Lundsol aldershjem og eldresenter

Lundsol aldershjem er blitt rehabilitert og utbygd først med et dagsenter (m/11 ansatte) og deretter med en eldreboligenhet (m/seks ansatte).

Det er meningen at ansatte ved eldreboligenheten skal få hjelp fra aldershjemspersonalet når det er nødvendig. Dagsenteret, som er direkte organisert under styrer, har blant sine ansatte en fysioterapeut, en ergoterapeut og en fotterapeut. Disse er på senteret to dager pr. uke og skal betjene både aldershjemmet, eldreboligenheten og dagsenteret pr. bestillingsbasis.

Aldershjemmet og eldreboligenheten har felles oversykepleier. Hun har også ansvaret for kjøkkendriften, som skal betjene aldershjemmet, eldreboligenheten og dagsenteret.

Institusjonen har vært drevet på tradisjonell måte. Det har vært liten formell møtevirksomhet mellom de forskjellige avdelingene og driften bærer preg av dette. Arbeidet er lite målrettet og lite utviklende og med dårlig stimulering av pasientene.

Aldershjemsenheten strir med høyt sykefravær og mange slutter etter kort tid. Problemet er blitt fremtredende etter at eldreboligenheten kom til. Personalet ved aldershjemmet mener at det legges for stor vekt på eldreboligenheten, og at aldershjemmet får "seile sin egen sjø". De klager

også over at de andre avdelingene får bedre service med hensyn til fysioterapeut, ergoterapeut og foterapeut.

Kjøkkensjefen klager over at det er for mye returmat fra dagsenteret, og at det også kommer ekstrabestillinger på kort varsel fra de andre enhetene. Dette går utover økonomien ved kjøkkenet. Tidene for matlevering er også annerledes ved dagsenteret enn de andre enhetene, noe som belaster effektiviteten ved kjøkkenet. Kjøkkensjefen klager til oversykepleier og vil at hun skal ta dette opp med styresen.

Forholdet mellom styrer og oversykepleier har ikke vært det beste etter at oversykepleier i fjor høst deltok på et studieopphold som resulterte i at hun har kommet med nye ideer om rehabilitering av pasientene ved institusjonen.

Kommunen har bevilget penger til et prosjekt som har som oppgave å utrede forholdet ved institusjonen. Styret er i tvil om hvordan dette prosjektet bør organiseres og styres, og hvem som bør lede prosjektet. Motsetningene er så store at de innser de må ha hjelp utenfra.

Oppgave:

Gitt forholdene ved institusjonen, har styret bedt deg komme med forslag til løsning av konfliktene. Hva vil du legge vekt på i denne analysen? [tegn organisasjonskartet før du begynner drøftelsen]

2. 2 Lundstøl: løsningsforslag I

Oppgave 1:

Organisasjon er ei samling av menneske som samarbeider for å nå ut resultat. Den har sin eksistens i at ytre forhold har pålagt organisasjonen funksjonar i samfunnet. Organisasjonen vert nytta til å omforma input (saker, oppgåver) til output (produkt, tenesta resultat). Eksistensen for organisasjonen ligg i at den kan omforma ut behov til ei teneste (input til output) som det er trong for.

Vi kan snakka om ekstern effektivitet som heng saman med kva organisasjonen produserer og vi kan snakka om intern effektivitet som heng saman med korleis organisasjonen produserer.

Vi kan også snakka om at organisasjonen har støtte og primærfunksjonar. Det siste vært nytta til å få fram eit produkt og gå for sjølve produksjonen. Støttefunksjonane er nødvendige for å støtta opp om produksjonen, men dei kan fjernast over kortare tid utan at produksjonen stoppa opp.

Eg vil no gå inn på beskrivelse av sentrale faktorar i organisasjonen.

Mål – Oppgaver:

Mål og oppgåver for organisasjonen utanfrå frå overordna myndighet i det offentlege. Det kan vera i lover, forskrifter eller andre vedtak. Måla seier noko om kva behov organisasjonen skal tilfredsstille og kva føremål den skal ha. Måla må ofte utformast av organisasjonen meir konkret ofte i eit målhierarki.

Her fortel overordna mål om kva oppdrag organisasjonen har. Hovudmåla er nedbryting av det overordna målet slik at dette kan nyttast i styring av organisasjonen si verksemd.

Frå hovudmål vert det utvida delmål som igjen vert nedbrote til arbeidsmål på den enkelte arbeidsplass.

Vi kan ha målkonfliktar dersom organisasjonen har fleire oppgåver og måla ikkje er samordna. Målkonfliktane kan også oppstå mellom delmåla fordi det har vore ei uklar nedbryting frå overordna mål. Brukarane sine behov kan også vera slik at organisasjonen sine mål ikkje passar heilt og vi får konflikt mellom mål og behov.

Måla for organisasjonen er grunnlaget for det organisasjonen skal styra mot – dei set kursen. Slik vart måla også naudsynte når vi skal vurdere resultatet – dei er grunnlag for ei resultatvurdering. Difor må vi ha krav til målformuleringane at dei er slik at ei resultatvurdering er mulig.

Strukturar:

Strukturane i organisasjonen syner korleis arbeidet vert fordelt med inndeling i seksjonar, avdelingar og kontor. Dei syner korleis makta er fordelt i høve til over –og underordna og formell tenesteveg.

Strukturane kan vera hierarkiske/byråkratisk som er gagnleg ved stabile forhold og stor saksmengde. Eller dei kan vera meir organisk dersom ytre forhold er ustabile eller klientane er ressursvake.

Teknologi:

Organisasjonen nyttar ulike formar for teknologi. Det kan vera kunnskap, erfaring og utdanning hos personalet som er naudstyrt for at oppgåvene skal løysast.

Annen teknologi er maskiner, edb. I offentlege organisasjonar vil bruk av edb ha stor betydning for å oppnå rasjonalitet og betre effektivitet.

Arbeidsforhold:

Arbeidsforhold vert prega av leiinga i organisasjonen og korleis den er gjennomført. Det har mykje å seia om leiinga er autoritær eller demokratisk, støttande eller kontrollerande. Arbeidsforholda vert også prega av om det er utvikla delegering av ansvar og grad av medbestemmelse. Spesialisering av arbeidet og om det er delar eller heilskap i ein arbeidsoperasjon vil virka inn på trivsel og velvære. Variasjon og mulighet for bytting av arbeidsoppgåver betyr også ein del. Korleis kommunikasjonen mellom tilsette og leiinga er gjennomført og organisert, og korleis avgjerder vert fatta, virkar inn på tilsette si oppleving av medbestemmelse.

Tilsette:

Dei som arbeider i organisasjonen har ulike verdiar og haldningar. Dei er knytt til sine profesjonar eller yrkesgrupper og kan føla lojalitet med kollegiet eller avdelinga.

Vi finn uformelle strukturar mellom dei tilsette f.d. i ulike avdelingar der venskap går over avdelingslinjene i organisasjonen og pregar fellesskapet ”kontordama ven med sjefen?”

Samanheng mellom faktorane:

Alle faktorane eg har nemnd står i eit gjensidig avhengighetsforhold. Endrar måla seg vil dette medføre endring i teknologien ved at vi kanskje må tilsetje nye yrkesgrupper med anna kunnskap og utdanning. Samtidig vil det ofte medføre endring i strukturen med oppretting/nedlegging av

avdelingar og i arbeidsforholda med andre krav til leiing, meir delegasjon og eige ansvar for arbeidsoppgåvene. Innføring av ny teknologi ved EDB påverkar arbeidsforholda og dei tilsette. Arbeidsoppgåver fell bort og nye må tilførast, arbeidet kan verta meir einsformig og set krav til jobbrulling. Strukturen må omleggjast for å ivareta mål som medbestemmelse og medverkning.

Heile tida må vi ha klart føre oss at vi skal tilfredsstille dei behov for tenester og resultat som det ytre samfunn har. Motsett fall vil organisasjonane vera til for si eiga skuld og då er den snart død!

Sterke og svake sider ved bruk av modell i OU-arbeid:

Føremålet med OU-arbeidet kan vera å anka/betra organisasjonen sin funksjon i høve til arbeidsoppgåvene den skal løysa, får vi betre tilpassing til brukarane /omgivelsane auka trivsel for dei tilsette. Modellen er eit forsøk på å plassera arbeidet inn i ein verkelegheitsforståelse og gjera det mogeleg med ei systematisk tilnærming til problema.

Svake sider:

Ein modell må vera ei forenkling av virkeligheten. Den vil såleis ikkje omfatta alle sider og kan koma til å oversjå vesentlege områder. Såleis kan modellen medføra at vi kjem til feil resultat eller går glipp av vesentlege sider ved problemstillingane.

Ein anna svakhet er at vi vert ”opphengt” i modellen: Den vert nytta slavisk utan at vi kritisk vurderer bruken i høve til dei problemstillingane vi står overfor.

Styrke:

Modellen sin styrke ligg i muligheten for å systematisere. Vi kan sjå kva vi held på med, kva deler av modellen vi har nytta, korleis modellen pregar resultatet. Utan modell vil vi leita i det blå etter problemstillingar og korleis dei heng saman. Modellen er såleis riktig for å kome fram til eit resultat.

Modellbruk gjer også at andre lettare kan vurdere resultatet og forstå OU-arbeidet.

Vidare gjer modellen at OU-arbeidet får ut vitskapeleg preg med ei logisk tilnærming til problemstillingane. Dette verkar legitimerande for overordna myndighet.

Oppgave 2:

Eg finn det innleiingsvis naudsynt å presisera mi tilnærming til oppgåva. Oppgåveteksten spør etter forslag til løysning på konflikta og kva eg vil leggja vekt på i analysen.

I sjølve kauset er det styret som spør etter korleis eit prosjekt bør organiserast og styrast. Eg har difor veld å sjå på dette som ei OU- prosjekt framfor ein rein organisasjonsanalyse. Utifrå det vil eg skissera kva framgangsmåtar eg ville nytta.

Grunnlaget for dette er mitt syn på at det er dei tilsette som både kjenner problema og løysingane. Min rolle vert å hjelpa dei fram i ein prosess som gjer det mogeleg for organisasjonen å koma fram til eit positivt resultat. Eg ser meg sjølv som ein meir prosess – enn ekspertretta konsulent. Analysen av problema vert såleis eit ansvar for dei tilsette.

Vidare avgrensa eg oppgåva til sjølve institusjonen, sjølv om eg i ein verkeleg situasjon ville lagt vekt på omgjevningane som er dei overordna (helse og sosialteneste) og resten av pleie og omsorgstenesta.

Kort om organisasjonen:

Den har om lag 51 tilsette fordelt på ulike avdelingar og ulike faggrupper. Klientellet er einsarta medan dei tilsette er tverrfaglege med delansvar for heilskapen. Eg reknar med at det i tillegg til leiarane, er 3 faglege tillitskvinner i organisasjonen. Vidare reknar eg personal- og økonomikonsulenten, fysio- og ergoterapeutar saman med kjøkkensjef, leiinga og faglege tillitskvinner som nøkkelpersonar. Med dette minner eg at dei har viktige funksjonar i drifta av aldersinstitusjonen.

Desse dannar ein gruppe som eg vil kalla arbeidsutval seinare i framstillinga.

Eg føreset at styret er for ei kommunal aldersinstitusjon. Privat drift ville gje ein annan tilnærming frå mi side.

Etter å ha fått ein henvendelse om eit mulig oppdrag frå styret, vil eg be om eit møte med styret og styrar + personalkonsulent.

Møte med styret med flere:

Hensikten med møtet er å læra meir om styret si handling til problema, om dei er positive, skeptiske, om dei meiner dette er vegen å gå, kor viktig dei meiner problema er for tenesta og drifta av aldersheimen.

Vidare vil eg høyra styraren sitt syn, hans haldning til OU-arbeidet, til konsulent utanfrå, korleis han grovt ser problema, hans engasjement og interesse i å løysa dei. Personalkonsulenten er viktig fordi han kan ha vore involvert i løysingsforsøk, ha erfaring frå OU-arbeid og fordi han som personalkonsulent har eit organisasjonsmessig ansvar.

Det økonomiske grunnlaget for arbeidet må avklarast, likeleis om tilsette kan frigjerast til allmøte og gruppeaktivitetar og kurs i samband med prosjektet. Vidare ynskje eg tilbakemelding på dei planane eg har for gjennomføring av prosjektet, tidsbruk og økonomi om arbeidsmetodar og tilnærming til problema vart godkjent. Opplegget vil gå fram seinare i oppgåva. Tilslutt ynskje eg ein kontrakt med styret om tilhøvet omkring arbeidet i prosjektet.

Eg føreset at møte går greitt og at eg kan gå vidare i prosjektet. Eg ynskjer at det vert etablert eit arbeidsutval på 11 personar slik eg beskreiv det på side 9.

Dette er nøkkelpersonar som eg ynskjer skal ha ansvar i den vidare prosessen m.a. ved at dei tek avgjerder og prioriterer tiltak/løysningar.

Eg vel å sjå bort frå styret for institusjonen då dei oftast ikkje har noko særleg makt og ein hellerklar funksjon ved drift av ein kommunal aldersinstitusjon.

Møtet med arbeidsutvalget:

I dette møtet vil eg referera frå møte med styret og deira godkjenning av arbeidsopplegget, m.a. kva dette går ut på, korleis det skal gjerast og kva vi siktar mot. Eg vil vektleggja generelle verdier som:

- Betre aldersinstitusjon – meningsfylt arbeidstrivsel.
- Vekt på medvirkning i dette arbeidet.
- Vekt på at dei har kunnskap (alle tilsette) som er naudsynt for å betra forholda.
- Vektleggja at dei har medansvar for resultatet.

Det vert understreka for arbeidsutvalet at dette er verdiane som OU-arbeidet bygger på.

Eg ynskje at utvalet også konstituerer seg med leiar og sekretær. Hensikten med møte er å motivere dei og å gje dei sjølvtilitt til å gå vidare, og å tine opp gruppa, dvs. setta fokus mot ein framtidig betre situasjon for alle.

Personalmøte:

Deretter ynskje eg å delta på eit personalmøte for å orientere om prosjektet, det som er drøfta i føregåande møter og kva som skal skje framover. Det vert høve til spørsmål og oppklaringar. Medvirkning vert understreka!

For å skaffe meg større innsikt i problemene, vil eg gjennomføra intervju med alle i arbeidsutvalet. Hensikten er å utdjupa problemstillingane, finna årsaker og samanhenger og systematisera/generalisera problemstillingane.

Sidan dette er ein aldersinstitusjon med døgndrift, vil eg vurderer løysningar som kan frigje personalet til deltaking i seinare møter. Eit alternativ er å la elevlar frå sjukepleierskulen overta drifta i ein periode slik at personalet vert frigjort.

Anna alternativ er innleiing av personell, men dette er dyrt. Eg føreset at det kan finnast ei administrativ løysning som gjer at alle tilsette som ynskje det kan delta i prosessen vidare.

Kurs og kartleggingskonferanse — alle:

Eg vil så førebere kurs i kreativ problemløysing. Hensikten er å gje alle opplæring i metoden som kort går ut på å samla mange idear – prioritera mellom desse og så gjenta det samme att. Det er ikkje lov å koma med motførestellingar, alt skal fram og alt har verdi. Oppgåveløysinga går mellom og i grupper/plenum. Kurset vil eg skal saman med kartleggingskonferansen, slik at fyrst vert tilsette kursa, dessutan vert metoden nytta til å kartleggja og analysere problema i organisasjonen. Eg reknar med at dette vil ta 2 dagar.

Alle vert invitert til konferansen som vi held utanfor institusjonen for å unngå det daglege mas og avbrytingar. I innkallinga vert det skissert korleis opplegget er, og dei tilsette vert oppmoda om å tenkja gjennom problemstillingar ved institusjonen.

Vidare vert dei inndelt grupper, tverrfagleg og frå ulike avdelingar. Kvar gruppe må ha sin sekretær og det er om lag 8-10 medlemmer i gruppa. Ved bruk av flip over, overhead, vert idear skrivne ned, prioritert mellom dei, nye idear omkring prioriterte idear.

Gruppene skriv ned sine svar. I plenum var problemstillingane drøfta på ny, og om mogeleg sortert på ulike tema. Tema inneheld problemstillingar som det skal arbeidast vidare med.

Resultatet av kartleggingskonferansen er såleis konkret. Dersom det ikkje vert slik, vil eg saman med arbeidsutvalet arbeida gjennom resultatet frå plenum og grupper og gjera ei systematisering i tema.

Arbeidsgrupper:

Føremålet med kartleggingskonferansen var å få fram og analysere problemstillingar. Tema for konferansen ynskje eg fordelt til nye arbeidsgrupper. Arbeidsutvalet oppnemner eit tilstrekkeleg antal arbeidsgrupper, 6-8 personer, som med tema som utgangspunkt skal arbeide fram forslag til løysningar, helst i fleire alternativ.

Når arbeidsgruppene er ferdig og levert sine resultat vert dette drøfta i arbeidsutvalet. Arbeidsutvalet avgjer om det i innhald frå arbeidsgruppene er stoff som er ueigna til offentleggjering. (t.d. forslag om oppseiing av styrar) Dette skal ikkje vera sensur, men ein måte å gjera arbeidsutvalet medansvarleg for resultatet og gje dei eit eigeidomsforhold til det. Sluttresultatet vert trykt opp i eit eige dokument.

Tiltakskonferanse — alle:

Begrepet for dette møtet er ikkje rett så lenge arbeidsgruppene har utarbeid forslaga til tiltak. Eg forutset imidlertid at dei fleste som deltok i kartleggingskonferansen, var i arbeidsgruppene og deltok i tiltakskonferansen. Dei ulike tiltak vert drøfta og sortert på gjennomføringsgrad:

- kan gjennomførast straks
- må inn i planar – førebuast
- må vidare til overordna organ

Dei vert kommentert og utdjupa frå gruppene evt. Kjem det inn nye forslag. Eg reknar med at ein slik konferanse vert avvikla på ein dag – og med feiring av resultat med bløtekaker.

Resultatet av tiltakskonferansen vart teke opp i arbeidsutvalet som nå står for gjennomføring, og fordeler oppgåvene til dei ansvarlege i organisasjonen. Gjennomføring av tiltaka starta opp med ein gong. Her er det også viktig at kvart tiltak er slik at det kan gjennomførast og ikkje så omfattande at gjennomføring er avhengig av mange faktorar.

Såleis vert resultatet ”straks” synleg og gjennomføringa markert før - no.

Slik som prosessen er lagt opp vil eg oppnå at tilsette medverkar, dei er med å bestemmer resultatet, og dei er ansvarleg for sluttproduktet. Såleis har dei eit eigeidomsforhold til dette som i betydeleg grad vil letta gjennomføringa. Det er dei tilsette som har skoen på, difor kjenner dei korleis det er og dei skal fortsett gå med skoa og dette virkar og sikrar resultatet.

Det er mange flaskehalsar undervegs og vi må rekne med motstand frå enkelte og grupper. Dette er naturleg og vil verta påverka undervegs. Det kan også vera naudsynt med ulike intervensjonar undervegs. T.d. at fleire deltar på kurs i rehabilitering av pasienter, men dette kan også vera eit endeleg tiltak.

Sluttmerknader:

Det vil vera naturleg å orientere styret undervegs i framdrifta av prosjekt – helst etter kvar fase.

Vidare vil det vera mogeleg at det for kartleggingsfasen vert gjort intervju med brukarane dvs, pasientar. Hensikten er å få fram deira syn og deira behov. Såleis vert fokus flytta frå problema internt mot det organisasjonen er til for å ivareta. Dette kan auka alvoret og vera gunstig i arbeidet.

OU – prosessen kunne også vore organisert som ein prosjektorganisasjon. Eg finn ikkje dette føremålstenleg fordi yrkesgruppene og problema er forholdsvis homogene (einsarta).

Vidare forutset eg til slutt full oppslutning frå leiinga under heile prosessen. Det er avgjerande for om dette skal vera eit varig resultat.

2.3 Lundstøl: løsningsforslag II

Innleddende betraktninger/begrepsavklaringer

Siden begge oppgavene handler om organisasjonsutvikling (jeg har valgt å tolke problemløsning og analyse i oppgave 2 som en del av et OU-prosjekt) og siden de bygger på et felles begrepsapparat har jeg valgt å gjøre en del begrepsavklaringer innledningsvis. Det blir å betrakte som det teorigrunnet de to besvarelsene bygger på.

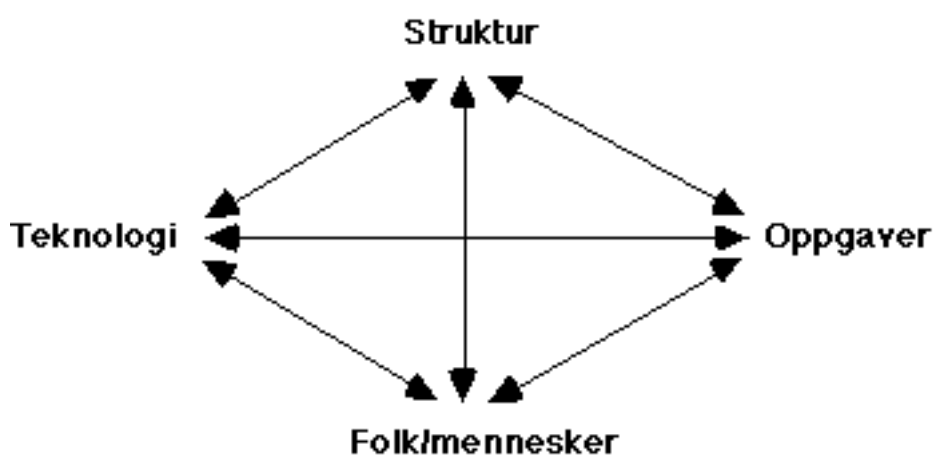
0.1 Organisasjon

Sentralt i disse besvarelsene står begrepet organisasjon. Definisjonen, tatt fra Flaa m.fl. er som følger: en organisasjon er et bevisst målrettet samarbeid mellom ulike aktører eller grupper av aktører over en viss tid. Sentralt står også organisasjonsforståelse. Uten å gå i detalj kan en skille mellom: Det rasjonelle organisasjonsperspektiv og det naturlige organisasjonsperspektiv, Det første perspektivet vektlegger rasjonaliteten i selve organisasjonen og er opptatt av struktur, oppdeling og design. Det andre perspektiv, som jeg vil bruke i min forståelse av OU, vektlegger det dynamiske, den enkelte aktør og kulturen i organisasjonen.

0.2 Organisasjonsmodeller

Det finnes mange ulike modeller som forklarer en organisasjon. Foruten Mikalsens som er gjengitt i oppg. 1, inneholder pensum også

a) Leavitts modell:

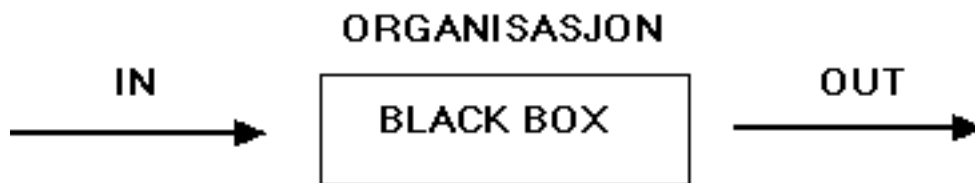


Det sentrale i Leavitts SOFT-modell er at de ulike faktorene henger sammen. Og at endring et sted medfører endring et annet sted i organisasjonen. Denne kausaliteten er det nyttig å ta med seg.

b) Lyngdal: presenterer en oppdatert utgave av Leavitt som setter SOFT-modellen inn i en sammenheng (ikke illustrert) med omgivelsene. Sammenhengen er viktig for å forstå det som skjer i organisasjonen.

c) Easton: hans systemmodell er også i likhet med Leavitt en ”grunnform”.

Modellen ser slik ut:



Det nyttige perspektivet her er at på bakgrunn av ressurser som går inn i organisasjonen, og prosessen inne i den, kommer det et produkt ut. Dette gir grunnlag for en del effektivitetsbetraktninger. Min gjennomgang, i likhet med Mikalsens modell, bygger på en kombinasjon av disse modellene.

0.3 Organisasjonsutvikling

Det finnes en rekke definisjoner på dette begrepet og det finnes ulike metoder for OU. Jeg ofrer en diskusjon omkring OU litt plass da det er grunnleggende for den videre besvarelsen.

Lyngdal definerer OU som: Organisasjonsutvikling er måter å endre organisasjonen på fra nåværende situasjon til noe bedre og mer hensiktsmessig.

I boken ”ledelse, en utfordring” definerer Morten Emil Berg (1988) OU på følgende måte: OU er en skrittvis læreprosess i en bedrift eller organisasjon. I organisasjonsutvikling går ledelse og ansatte sammen om å endre situasjonen for å bedre effektiviteten og å øke trivselen. Jeg har tatt med to definisjoner for å belyse OU’s betydning og effektivitet.

Berg redegjør for ulike metoder i OU. og skiller mellom:

- Individorientert metode; som tar utgangspunkt i å utvikle den enkelte medarbeider gjennom transaksjonsanalyse og andre kurs.
- Strukturorienterte metode; også kaldt den brede skandinaviske metode som er orientert mot organisasjonsstrukturen (jmf. oppg.1)
- Den programmerte metode; en skrittvis definert metode utviklet av Blake og Morten.
- Den elektiske metode; Bergs egen, hvor metoden varierer alt etter hvilken diagnose man stiller.

For egen regning legger jeg til:

- Den prosessorienterte: Kjell Dahls MKAU-fase (se neste punkt)

Som vi ser her er OU et mangslungent begrep. I det private næringsliv blir OU oppfattet som en ledelsesteknikk (jf. Bergs definisjon) og er begrenset til å gjelde effektivitet og trivsel.

Westhagen omtaler OU i sin bok om prosjektledelse som noe som utvikler selve organisasjonen.(her i betydning strukturer) og sidestiller det med produktutvikling, markedsutvikling og teknologiutvikling.

I det offentlige blir gjerne OU brukt på alle organisasjonens deler (jf. Leavitts SOFT-modell) og lanseres som et universalmiddel.

Det er ikke første gang en teknikk for ledere i privat virksomhet er omgjort til en ideologi i det offentlige. Jf. MbO (Management by Objectives) i næringslivet og målstyring i det offentlige.

I denne oppgaven bygger jeg på tankene bak Bergs eklektiske metode:

0.4. Faser i OU

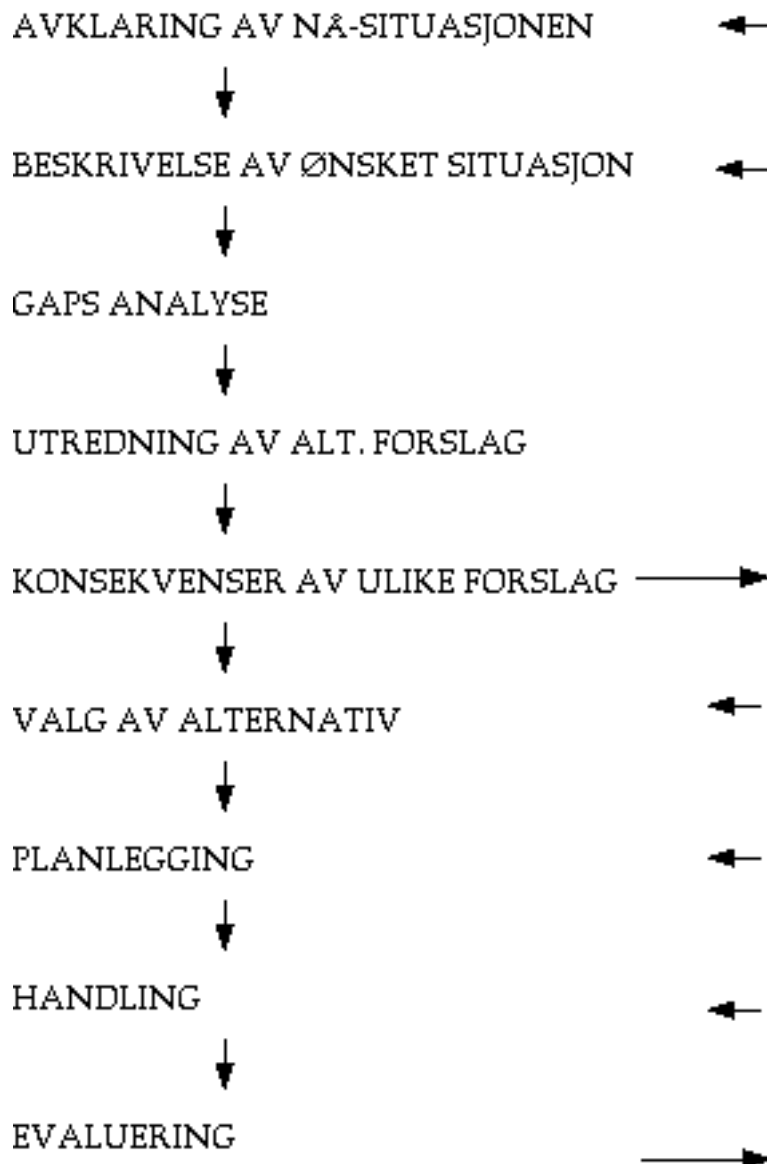
Alle OU opplegg inneholder faser. Kjell Dahl har følgende:

- målsetting, motivasjon og klargjøring
- kartlegging
- analyse
- utredning
- handling

Al-Arakis **LISAS EIE** (se oppg. 2) kan også sees på som faser i et OU-prosjekt.

Bergs **eklektiske metode** består av 12 faser

De viktigste er:



Gapsanalyse er en utdyping av forskjellen mellom nå-situasjon og ønsket situasjon.

Fordelen med denne metoden ligger i tilbakeføringsløyfen. Man må ofte i løpet av et OU prosjekt reversere prosessen. Gå tilbake til målsettingene, analysen, valg av alt., planleggingen samt korrigerer handlingen underveis.

0. 5 Organisasjonsanalyse

Grunnen til at vi tok med ulike faser i punkt. 0. 4 er fordi begrepet organisasjonsanalyse i pensumlitteraturen ikke er definert som noe annet enn det som foregår i de første delene (frem til handlingen) i en OU – prosess. Ut fra e slik forståelse blir organisasjonsanalyse f.eks.:

- Beskrivelse av en nå situasjon
- Beskrivelse av fremtidig situasjon (målsettinger)
- Gapsanalyse samt
- Valg av handlingsalternativer.

0. 6 Konklusjon

Oppsummeringsvis bygger denne oppgaven på

- En kombinasjon av Leavitt og Easton modell.
- En ”smal” OU-forståelse.
- OU som et redskap til å øke effektiviteten, ikke for å endre tjenestene.
- En kausal forståelsesmodell.

Oppgave 1

1.1 Innledning

I sin bok organisasjonsanalyse legger Finn Mikalsen stor vekt på systemtilnærming og bruk av modeller. Det å forstå selve organisasjonen og dens rasjonalitet står sentralt. Dette plasserer Mikalsen trygt: den systemorienterte tradisjonen som vi redegjorde for i forrige punkt. (jmf.0.4.) først redegjør jeg for modellen, så omtaler jeg det som befinner seg i boksen og siden diskuterer jeg modellbruk

1.2 Sentrale faktorer i mikalsens modell

Mikalsens modell er blanding av Leavitt, Leavitt med omgivelser og Easton systemmodell. Han definerer organisasjonen på følgende måte:

Input fra overordnet nivå:

organisasjonen lever ikke i et vakuum, men i en sammenheng den må forholde seg til. Mikalsen jobber med offentlig sektor som sitt spesialfelt. Overordnet nivå eller myndighet kan også i en kommunalt relatert setting være:

- politiske organisasjon som formannskap, K-styre, hovedutvalg
- overordnet administrativt nivå som: Rådmann, kommunaldirektør, etatssjef osv. Input fra overordnet nivå består av: vedtak, regler. policy, målsetting, budsjetter osv.

Input fra brukere:

Består av feedback og tilbakemelding fra de ulike brukergruppene. Feedback kan bestå i reaksjon på tilbud, andre behov osv.

Input fra konkurrenter/samarbeidspartnere:

Til tross for at Mikalsen har plassert disse i modellen sin omtaler han dem ikke. Dette må være en glipp, eller en logisk brist.

Nåvel, men her skal punktet med da det er viktig for den settingen organisasjonen opererer i. Det sier noe om samarbeidsklima og ambisjonsnivå i "bransjen".

Output til brukerne:

De produkter og tjenester som organisasjonen tilbyr til sine brukergrupper. Kvalitet og kvalitetsnivå på tjenestene.

De nevnte punkter bruker Mikalsen for å belyse og diskutere den eksterne effektiviteten. Den eksterne effektiviteten er et mål på i hvilken grad organisasjonen oppfyller overordnet nivås forventninger og brukergruppens behov.

Videre kaller Mikalsen disse punktene for definering av systemet. Med dette mener han avgrensning og lokalisering.

Etter å ha definert systemet går Mikalsen over til å beskrive organisasjonens virksomhet (det er det som befinner seg der hvor spørsmålsteget er i den utdelte modellen).

Organisasjonens virksomhet:

- Strategier og målsettinger. Dette sier noe om hvilket ambisjonsnivå organisasjonen har. Hvilke tjenester de vil produsere og hvem de vil nå. (Målsettinger er i denne sammenheng definert som hva en bruker organisasjonens ressurser til.)

- Produksjonsprosessen: hvordan foregår den? Hvem deltar? Hvilke standarder? osv.

Mikalsen skiller mellom:

- a) Primæraktiviteter som er handling direkte rettet mot selve tjenesteproduksjonen og
- b) Støtteaktiviteter som er nødvendige for å holde organisasjonen i gang. Eksempler er personal administrasjon, regnskap/økonomi osv.

- Teknologi er neste post på programmet. Hvilken teknologi bruker organisasjonen? Hvilket teknologisk nivå? Hvem deltar osv.

- Strukturer: hvordan ser organisasjonen ut? Hvordan er den organisert? Hvilke avdelinger osv. Hvordan er beslutningsstrukturen? Hvordan foregår MPO (målsetting, planlegging og oppfølging)

- Arbeidsmiljø: sentrale punkter her er:

- a) atferd i organisasjonen
- b) lederstiler
- c) trivsel
- d) medinnflytelse

Disse punktene under organisasjonens virksomhet kaller Mikalsen for intern effektivitet. Intern effektivitet er et mål på hvor godt organisasjonen anvender ressursene sine i forhold til forventninger fra overordnet nivå og brukernes behov.

Mht. effektivitet kan vi sette opp følgende matrise:

		MÅLOPPNÅELSE	
		Høy	Lav
RESSURS- BRUK	Høy		
	Lav		

kombinasjonene blir:

- høyt ressursbruk – lav måloppnåelse
- høyt ressursbruk – høy måloppnåelse
- høy måloppnåelse – lavt ressursbruk og
- høy måloppnåelse – lavt ressursbruk

Mikalsen bruker denne modellen i tre sammenhenger:

- for å forstå organisasjonen
- for å kartlegge og beskrive organisasjonen
- for å analysere organisasjonen

Jeg går nå over til å diskutere anvendelse av modell i OU-arbeid. Igjen viser jeg til definisjoner og avklaringer under punkt 0

1.3 Sterke sider

- En modell blir et bilde av organisasjonen. Bildet letter forståelsen og kan beskrive årsaker, sammenhenger og lokaliseringer.
- En modell er pr. definisjon en forenkling av virkeligheten. Man kan beskrive store og komplekse sammenheng på en enkel og lettfattelig måte.
- Bruk av modell virker styrende og målrettende på tankevirksomheten og assosiasjonene i en OU prosess. Den kan være til hjelp for å skille det relevante fra det irrelevante.
- Videre sikrer modellbruk bredde både i kartleggings og analysefasen. Den er et hjelpemiddel til å fange mangfoldet i en organisasjon.
- Modellbruk sikrer sammenheng i kartlegging og analyse. Problemer blir ikke løsrevne og fragmentariske, men står i en kausal sammenheng.
- Modellbruk hindrer analyse etter innfallsmetoden. Den er systematisk snarere enn impulsiv.
- Modellen sikrer at søkelyset rettes mot selve organisasjonen og ikke mot personer.

1. 4 Svake sider

- Modellbruk kan være å utøve vold mot virkeligheten. Når man beskriver en kompleks og sammensatt virkelighet med en enkel modell står man i fare for å overforenkle så nøye at sentrale forhold faller utenfor.
- En modell er som en teori. På den ene siden hindrer den at alt blir oppfattet som like relevant. På den annen side kan modellen hindre det at kniving mellom relevante og urelevante forhold blir en dynamisk prosess som endrer seg over tid.
- Ved modellbruk står man i fare for å skyte spurv med kanon. Dette kan forekomme hvis man bruker en kompleks modell (eksempelvis Mikalsens) på en liten kommunal enhet (eksempelvis Rødestasjon)
- Modellbruk kan føre til at perspektivet i for stor grad blir rettet mot organisasjonen. På denne måten kan individene forsvinne i den store sammenhengen.
- Modellbruk kan føre til strukturendring for strukturendringens skyld. Den største innvendingen mot den struktur, overnevnte metode i OU- arbeidet er (foruten at det et ”universalmiddel” jf. punkt 0) at det å endre organisasjonsplanen blir selve legitimeringen av OU-prosessen. Det kan stilles spørsmålsteget ved om man kan endre en organisasjon ved å ”flytte på avdelingene”.

1. 5 Konklusjon

Det å endre en modell er ofte svært fruktbart: Den viktigste grunn til å gjøre det i et OU – arbeid er at man i stor grad kan sikre seg en felles oppfattelse av organisasjonen. I OU – sammenheng er dette av største betydning.

Et annet sentralt poeng er å få en felles oppfattelse av kausaliteten og årsak - virkningsforhold. Skal man unngå problemer i fremtiden er det viktig å vite hvorfor de oppstår.

En organisasjonsmodell må brukes ikke bare til å forklare (og eventuelt endre) organisasjonsstrukturen, men også organisasjonskulturen.

Oppgave 2

2.1 Innledning

Gitt en reel situasjon ville jeg ikke bare gått inn for en analyse, men også et OU-prosjekt.

Jeg vil i denne oppgaven beskrive problemene, beskrive en problemløsningsmetode, peke på viktige punkter ved OU som metode, diskutere konsulentens rolle og til slutt komme med min a priori oppfatning av situasjonen.

Premissen er altså at jeg tolker analysen som er den av et OU – prosjekt (jmf.punkt 0)

2. 2 Problembeskrivelse

Punktvis ser problemene slik ut:

- Få møter
- Lite målrettet virksomhet
- Liten stimulering av pasientene

- Høy turnover
- Mye returmat / dårlig effektivitet på kjøkkenet
- Dårlig koordinert bestilling
- Ikke samordnet drift av aldershjem, kjøkken og boligenhet
- Konflikt mellom styrer og oversykepleier.

2.3 Systematisering

For å bruke og analysere data må de lokaliseres og settes i en sammenheng.

Vi kunne ha brukt Mikalsens organisasjonsmodell og analyse modell til dette. I stedet skal jeg her anvende to verktøy utviklet av Al-Araki, nemlig **MØVK** under dette punktet og **LISAS EIE** under problemløsning.

MØVK-typologien er en måte å forklare sammenheng på. M står for makt, Ø står for økonomi – også i betydningen vinning og tap. V står for virksomhet og K står for kunnskap.

Vi skal se hvor i denne typologien problemene befinner seg:

M:

- Få møter.
- Lite målrettet
- Dårlig koordinering/samordning

Ø:

- Høy turn over
- Mye returmat
- Konflikter

V:

- Liten stimulering av pasienten
- Dårlig effektivitet på kjøkkenet
- Dårlig koordinert bestilling

Vi ser en relativt jevn fordeling på **M**, **Ø** og **V**

K: – mangler fullstendig. Dette skyldes nok at manglende akkumulert kunnskap ikke oppleves som et problem direkte, men gir seg utslag i manglende evne til å løse konflikter og produsere resultater. Dessuten er turn over så høy at det i seg selv begrenser akkumulering av kunnskap og læring i organisasjonen.

Makt og virksomhet pleier å dominere en problembeskrivelse. Ofte slik at de ansatte beskriver problemer med hensyn til ledelse og ledelsen beskriver problem med hensyn til virksomhet. Dette er naturlig da man i liten grad problematiserer sin egen funksjon.

Når økonomibiten (altså tolket i betydning tap – vinning) er sterk her skyldes det også den refererende og ”objektive” stilen beskrivelsen er gjort i.

For å løse konflikten vil jeg først gjennomføre et OU-prosjekt, med hovedvekt på samarbeid, ledelse og drift av Lundsol.

Vi kunne i og for seg ha brukt Kjell Dahls MKAUH – faser, (motivasjon – målsetting og klargjøringsfase, kartlegging, analyse, utredning og handling) men velger en annen tilnærming i stedet.

2. 4 Problemløsning

Et hvert OU-prosjekt går man skrittvis, eller følger faser. Disse fasene er ofte ikke spesielle for OU, men ligner generelle problemløsningsmetoder. Al-Araki har en metode, kalt **LISAS EIE** som også kan brukes som faser i et OU-prosjekt. Denne metoden har følgende elementer:

L: Lokalisering, hvor befinner organisasjonen seg og hvor i organisasjonen befinner problemene seg?

I: Identifisering: Hva består problemene i, hvordan gir de seg utslag ? Innsamling av data

S: Sammenligning. Har andre hatt tilsvarende problemer? Hvordan ”så” de ut? Hvordan ble de løst?

A: Analyse. Hva er årsaken til problemene, hvilke konsekvenser har problemet, hva fører det til osv. Hvordan kan problemet/problemene løses (jmf. Gaps-analyse i punkt. 0)

S: Samsvar med virkeligheten. Er de løsningene og den analysen vi har gjort i samsvar med virkeligheten? Er betraktningene av en filosofisk art eller lar de seg gjennomføre i praksis?

E: Eiendomsforhold. Dette er tosidig. Alle deltakerne i en prosess er nødt til å eie prosessen og å delta fullt ut. Det er viktig å si noe om hvem som eier de enkelte problemene, på sette bjeller på kua for å hente en floskel, bare de som eier problemene er i stand til å løse dem.

I: Implementering: å iverksette de tiltak som vi har foreskrevet.

E: Evaluering. Hvordan har det gått? Her må man:

- Følge opp fortløpende, måle resultater, registrere avvik og definere tiltak for å bedre resultatene
- Gjøre en oppsummering og vurdering av prosjektet i sin helhet.

Under I på forrige side har punktet innsamling av data ved en inkurie falt ut.

Dette er den generelle problemløsning metoden jeg ville ha brukt i en OU – prosess. I denne prosessen er det mange forhold man bør være bevisst på, jeg skal i korte trekk redegjøre for dem i neste punkt.

2. 5 Viktige forhold i en OU-prosess – motivasjon

For å løse problemer og for å endre en organisasjon må aktørene være motivert for å delta. Dette arbeidet medfører at man må legge fra seg en del av den atferden, kulturen og oppgavene man i dag har. En slik "unfreeze" er helt avgjørende for et vellykket resultat.

Prosess

Den OU-modellen jeg vil bruke er en diagnosebestemt prosess og ikke programmert metode. I en hver prosess er det et element av at veien blir til mens man går. En prosess har to viktige siktemål.

- a) det endelige resultat
- b) det som styrer underveis

Derfor er deltakelse viktig.

Eiendomsforhold

Alle aktørene må eie prosessen. Deltakelse er en forutsetning for å utvikle dette forholdet. Lundsol er en så liten organisasjon at alle ansatte kan involveres uten at prosessen blir for tung eller uoversiktlig: På Lundsol har man anledning til å organisere prosjektledelse, styringsgruppe, OU-forum og arbeidsgrupper. Dette sikrer bred deltakelse.

Sette av tid og ressurser

OU koster penger og tar tid. Dette må man ta hensyn til. På den annen side må OU oppfylle kravet til effektivisering, slik at man får en rimelig grad av avkastning på den tiden og de ressursene man har investert i prosessen.

Forankring

Ledelsen må ikke bare bifalle en OU-prosess. De må ville prosessen. Det er avdekket motsetningsforhold i ledergruppen, noe som i seg selv bør motivere ledelsen. Stryet må også godkjenne og ville OU. I hvilken grad styret skal trekkes med, er vanskelig å ha noen formening om.

Raske resultater

En god OU-prosess gir gode resultater, og i tillegg raske resultater. Å se at strevet bærer frukter er avgjørende for motivasjonen.

Hindre flaskehalser

Det finnes mange flaskehalser i OU – arbeidet.

De viktigste er:

- Brannstasjonsvirksomhet: Man blir bundet opp av akutsituasjoner.
- Ballongeffekt: At aktørene er mest opptatt av å beklage sin nød, å ventilere. Når det er gjort, kan motivasjonen også bli borte.
- For store og urealistiske forventninger: for at ikke prosessen skal stoppe må aktørene ha realistiske forventninger.
- Sterke inter-personkonflikter: Det er grenser for hva en OU-prosess kan løse. I noen tilfeller må andre fagfolk inn.

Overstige hindringer

Mange forhold kan hindre en fornuftig OU – prosess. Slike hindringer kan være:

- Investerte ressurser og status i nå – situasjonen
- Manglende vilje til å innse problemenes eksistens.
- Generell endringsvegning
- Tidligere uheldige erfaringer
- Angstnivå

I tillegg må man sjekke om det er noe i input fra overordnet nivå som er til hinder for endring.

Både i analysefasen spesielt og i OU arbeidet generelt må man legge vekt på de nevnte forhold.

Det er imidlertid ett poeng som er viktig spesielt i analysefasen. Og det er konsensusprinsippet. Dette betyr at det må være enighet om de problemene man har avdekket gjennom kartleggingen og belyst gjennom analysen. Alle aktørene må erkjenne at dette er viktige utfordringer og at å ta fatt i disse fører organisasjonen fra nå – situasjon til ønsket situasjon.

Siden jeg er innkalt som konsulent er det viktig å si noen ord om konsulentens rolle.

2. 6 Konsulentens rolle

Det finnes mange tilnærminger til dette problemet. Ulike roller har blitt beskrevet som f. eks. Behandler – Klient til prosessdeltaker.

Lyngdal beskriver i sin bok konsulentens rolle ut fra tre begreper:

- Skjematilvekst
- Skjemautvikling
- Skjemaskapning

Det er organisasjonens tilstand som avgjør hvilke av disse teknikkene som skal benyttes.

Ved skjematilvekst får man nye teknikker, rutiner og arbeidsmåter lagt til de man allerede har.

Ved skjemautvikling utvikler man de eksisterende ressursene og utvikler egne varianter av nye skjema.

Ved skjemaskapning driver man pionerarbeid. Dette skjer oftere i produkt og teknologiutvikling enn ved organisasjonsutvikling.

For Lundesols vedkommende ville jeg ha brukt en kombinasjon av skjematilvekst (lederteknikker, møteteknikker, planleggingsverktøy, økonomistyring og resultatoppfølging) og delvis skjemautvikling (interne rutiner, koordinering)

Enkelt og dobbeltsløyfet læring kan også beskrive disse forholdene.

2. 7 Min a priori oppfatning av problemene

Gitt at dette ikke var en case, men et virkelig tilfelle, måtte man ha gjort både analysen og OU – opplegget sammen med organisasjonen.

Det foreliggende materialet blir en forundersøkelse å regne.

Likevel, på bakgrunn av det foreliggende materialet har jeg følgende forslag:

Integrering:

Lundesol har som så mange andre organisasjoner vokst. Ofte oppstår det , når nye enheter kommer til, integrasjonsproblemer.

Utfordringen for Lundesol å la avdelingene bli selvstendige, med hvert sitt spesialområde (differensiering) men legge vekt på at delene til sammen utgjør en helhet(integrering) og få delene til å dra i samme retning. Det å koordinere de ulike enhetene og få til samarbeid blir viktig.

MPO (målsetting, planlegging, oppfølging)

MPO synes å være et svakt punkt hos Lundesol. Her må flere tiltak settes inn.

- Bedre, klarere målsettinger.

krav til gode målsettinger er at de er

- a) operasjonaliserbare
- b) målbare - resultatrettet
- c) riktig ambisjonsnivå – noe å strekke seg mot
- d) aksepterte
- e) gjennomførbare og innen eget myndighetsområde.

Målstyring (MbO) bør innføres.

Målstyring kan sikre

- a) større resultatorientertethet
- b) innflytelse på målsettingsprosessen
- c) klare skille mellom de ulike enhetene
- d) sikre felles retning gjennom felles målsettinger

Ved målstyring innfører man et mål-hierarki med hovedmål – delmål og tiltak/arbeidsmål på hvert nivå og hvor

- a) overordnet nivå delmål blir underordnet nivå hovedmål og
- b) hvor den som skal utføre jobben selv setter sine egne arbeidsmål.

Målstyring blir mer effektiv dersom det kombineres med rammebudsjetter og høy grad av delegering.

Planleggingsprosessen for hele organisasjonen må koordineres og samordnes.

Det samme må:

Resultatoppfølgingen. Bedre rutiner og fellesmaler må innføres.

Opplæring

Lundesol har noen gevinster å hente ved å bruke noen kroner på opplæring.

Ledelsen trenger lederopplæring med vekt på

- teknikker som MBO og medarbeidersamtaler.
- ulike lederstil og lederatferd.

De ansatte trenger opplæring i samarbeid.

Orientering mot brukerne:

Typisk for organisasjoner med problemer er at det er brukerne som må betale prisen. Lundesol må gå noen runder på det å sette brukerne i sentrum

Kulturendring:

Et annet typisk trekk for organisasjoner med problemer er en dårlig bedriftskultur. Tiltak for å bedre trivselen, samholdet, fellesskapsfølelsen er viktige. Og å jobbe for gode verdier og holdninger i organisasjonen.

Dette var i hovedtrekk det jeg vil legge vekt på. Oppsummert ser det slik ut:

- OU prosess ikke bare analyse, da analyse i seg selv har begrenset verdi. Det er handlingen og resultatene som teller.
- Bred medvirkning da problemene berører alle i organisasjonen. Kulturen synes å være dårlig og turn overen høy. Dette har høyeste prioritert.
- Integrering: Lage en samlet organisasjon som trekker i en retning og som setter brukerne i sentrum.

3.1 Effektivitet i offentlig sektoren [1994]

Oppgave 1:

Hvordan kan en offentlig organisasjon oppdage at den har effektivitetsproblemer?

b) Hvordan går en organisasjon fram for å analysere slike problemer? Velg en analysemåte du er fortrolig med. Bruke gjerne eksempel for å illustrere din diskusjon

Oppgave 2:

Solgrend alders- og sykehjem består av tre avdelinger: senildementavdeling, pleie- og omsorgsavdeling og kortidsavdeling. I hver avdeling er det ca. 30 pasienter. 2 sykepleiere og 7 hjelpepleiere. To ergo-fysioterapeuter er ansvarlige for alle tre avdelinger. Institusjonen har en husøkonom, 3 rengjøringsassistenter, 3 ansatte på kjøkkenet og 2 i vaskeriet. Sentralbord og administrasjon består av 3 personer. I alt er det 43 ansatte ved Solgrend, inkludert lederen Svendsen og nestlederen Eriksen. Noen stillinger er besatt av hjelpepleiere i vikariat. Mye arbeid utføres av vikarer. Flere av de ansatte har arbeidet ved institusjonen i 15-20 år.

Ved Solgrend alders- og sykehjem er man over flere år blitt mer og mer opptatt av og frustrert over et misforhold mellom de tjenester pleierne utfører og de krav beboerne/klientene har og de krav pleierne selv har som arbeidstakere. Arbeidet ved institusjonen er lite målrettet og lite utviklende og med dårlig simulering av pasientene. Faglig er det et dårlig miljø for de ansatte.

Gjennom faglitteratur og rapporter er lederen Svendsen og hennes medarbeidere blitt kjent med at organisering av sykepleietjenesten etter "primærsykepleieprinsippet" kan gi gode resultater. Organisering etter dette prinsippet innebærer at pleierne er i kontakt med et begrenset antall beboere over lengre tid, slik at beboerne kan få mer individuell og helhetlige omsorg/sykepleie, og slik at pleierne kan få helhetlig arbeidsoppgaver. Men et slikt system må tilpasses de lokale forhold.

Bemanningssituasjonen ved Solgrend tilsier at det må legges opp til et modifisert primærsykepleiesystem. Man ønsker derfor å satse på et system av delvis selvstyrte grupper om får det totale ansvaret alle døgnet 24 timer for et bestemt antall beboere (pasienter).

Nestleder Eriksen ble tidlig svært entusiastisk for primærsykepleieprinsippet, og skilte seg etter hvert ut som pådriver. Eriksen vet at når nye tiltak settes i gang, vil noen være lite innstilt på forandringer. Eriksen ønsker å unngå frustrasjon og skepsis ved iverksettelsen av det nye modifiserte systemet.

Hvilke momenter anser du som fordelaktige for at innovasjonsprosessen får et mest mulig positiv forløp ved gjennomføringen, og hvilke fallgruver må man være oppmerksom på? Prioriter og argumenter dine momenter.

3. 2 Effektivitet i offentli sektor: løsningsforslag I

Oppgave 1 A

Effektivitetsproblemer blir i stadig større grad avdekket i offentlige virksomheter. Dette skyldes ikke at offentlig sektor er blitt mindre effektiv enn tidligere, men at endrede rammebetingelser stiller økt krav til effektivitet. Både det offentlige og dets omgivelser fokuserer derfor i stadig større grad på dette spørsmålet. Viktig i så henseende er ikke minst å oppdage effektivitetsproblemer i egen organisasjon.

Før jeg går inn på konkrete måter å oppdage effektivitetsproblemer på, vil jeg definere noen sentrale begreper denne delen av oppgaven bygger på, samt legge en ramme/avgrensning for den videre besvarelsen.

Definisjoner – to typer effektivitet:

Indre effektivitet betyr det samme som produktivitet. Produktivitet vil si forholdet mellom produsert mengde og ressursinnsats.

Produktiviteten tar ikke hensyn til kvaliteten den nytte kunden har av produksjonen

Ytre effektivitet: dette er et mål på nytten av produksjonen.

Ut ifra ovennevnte begrepsdefinisjoner får en følgende matrisekombinasjoner mellom begrepene

Mikalsen

Lav		Produksjon Ressursforbruk (intern effektivitet)	
		Høy	Lav
Behovs- dekning (ekstern effektivitet)	Lav	1	2
	Høy	3	4

1. Fortelle om en organisasjon med god ressursutnyttelse, både i forhold til produsert mengde og kvalitet/nytte av produksjonen.
2. Viser en situasjon hvor produksjonen krever få ressurser, men hvor nytten av produksjonen er lav.
3. Forteller om en lite kostnadseffektiv produksjon, men som likefullt har stor nytteeffekt.
4. Produksjonen er verken fornuftig i forhold til ressursinnsats eller nytte for målgruppen.

Organisasjoner som befinner seg i ratene 2,3 eller 4 har effektivitetsproblemer som er mer eller mindre alvorlige og komplekse.

Jeg vil videre forsøke å peke på en del forhold som a) kun indikerer manglende intern effektivitet, b) kun tyder på for dårlig ekstern effektivitet og c) er av mer generell og gjennomgripende karakter. Sistnevnte type forhold vil kunne indikere både manglende ekstern – og intern effektivitet.

a) intern effektivitet

- produksjonen er ikke tilstrekkelig stor til å dekke etterspørselen
- overskridelser av budsjetter – ressursene strekker ikke til
- treg saksbehandling
- beregning av økonomiske nøkkelstørrelser som sier noe om produksjonen/ressursinnsats.

Disse forhold forteller at kvaliteten av kommunens produksjon ikke står i forhold til det som forventes ut ifra de krav som stilles, og de ressurser som er stilt til disposisjon.

Forhold som nevnt ovenfor kan avdekkes gjennom klager fra borgerne, politikerne, ansatte i organisasjonen og media.

b) Ytre effektivitet

- et økende antall klager fra publikum, presse og politikere. Klagene går på kvaliteten av tjenester, saksbehandlinger eller annen produksjon.
- gjennom å foreta undersøkelser hvor målgruppene for de forskjellige vare -/og tjenestetyper blir spurt om hvor fornøyd de er, og hvilken nytte de har av de varer/tjenester de mottar.
- ved for eksempel stor tilbakefallsandel eller kvalitative mangler ved bygg/veger som det offentlige selv har ført opp.

Kvaliteten/nyttens av vare/tjenesteproduksjonen er med andre ord her det sentrale.

c) Andre forhold

- Misfornøyde ansatte vil kunne indikere både dårlig produktivitet og ytre effektivitet. Dette ut fra tankegangen om at dårlig motiverte medarbeidere både arbeider saktere og utøver et dårligere kvalitativt arbeid, enn de ville ha gjort hvis de var fornøyde
- Høyt sykefravær. Personer som er fraværende representerer i de første 14 dager en kostnad for organisasjonen, men produserer ingenting
- Dårlig fungerende ledelse. I dette kan ligge ting som manglende evne til å motivere, inkonsekvent opptreden, manglende evne til å delegerer/utnytte personalets kompetanse m.m. En dårlig ledelse antas å påvirke både kvantiteten og kvaliteten på de varer/tjenester som organisasjonen framstiller.
- Dårlig kommunikasjon. Ulike ledd i organisasjonen vil ikke bli samkjørt i den grad de burde. Videre fører dårlig kommunikasjon litt til uvisshet, ryktespredning, spekulasjoner kort sagt til en avventende og/eller støyende stemning i organisasjonen. Dette kan vanskelig tenkes å fremme verken den indre –eller ytre effektiviteten

- Dårlige møter. Med dette menes møter preget av dårlig/ineffektiv møteledelse og lite konstruktive deltakere. Dette fører til lengre møter enn nødvendig, dårligere resultat enn nødvendig og flere møter enn nødvendig. Hvordan dette virker i forhold til effektiviteten i organisasjonen er ganske selvsagt.

Dette er de momenter jeg mener er de som er viktigst å se til for å oppdage at en organisasjon er lite effektiv.

Disse er viktige å være oppmerksom på til en hver tid, for snarest mulig å kunne oppdage effektivitet i organisasjonen. Dette fordi en raskt bør løse de forhold som svekker effektiviteten. Det siste av to grunner.

For det første fordi en offentlig organisasjon har et særlig ansvar overfor de som mottar og finansierer de varer/tjenester som produseres – skattebetalere. Og for det andre fordi de forhold som ovenfor er pekt på indikerer manglende effektivitet er selvforsterkende. Disse kan hvis de ikke blir grepet fatt i, forholdsvis raskt ødelegge både den indre og ytre legitimitet for organisasjonen.

Oppgave 1B

Analysefasen er et ledd i en større prosess. Innholdet i denne fasen vil avvike noe alt etter hvordan en legger opp prosessen, det samme vil gjelde plassering i prosessen.

Jeg vil velge å legge omtrent det samme innhold i analysefasen som Lars Erik Lyngdal gjør.

Lyngdals faseinndeling av en organisasjonsendingsprosess er noe forskjellig fra f.eks. Kjell Dahls. Mens Dahl legger selve analysen inn i denne fasen, og dermed forut har foretatt en kartlegging av problemene, betrakter Lyngdal disse som bestanddeler i samme fase. Hos Lyngdal er analysefasen den første i prosessen.

I de videre vil jeg gjøre rede for hensiktene med analysefasen, som i det perspektiv jeg har valgt er flere. Deretter vil jeg forsøke å understreke at en organisasjon er en helhet, med flere variabler som er gjensidig avhengig av hverandre, og disses betydning for analysen.

Deretter vil jeg ta for meg metoder for problemanalyse. Her vil jeg foreta en todeling mellom kartlegging og selve analysen. Til sist vil jeg utdype de kartleggings – og analysemetodene jeg regner for viktigst.

Analysefasen har flere hensikter, disse kan oppsummeres slik:

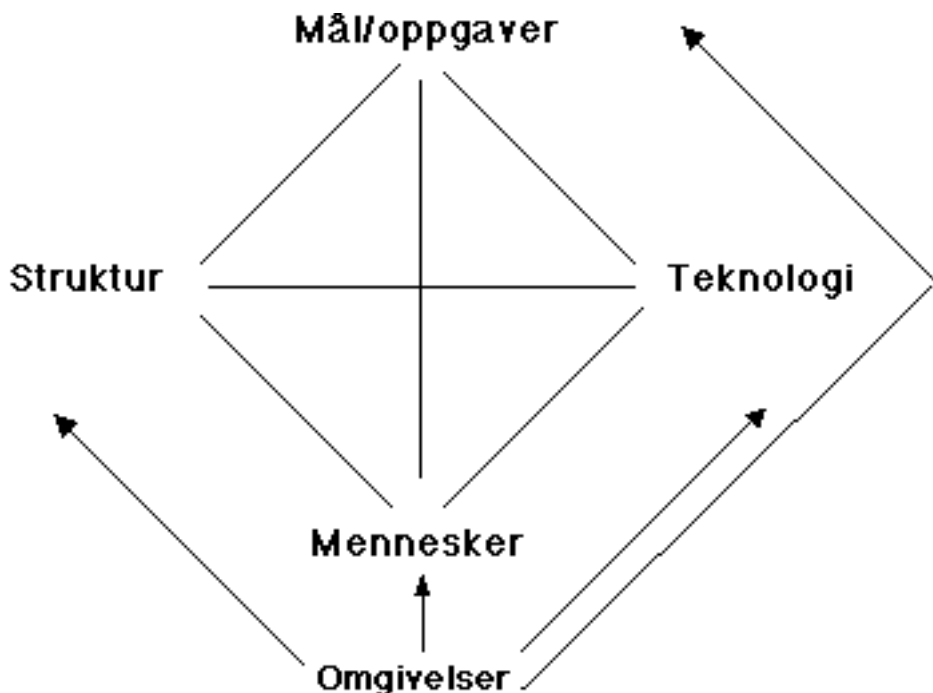
- skape en mer helhetlig og bredere organisasjonsforståelse
- skape problemanerkjennelse
- på grunnlag av det en forhåpentligvis har oppnådd gjennom de to ovennevnte punkter skape den forståelse og motivasjon som er nødvendig for gjennomføring av den etterfølgende del av prosessen
- gi et referansepunkt for bruk ved senere evaluering
- legge et grunnlag for utarbeiding av mål, handlingsalternativ og valg av handlinger

En organisasjon er et byggverk som hviler på flere fundament. Disse er vesentlig å ha som utgangspunkt/grunnlag når en går løs på analysefasen. For hvis man mangler kunnskap om hvor sammensatt en organisasjon er kan ei risikere at analysen blir feil.

Leavitts modell av en organisasjon med Lyngdals utvidelse er et greit utgangspunkt for organisasjonsforståelse. Leavitt understreker gjennom sin modell, som har den styrke og svakhet, at den er svært generell, den gjensidige avhengigheten mellom hovedelementene i organisasjonen. Lyngdal på sin side fokuserer gjennom utvidelsen av modellen avhengigheten av og samvirket med omgivelsene.

Leavitts modell inneholder fire hovedelementer, disse er:

1. Visse mål –og oppgaver, som er grunnlaget for organisasjonens eksistensberettigelse. Eksempel her er Statens Vegvesen som har som mål- og oppgave å bygge og vedlikeholde riks- og fylkesveier.
2. Teknologi/virkemidler. Eksempelvis tele – og data utstyr, bygninger, et lovverk til bruk for å utøve sin virksomhet m.v. Teknologien/virkemidlene er redskaper for å utføre de oppgavene virksomheten skal, og for å realisere målene.
3. Struktur. Gjennom et organisasjonskart er arbeidsoppgaver, ansvar og myndighet fordelt. Gjennom reglement og opparbeidede rutiner er systemer for styring, kontroll, kommunikasjon og beslutningstaking klarlagt. Strukturen, og utformingen av denne, er virkemidler for realisering av mål og oppgaver.
4. Aktørene. Aktørene i en organisasjon er menneskene som har sitt virke der. Disse har forskjellig formell posisjon, utdanning, arbeidserfaring, annen erfaringsbakgrunn kreativitet, motivasjon m.v. Aktørene blir av mange sett på som den viktigste ressurs og det mest sentrale virkemidlet for optimal oppgaveløsning og måloppnåelse.



Figur: Leavitts modell med tillegg av omgivelsene.

I tillegg har organisasjonen omgivelser den må forholde seg til. Det være seg kulturelle, sosiale og økonomiske forhold i samfunnet, konkurrenter, leverandører eller kunder.

Alle disse fire hovedelementer, samt omgivelsene har betydning for analysefasen og den øvrige prosess. Særlig viktig er det å være oppmerksom på den gjensidige avhengigheten mellom hovedelementene.

I forhold til effektivitet kan denne avhengigheten illustreres ved følgende eksempel.

Innføring av ny datateknologi vil kunne gi indre og ytre effektivitet. Økt indre effektivitet fordrer imidlertid større produksjon og/eller redusert ressursinnsats i produksjon i form av redusert bemanning f.eks. . Redusert bemanning samt bruk av ny teknologi, kan gjøre det nødvendig eller ønskelig med endret struktur.

For å bedre den ytre effektiviteten, må bruk av den nye teknologien, gi bedre kvalitativ tilfredsstillelse i målgruppen/hos handlende.

Dette kan kanskje skje ved at den nye teknologien gjør mulighet for framstilling av et nytt produkt, som det er etterspørsel etter. Dette vil kunne kreve endringer i mål –og oppgaver, struktur og for aktørene.

Ovennevnte eksempel skulle gi en god illustrasjon av de indre forhold i en organisasjon.

I forhold til omgivelsene er det viktig å tilpasse produksjonen til de ønsker som de er, hvis ikke vil den eksterne effektiviteten avta.

Analysefasen vil jeg som sagt dele i to:

- 1) kartleggingsdelen
- 2) analysedelen

Gjennom kartleggingsdelen søkes i første rekke problemene avdekket.

Metoder som egner seg i denne sammenheng er blant annet følgende:

- Intervjuer
- Spørreskjema for ansatte
- Gruppeintervju av ansatte
- Observasjoner i organisasjonen
- Bruker undersøkelser
- Utarbeiding/bruk av nøkkelstørrelser for måling av effektivitet
- Studier av skriftlig materiale

Til ovennevnte metoder vil jeg bemerke følgende:

Intervju med ledelsen er viktig for å få dennes syn på hvordan organisasjonen fungerer. Videre for å få klarlagt hvordan ledelsen mener den selv fungerer.

Andre forhold som bør avklares er ledelsens bakgrunn, om denne er ensartet eller sammensatt, og om det er uenighet internt i ledergruppen.

Intervjuet med ledelsen må ha en viss grad av struktur, men bør samtidig ha form som en samtale.

Tema for spørsmålsstilling/intervju/diskusjon med de ansatte bør disse trekkes inn i utarbeidingen av. Dette for å sikre at en får ut nødvendig informasjon.

For en eksternt rekruttert konsulent kan observasjoner gjennom passiv møtedeltakelse, mer eller mindre tilfeldige samtaler, kantinesitting og lignende, være nyttig for å avdekke forhold av betydning.

Brukerundersøkelser vil vise om brukerne får de produkter de ønsker, og om de er fornøyd med det de får.

Bruk av nøkkelstørrelser er særlig egnet til å kontrollere produktiviteten. Gjennom sammenlikning med beregninger fra tidligere år og andre sammenlignbare virksomheter kan en avdekke en positiv eller negativ utvikling.

Av ovennevnte metoder for bruk i denne fasen, vil jeg særlig fokusere på observasjon. Jeg vil nå utdype innhold i og mulige effekter av denne metoden.

Siden en organisasjon er en så vidt kompilert sak, tror jeg denne metoden vil være verdifull. Den gir muligheter til gjennom dagligdagse og naturlige situasjoner å kartlegge forholdene. Da legger jeg særlig vekt på de mellommenneskelige forhold og hvor makten reelt sett er plassert/hvordan den er fordelt. Et er hvem som i følge organisasjonskartet er ledere, noe annet kan være hvem som er det i praksis.

Gjennom observasjoner i møter og på kantina kan en kartlegge hvem som er faglige ledere, sosiale lederskikkelser, hvem som selv blir oversett og utforsket og hvem som forholder seg passive.

Videre kan en observere om det er mye uformell kommunikasjon, og hvilken form /karakter denne har. Er den konstruktiv eller destruktiv? Er det faglig eller sosialt? osv.

Meninger om ulike forhold kan, som kanskje ellers ikke ville kommet fram på samme måte, kan her kartlegges.

Gjennom på denne måten å iaktta livet og aktørene i en organisasjon kan en få et supplerende bilde til det en før, gjennom å studere skriftlig materiale og gjennom andre metoder for kartlegging. Særlig viktig er dette etter min mening for å kartlegge den uformelle aktiviteten i organisasjonen.

Effektivitetsproblemer har ofte komplekse årsaker. I alt for mange tilfeller har det et økonomisk og rent organisasjonsteknisk problem, mens det i realiteten er sosiale og mellommenneskelige forhold som er årsakene til problemet.

I selve analysefasen er målet å finne ”status” i organisasjonen på grunnlag av materialet fra kartleggingsfasen.

For at analysen skal ha noen verdi, hevder mange at det er en forutsetning at det er bredest mulig enighet om den. Kjell Dahl går veldig langt, han fremholder konsensus som nærmest en forutsetning for å forsette.

Jeg mener bred enighet om problemanalysen er viktig. Men for meg er det nok at alle har forståelse for at noe er et problem for andre/organisasjonen, selv om det ikke er det for dem i deres øyne.

Viktigheten av felles problemforståelse gjør bred deltakelse til viktig i analysefasen. Helst bør alle delta, og da på lik fot.

I denne sammenhengen ser jeg bare en vei å gå, selv om utformingen av denne kan være forskjellig, nemlig gjennomføring av et felles møte. Noen kaller det et OU – seminar.

OU-seminar kan organiseres på flere ulike måter. Deltakerne kan få utdelt kartleggingsmaterialet, og selv gjennom diskusjon, gruppearbeid og lignende utforme analysen.

Eller OU-konsulenten, hva enten denne er internt eller eksternt rekruttert, kan legge fram sin analyse. Denne blir så grunnlag for den videre aktivitet.

Dette er to alternative måter å organisere arbeidet på, og det finnes sikkert flere.

Jeg vil utdype sistnevnte metode. Dette vil jeg gjøre gjennom å skrive en mulig dagsorden for et OU – seminar, hvor analysefasen er det sentrale.

1. OU – konsulenten legger frem sin analyse
2. Deltakerne gis nødvendig tid til å lese gjennom denne
3. Gruppearbeid, hvor analysen diskuteres, Gruppene prøver å komme fram til felles standpunkt til de ulike punkt i analysen.
4. Plenum. Gruppene legger fram sitt syn på analysen også for eventuelle dissenser
5. Gjennom diskusjon i plenum forsøke å komme fram til enighet, heller i alle fall en felles problemforståelse.

Dette er en framstilling og vurdering av de forhold og metoder jeg mener er sentrale i analysefasen. Andre vil ha en annen oppfatning. Det viktige her er at det ikke finnes noen perfekt modell. Det avgjørende blir derfor å ha et bevisst forhold til hva en organisasjon er, hvordan den virker og til valg av metoder for analyse. Metodene må velges ut ifra organisasjonsforståelse og ut ifra hva en i første rekke har tenkt å avdekke i analysefasen.

Oppgave 2

For at innovasjonsprosessen etter min mening skal ha noe for seg er følgende faktorer viktige:

- 1) Prosessen må ha tilstrekkelig støtte blant de ansatte, og disse må inkludere i den
- 2) Ledelsen i organisasjonen må støtte prosessen, og være villig til å prioritere denne.
- 3) Prosjektet må ha en intern forankring.
- 4) Prosessen må en leder/pådriver.
- 5) Opplegget for prosessen må være bygd på en modell av en organisasjon som tar hensyn til dennes kompleksitet, og inndelt på en strukturert måte.
- 6) Må være avklart med overordnet adm og politiske myndigheter.

7) Visse viktige forhold må være avklart på forhånd.

Jeg vil i oppgaven først gå gjennom ovennevnte punkter. Viktigheten av disse vil bli begrunnet, og de vil bli vurdert i forhold til caset.

I oppgavens andre del vil jeg peke på fallgruver man spesielt bør være oppmerksom på, og som ikke fremgår av gjennomgangen av ovennevnte punkter.

Først vil jeg gi følgende definisjon: med innovasjonsprosess menes en prosess for endring med sikte på å omforme organisasjonen fra dagens tilstand mot noe bedre og mer hensiktsmessig.

Prosessten synes på meg å ha tilstrekkelig støtte blant de ansatte, eller i alle fall å ha forutsetninger for å få det. Disse synes å være misfornøyd med flere forhold. Det fysiske arbeidsmiljøet, graden av mål for virksomheten, muligheten for egen utvikling og det faglige miljøet. Videre har de lest en del faglitteratur og rapporter, noe som har gitt tips til mulige forandringer.

Til tross for ovennevnte, regnes likevel med en viss motstand fra enkelte ansatte, samt at frustrasjon vil oppstå. Dette på bakgrunn av erfaringer fra endringsprosesser andre steder. Dette er blant de fallgruver jeg vil drøfte i oppgavens andre del.

Årsaken til at det er viktig at de ansatte støtter opp om prosessen, er innlysende. Det er disse eventuelle endringer vil berøre. Hvis de ansatte er negative, vil endringene derfor lett bli formelle, og ikke reelle.

I tillegg til at de ansatte må støtte opp om prosjektet, må de involveres i det. Aktiv deltakelse og der igjennom medinnflytelse på resultatet gir et eierforhold. Dette vil være særlig viktig i en gjennomføringsfase.

Prosessten ser helt klart ut til å ha støtte i ledergruppen. Både lederen og nestlederen ser ut til å være positivt innstilt.

Årsaken til at lederen i denne sammenheng er viktig er dennes sentrale stilling og formelle makt. Hvis ledelsen er mot prosjektet vil denne ha mulighet til å stoppe det direkte gjennom å beslutte det stoppet, eller indirekte gjennom sabotasje. Former for sabotasje kan være nedprioritering i form av ikke å møte opp, møte opp uforberedt eller å overse prosessen.

En intern forankring i organisasjonen er viktig for prosessen. Med intern forankring mener jeg at det bør finnes minst en, gjerne flere, internt i organisasjonen som er tillagt og som føler et særlig ansvar for styring og oppfølging. Dette synes her å være tilfellet. Nestlederen ved Solgrend alders – og sykehjem er til og med ”pådriver” for prosjektet og lederen virker også å ha stor interesse.

Grunnen til at en internforankring er viktig er hensynet til å trekke maksimale vekslere på kunnskapen om organisasjonens historie, og kultur og sosiale relasjoner, samt hensynet til å bygge opp en varig kultur for endringsprosessen i organisasjonen.

Nestleder Eriksen har pekt seg ut som en klar pådriver for prosessen.

Proessen trenger noen som er ansvarlig for framdrift, rådgivning og ledelse. I den forbindelse er det to alternativ. Enten å velge noen interne eller å engasjere ekstern hjelp.

Fordelen med ekstern konsulent er at denne kommer utenfra, og kan se organisasjonen med helt nye øyne, uten forutinntatte holdninger og meninger. Videre har slike konsulenter gjerne en bred erfaring fra denne type arbeid.

Ulempene ved eksterne konsulenter er at de ikke kjenner organisasjonens historie, omgivelser, konflikter, mv. er stikkord her. Dette gjør at eksterne konsulenter etter min mening betinger en internforankring som ovenfor nevnt. Det kan også hende at eksterne konsulenter setter egen pengebok og prestisje foran hensynet til organisasjonen.

Internt rekrutterte pådrivere har som fordel at de kjenner organisasjonen og forholdene i den, Men dette kan også være en ulempe fordi de kan ha forutinntatte meninger. Videre er de en del av organisasjonen og problemene der. Internt rekrutterte pådrivere kan derfor oppleve å bli sett på som en part i de konflikter som avdekkes. Lojaliteten mot prosessen som helhet kan bli trukket i tvil eller satt på prøve.

Dette siste er for meg et viktig punkt. Pådriveren/den ansvarlige for gjennomføringen av prosessen må ha sin lojalitet i prosessen som helhet og ikke hos noen av deltakerne i den.

Jeg synes det videre er viktig at lederrollen/pådriverrollen i prosjektet blir institusjonalisert. Dette fordi det gir både pådriveren og prosessen tyngde og seriøsitet.

I pkt. 5 i min liste over særlige viktige forhold for prosessen, har jeg nevnt to sentrale ting.

For det første, en modell som viser en helhetlig organisasjonsforståelse, hvor kompleksiteten i en organisasjon er tatt hensyn til. Modellen må kunne brukes til analyseformål, og til å se hvordan mulige handlingsalternativ vil virke.

Modellen bør gjøres kjent for deltakerne i prosessen for å sikre alle et likt informasjonsgrunnlag og lik terminologi.

Jeg mener at Leavitts modell med Lyngdals påbygging er en god modell i denne sammenheng. Om denne vises til oppgave 1 b.

En slik modell ser i følge oppgaven ut til å mangle.

Det andre jeg mener er sentralt, er at prosessen bygger på et strukturert opplegg. Her mener jeg Lyngdal med sin inndeling i fem faser har et godt opplegg.

Lyngdals fem faser er:

- 1) Analysefasen
- 2) Målformuleringsfase
- 3) Fase for søking etter alt. løsninger og valg av løsninger
- 4) Handlingsfase
- 5) Evaluering

Dette gir en struktur og dagsorden som gir mange fordeler.

Ressursbruk, bruk av tid og penger, kan lettere anslås og begrenses.

Alle vet hvor i prosessen en befinner seg, og alle har samme terminologi. Det blir lettere å synliggjøre prosessen og milepæler i prosessen. Dette siste er av vesentlig betydning for motivasjonen og tilliten til prosessen.

Heller ikke dette synes å være på plass i den prosess Solgrend alders -og sykehjem er inne i.

Problemene synes allikevel å være kartlagt/analysert. Disse er slik jeg ser de, her presentert strukturert etter Leavitts modell med Lyngdals tillegg.

- Mål og oppgaver: Arbeidet er lite målrettet.
- Teknologi: Få hjelpemidler
- Struktur: Må endres for å bedre den ekstern effektivitet
- Aktører: generell misnøye, fysiske arbeidsmiljø dårlig, arbeidet lite utviklende, og dårlig faglig miljø.
- Omgivelsene: brukerne misfornøyde

Hva gjelder målformuleringsfasen, kommer ikke fram i oppgaven at her er gjort spesielt mye. En bedring av de forhold som nevnt ovenfor må imidlertid forutsettes å være målene for de endringer som foreslås.

Løsningsalternativet er allerede valgt, og det synes å være enighet om dette, selv om en viss motstand og frustrasjon forventes.'

Det som her gjenstår er handlingsdelen og evaluering.

Den felles plattform en modell av en organisasjon og en strukturert prosess, hvor alle var bevisst strukturen, ville nok kunne virket forebyggende i forhold til den motstand som ventes å komme. Dels gjennom at organisasjonen hadde vært bedre rustet til å takle denne, dels ved at prosessen ville hatt en bedre fundament og dels ved at prosessen hadde virket motstands forebyggende.

Som punkt 6 har jeg nevnt en avklaring av prosessen med overordnede politiske – og adm. myndigheter. Dette er ifølge oppgaveteksten ikke gjort.

En slik avklaring vil sikre at prosjektet ikke plutselig blir stoppet. Videre skape forståelse for/avklare at ledelsen kanskje må nedprioritere møter, rapporteringer og lignende. til overordnede, fordi prosessen er ressurskrevende. I handlingsfasen vil en slik avklaring på forhånd kunne gjøre at en lettere får aksept for nødvendigheten av eventuelle økte rammer til drift og/eller investering i en overgangsperiode, hvis dette skulle være nødvendig.

En manglende forhåndsavklaring med overordnede myndigheter kan således bli et problem når en skal legge om driften ved Solgrend alders– og sykehjem.

Det siste jeg mener er avgjørende for å lykkes med en endringsprosess, er at det skapes trygghet og tillit til prosessen. Dette kan gjøres ved at det blir gitt garanti om at ingen mister jobben jfr. Falcon Bridge nikkilverk, eller ved at andre forhold som er viktige for trygghet og tillit til prosessen avklares.

Den gjennomgang som her er gitt er de forhold jeg mener er særlig viktig for at innovasjonsprosessen skal lykkes påviser en rekke fallgruver, både generelt og for Solgrend alders – og sykehjem.

Andre viktige forhold å få i betraktning og særlig ved Solgrend alders – og sykehjem, er den motstand mot forandring, og den frustrasjon et hvert prosjekt må regne med å møte. Det er i så henseende særlig viktig å være oppmerksom på de ulike årsaker motstand mot forandring kan ha. Disse er:

- 1) Mange har investert mye i den nåværende situasjonen
- 2) Uttrykkhet og usikkerhet skaper angst, noe vi automatisk vegrer oss mot
- 3) Mange tror at en forandring vil gi flere arb. oppgaver, økt ansvar og mindre makt.
- 4) Vi har det bra som vi har det.
- 5) Manglende problemerkjenneelse.
- 6) Mange er redd for at en ny organisering vil bryte med den historie, kultur og identitet som gjelder i dag.

Ved å ta disse oppfatningene alvorlige gjennom å avklare visse forhold forut for prosessen og underveis, kommunikasjon/informasjon og å ta vare/fokusere det gode i den kultur og identitet som er i organisasjonen vil mange fallgruver falle bort. Motsatt vil mange åpne seg, hvis man ikke tar disse årsakene til motstand mot forandring alvorlig.

For Solgrend alders –og sykehjem vil jeg her særlig trekke fram to forhold som viktige.

For det første bør avklares hvilken framtid de mange vikarene har. Her bør i den grad det er mulig forsøke å gi trygge og stabile arbeidsforhold, slik at vikarene selv og deres kollegaer, ikke spekulerer i hva som vil skje.

Vikarene frykter for egen jobb. De øvrige ansatte er redd de får mer å gjøre.

For det andre bør det satses på stor grad av informasjon til, kommunikasjon med og aktiv deltakelse fra de ansattes side.

Dette for at de skal ta ansvar og føle at den nye modellen for sykehjemmet også er deres.

Alt i alt synes jeg Solgrend alders – og sykehjem har lagt et godt grunnlag. Har gjennomført en god prosess. Det jeg særlig savner er et bedre fundament, gjennom en modell for organisasjons forståelse, og et strukturert opplegg for prosessen.

Det positive er at initiativet er kommet fra sykehjemmet selv, og at prosessen har en pådriver/leder i organisasjonen (nestlederen) og at ledelsen i så stor grad er involvert.

3.3 Effektivitet i offentlig sektor: løsningsforslag II

Innledning

De senere årene har det i norsk og vestlig samfunnsliv generelt, men i næringslivet spesielt, vært satt fokus på effektiviteten i virksomheten. Bakgrunn for dette kan være mangesidig, men etter mitt syn kan en viktig årsak være den sterke økonomiske framgangen i andre lands (Japan Korea osv.) næringsvirksomhet.

Denne (relative) økonomiske stagnasjon og tilbakegang bidrar til å tvinge fram jakten på kostnader i alle deler av virksomheten. Alternativet vil ofte være tap i konkurransesituasjonen og stans i virksomheten.

Det offentlige apparat er ikke uberørt av denne utviklingen. Redusert sysselsetting, økt utdanningsbehov, sosiale problemer – er noe av de områder problemene har stått i kø.

Redusert skatteinntekt og flere oppgaver stiller dermed myndighetene overfor akkurat samme situasjon: hva kan gjøres billigere i arbeidet? For det offentlige sin del snakker man i tillegg til kostnadseffektivitet, også om ”størst mulig behovsdekning med begrensede ressurser” og sikter da til om virksomheten er tilpasset publikums behov så langt skatte/avgiftsinntektene tillater. Det tilsvarende for en bedrift ville være maksimal markedsandel/dekning. Men dette fører samtidig til skiller mellom privat og offentlig virksomhet (generelt), nemlig om kravet om profittmaksimering versus hensynet til omgivelsenes behov.

Det er ikke anledning til å gå dypere inn på dette skismaet mellom bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk tankegang. Men det kan være en nyttig bakgrunn for effektivitetsdiskusjonen innenfor det offentlige, der ofte så mange (kryssende) mål og interesser er legitime at det med rette kan spørres: effektivt – for hvem?

Definisjoner

Strukturell definisjon:

En (offentlig) organisasjon kan defineres som en gruppe (statlig, (fylkes-)kommunalt ansatte) personer med et felles mål for sin aktivitet, og som står et formelt, strukturert forhold til hverandre med en bestemt myndighetsfordeling.

Funksjonell definisjon:

I tillegg til myndighetsfordeling vil virksomheten innebære en omfordeling av ressurser. Virksomheten kan videre oppstykkes i 3 elementer: beslutnings-, kommunikasjons og produksjonsprosesser.

Vi må imidlertid også være klar over at den offentlige organisasjonen står i et forhold til sine omgivelser. Disse kan igjen deles inn i 3 hovedkategorier:

1. Overordnet myndighetsorgan/lovverk og lignende
2. Brukere eller mer generelt publikum

3. Andre samarbeidende eller konkurrerende organisasjoner (etater, nabokommuner og lignende)

Jeg vil komme tilbake til dette senere under del a: her ligger prinsipielle problemstillinger vedrørende såkalt ytre effektivitet i offentlig sektor. Det bringer oss til definisjon av effektivitetsproblemet.

Effektivitet brukes i dagligtale som et "samlebegrep" for ytre og indre effektivitet. En tenker da gjerne at noe skjer raskt, med liten innsats og med et ønsket resultat. Som presis definisjon vil jeg benytte:

Indre effektivitet (produktivitet)= forholdet mellom produksjonskostnader (ressursinnsats) og produsert mengde (output). Her er fokus på spørsmålet om produksjonen, dvs. tjenestene eller varene osv. er fremskaffet på riktigste og rimeligste måte av organisasjonen.

Ytre effektivitet = forholdet reelt produserte varer/tjenester og det behovet omgivelsene/brukerne har for tjenester fra organisasjonen. Her er altså fokus på spørsmålet om organisasjonen bruker ressurser på å produsere de rette produktene.

Effektivitetsproblemer kan fremstilles i en matrise slik:

		$\frac{\text{Produksjon}}{\text{Ressursforbruk}}$ (intern effektivitet)	
		Høy	Lav
Behovsdekning (ekstern effektivitet)	Høy	1 Rette tjenester og varer fremstilt på riktig måte	2 Rette tjenester og varer fremstilt på fordyrende måte
	Lav	3 Gale tjenester/varer fremstilt på rimelig måte	4 Gale tjenester/varer fremstilt på en fordyrende måte

Her ser vi hvordan ulik aktivitet kan plasseres i en skala fra 1-4, hvor det naturligvis er om å gjøre å befinne seg i felt nr. 1, mens felt 4 representerer den mest skadelige og sløsende virksomheten.

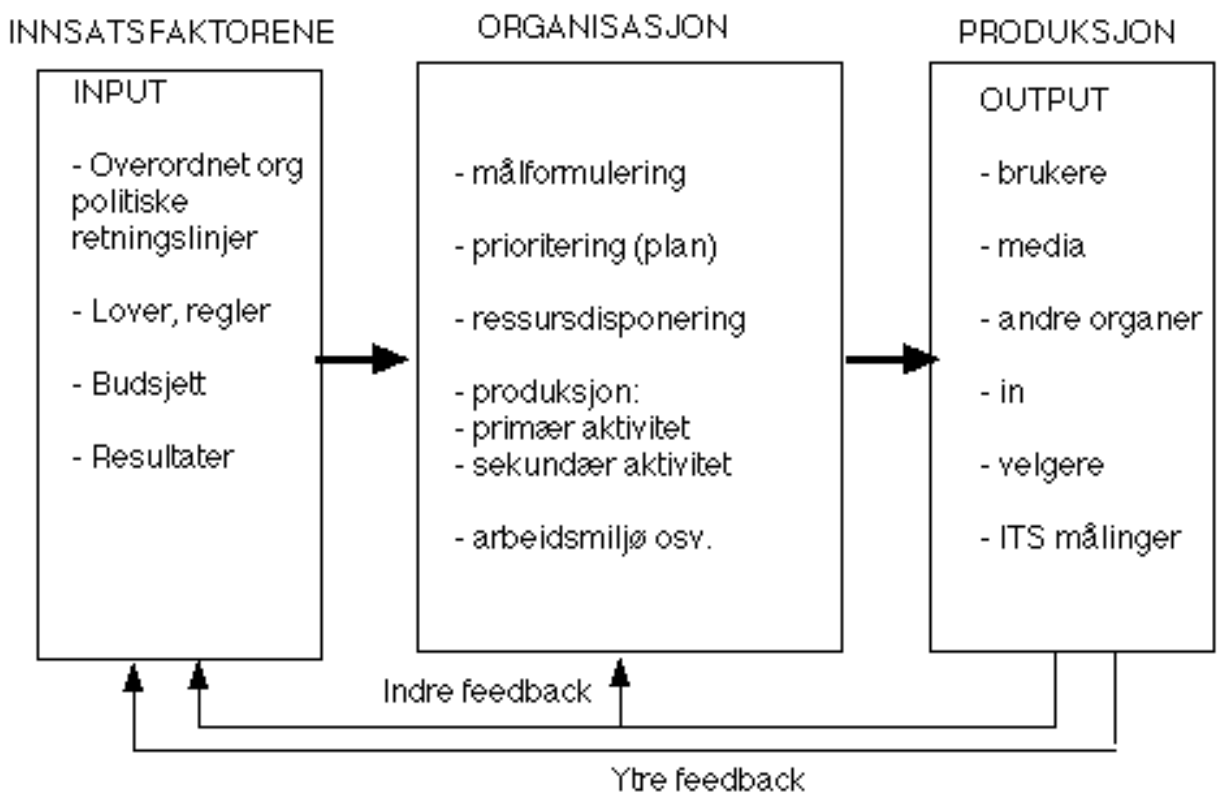
Drøfting om spørsmål

Ut fra det som hittil er omtalt framgår det at effektivitetsproblemer har flere aspekter og befinner seg på ulike områder av virksomheten. De kan videre relatere seg både til strukturelle, funksjonelle og eksterne forhold.

Generelt kan man si at organisasjoner trenger et apparat (sanseapparatet) for å oppfatte og registrere signaler. Signaler om effektivitetsproblemer kan etter det ovenstående komme både fra ytre og indre omgivelser. Videre må det være et apparat for å bringe signalene videre til det nivå som er nødvendig for å kunne snu situasjonen. Behovet for et slikt apparat fokuserer på det strukturelle aspektet.

Det må derfor gå ansvarlinjer både fra brukersiden, overordnede myndigheter, og samarbeidende/konkurrerende organer mellom de ulike funksjoner og nivåer i organisasjonen til ledelse.

Dette kan fremstilles i et grafisk bilde.



Det er altså feedback som er sentral faktor her. Fra inputsiden og de faktorer som påvirker dem vil det kunne komme signaler om ineffektivitet eller krav til økt effektivitet.

Det kan gjelde endringer i lovverk, forskrifter (jfr. anbudsregler i samferdselsloven), kutt i budsjettene etter krav fra overordnet myndighet.

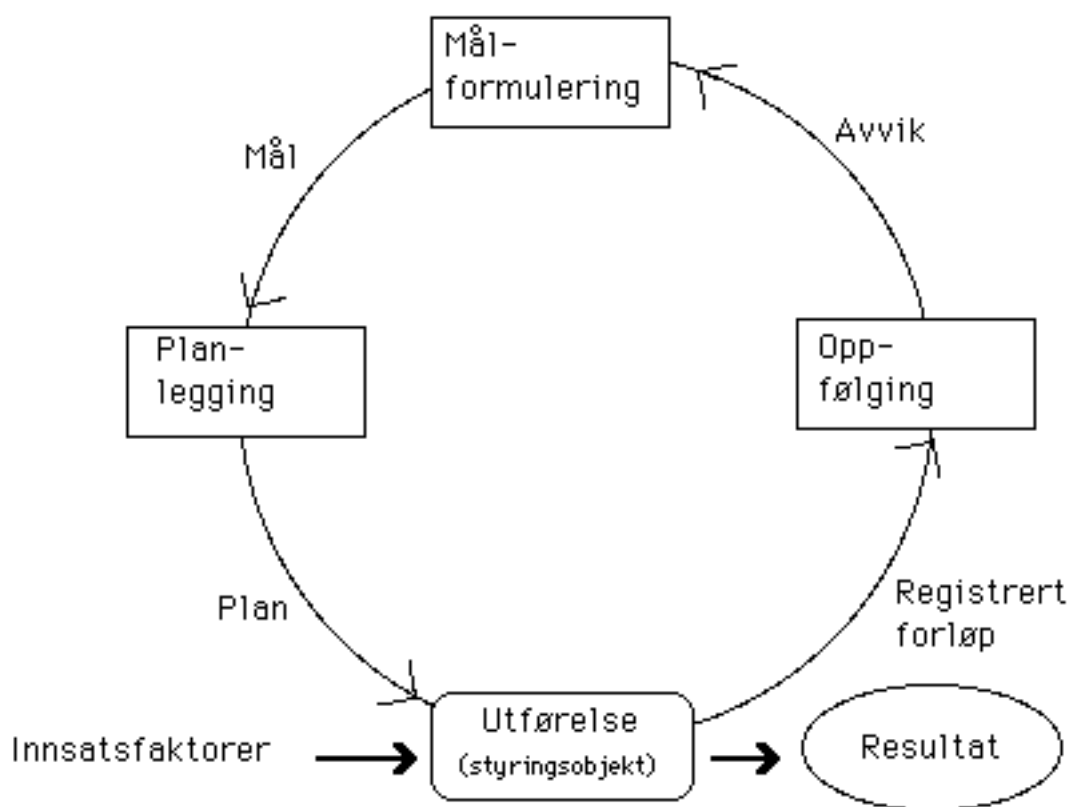
Virksomheten blir ofte justert gjennom såkalte ressursstyring. Her vil budsjettene være sentrale. Virksomheten kan også være målstyrt, her er fokus lagt på resultatvurderinger.

(Management by Objectives) Slik målstyring kan gjelde både interne og eksterne mål.

M.h.t. målstyring er det svært viktig at større mål, ”brytes” ned i delmål som er operasjonelle, dvs. mest mulig kontrollerbare mht. resultatet, både kvalitets- og kvantitetsmessig.

Dette gjelder både for ytre og indre effektivitet. F.eks. er det ”greit” å pålegge en hjemmehjelper 2 nye klienter, men ingen ytre effektivisering ligger i redusert pleie og mindre sosial stimulering av den pleietrengende. Pleiebehov osv. må være målformulert i detalj.

En fortløpende, rullende evaluering av egen virksomhet vil kunne gi svært nødvendig feedback. En slik kontroll av egen effektivitet har man gjennom den såkalte styrings sirkelen: (styringsløyfen)



Styrings sirkelen skal sikre at organisasjonens virksomhet er i overensstemmelse med omgivelsenes behov. Målformulering og prioritering legges til grunn for en detaljert virksomhetsplanlegging /plan for utførelse.

Denne blir i sin tur evaluert på ulike måter, f.eks. regnskapsførsel i forhold til budsjett, klageinngangen fra publikum, ønsker og nye behov i befolkningen osv.

Denne feedbacken gir så grunnlaget for endringer i mål –og prioriteringsarbeidet, med påfølgende endring i planer osv. Styrings sirkelen er egnet til å gi informasjon om effektiviteten.

Det vil i effektivitetssammenheng være viktig å skille mellom primær og sekundær aktivitet. Det første omfatter virksomhet direkte knyttet til produksjonsprosessen. Den andre aktivitetstypen gjelder ulike former for støttefunksjoner til den primære virksomheten. Vi må huske at organisasjonens legitimitet hviler på primæraktiviteten og dens betydning som behovsdekning for omgivelsene.

Blir vekten lagt på sekundæraktiviteter, har organisasjonen fått et legitimitetsproblem i tillegg til økonomiske. Da har gruppens eller individers egeninteresse fått for stort gjennomslag.

Jeg har nå gjennomgått en del forhold av strukturell art som kan bidra ved fortløpende kontrollrutiner, signalmottak og feedback –strømmer, til å avsløre effektivitetsproblemer:

- Sprik mellom budsjett/resultat
- Ytre og indre feedbacks ivaretagelse
- Mål – planstyring
- Ressursstyring osv.
- Styringsløyfen

Det kan også fokuseres på funksjonelle og prosessuelle problemer:

Beslutningsprosessen:

- Ledelsens beslutninger – felles målsetting
- Linje, stab, funksjon
- Oppfølging

Kommunikasjonsprosessen:

- Arbeidsmiljø – trivsel?
- Samarbeid
- Konflikt/harmoni
- Sektorisering
- Utvikling, engasjement

Produksjonsprosessen:

- Operasjonaliserte mål
- Publikumsreaksjoner
- Kostnad/nytte analyse

Utover slike rutinemessige strukturbaserte metoder, er det andre mer situasjonsbestemte måter eller metoder å oppdage effektivitetsproblemer på. Eksempel på dette kan være sammenlikning med andre, tilsvarende organisasjoner, intern organisasjonsutviklingsprosjekter der analysedelen avdekker effektivitetsproblem

B)

I valget av analysemetode kan det være av betydning om problemet er relativt avgrenset og definerbart eller generelt og vagt. En enkel modell kan være en effektiv forenkling av virkeligheten, men også en bedragende konstruksjon.

Derfor kan det ofte være et godt korrektiv å anvende seg av flere modeller for å være sikrere på å ha fått med seg vesentlige forhold ved organisasjonen.

Effektivitetsproblemer er for øvrig den helt dominerende årsak til at man går inn og analyserer en organisasjons ulike sider. Et eventuelt organisasjonsutviklingsprosjekt er vanligvis altfor kostbart til at det gjennomføres for ”spesielt interesserte” og skal ikke omfatte større del av organisasjonen eller virksomheten enn det er saklig (faglig) grunnlag for.

En enkel modell for analyse er Leavitts modell SOFT, gjerne med et tillegg, nemlig omgivelsene. (som jo ble definert tidligere) SOFT – modellen deler organisasjonen opp i ulike sider:

- **Struktur:** relativt faste og stabile forhold som kommandolinjer, funksjonsdeling organisasjonskart.
- **Oppgaver:** produksjonsforhold, mål og plan
- **Teknologi:** utstyr, maskiner, systemer, rutiner
- **Aktører:** ”klima”, miljøforhold, lønsspørsmål, konflikter, samarbeid, kompetanseutvikling
- **Omgivelser** (nevnt tidligere)

Disse 5 dimensjonene kan deretter anvendes på f.eks. organisasjonens 3 prosess- områder; beslutninger, kommunikasjon og produksjon. Ved å ta Leavitts aspekter for seg en og en innenfor hvert av disse områdene, vil man til slutt stå igjen med en lang rekke formuleringer av en situasjon eller problem. Denne listen av problemstillinger kan danne utgangspunkt for en videre prosess med målsetting å endre den bestående situasjon fra den nåværende og til en annen og bedre (organisasjonsutvikling)

En annen analysemåte gjøres fortløpende ved såkalt TQM eller Total Quality Management, en kvalitetsstyring og -sikringsmetode som i sju punkter fastsetter tilstanden, mht. intern/ekstern effektivitet.

Så langt jeg husker omfatter disse ”pilarene” i TQM, krav til:

1. Topplederens innsats og engasjement
2. Strategisk (helhetlig, langsiktig) planlegging
3. Forholdet til brukere, omgivelser
4. Ansattes deltakelse, ”klima”, arbeidsmiljø
5. Krav til kvalitetsmål på produksjonen
6. Krav til sikringen av disse målene, kvalitetssikring
7. Resultater, oppfølging av kvalitetssikring/kontroll

En ytterligere måte å analysere organisasjoner på er ved bruk av den såkalte **MØVK**- typologien (Araki) der makt, - økonomi, - virksomhets, - og kunnskapsforholdenes flyt i organisasjonen søkes avdekket. Denne kan gjerne kombineres med den såkalte **LISAS EIE**, som avgrensner ulike stadier i en prosess fra problem til løsning og gjenopprettet harmoni.

Her lokaliseres problemene innledningsvis, man får informasjon og identifiserer dem, man sammenlikner med andres situasjon, deretter følger analysefasen, hvor problemenes kausalsammenhenger søkes avklart, og man kommer frem til løsningsforslag som må ses i sammenheng med omgivelsenes behov (samsvar).

Før endringsprosessen må det så etableres et eierforhold til prosessen hos deltakerne (obs! deltakelse fra begynnelse av!) Deretter implementering av endringene og endelig en evalueringsfase.

En siste modell for analyse er ”**oktografen**” som kan oppfattes som en boks der de åtte hjørnene representerer faktorer som er avgjørende for dens (organisasjonens) virke. Denne anvendes også gjerne i kombinasjon med prosessoppdelinger beslutning, kommunikasjon, produksjon. Faktorene her er:

- Mønsteret for etterspørsel (lokal) (LEM)
- Produksjonen skal være i mest mulig samsvar med denne (SOV)
- Ledelsens arbeidsgrunnlag (LAG)
- Dette er en del av input og gir føringer på virksomhet og innretting (via lovverk, regler osv.)
- Myndighetsfordelingen, omdisponering av ressursene. Omfatter formell og uformell makt i organisasjoner (MOR)
- Mål, prioritering av oppgaver (plan) Også en styringsfunksjon som binder aktiviteten i organisasjonen og setter krav til output (MPO).
- Fokuserer på ressursflyt til og fra omgivelsene (ROM).
- Formelle og uformelle struktureres virkning på solidaritet, team og individ (STI)
- Utvikling, ressursoppbygging hos medarbeidere (TUR)
- Trivsel og økonomisk resonnering hos medarbeidere/aktører i organisasjonen Her ser man på gjensidighet i utbytteforholdene aktørene i mellom (TØR).

Det må understrekes at analyser kan gjennomføres etter 3 ulike strategier: ekspertstrategi, representantstrategi og deltakerstrategi.

I den første trekkes veksler på toppleder eller ekspert utenfra (OU – konsulent)

Representantstrategi – legger vekt på at tillitsvalgte deltar for medarbeiderne, at det velges eller utpekes medarbeidere på ulike nivåer i styringsgrupper, referansegrupper og i arbeidsgrupper og lignende.

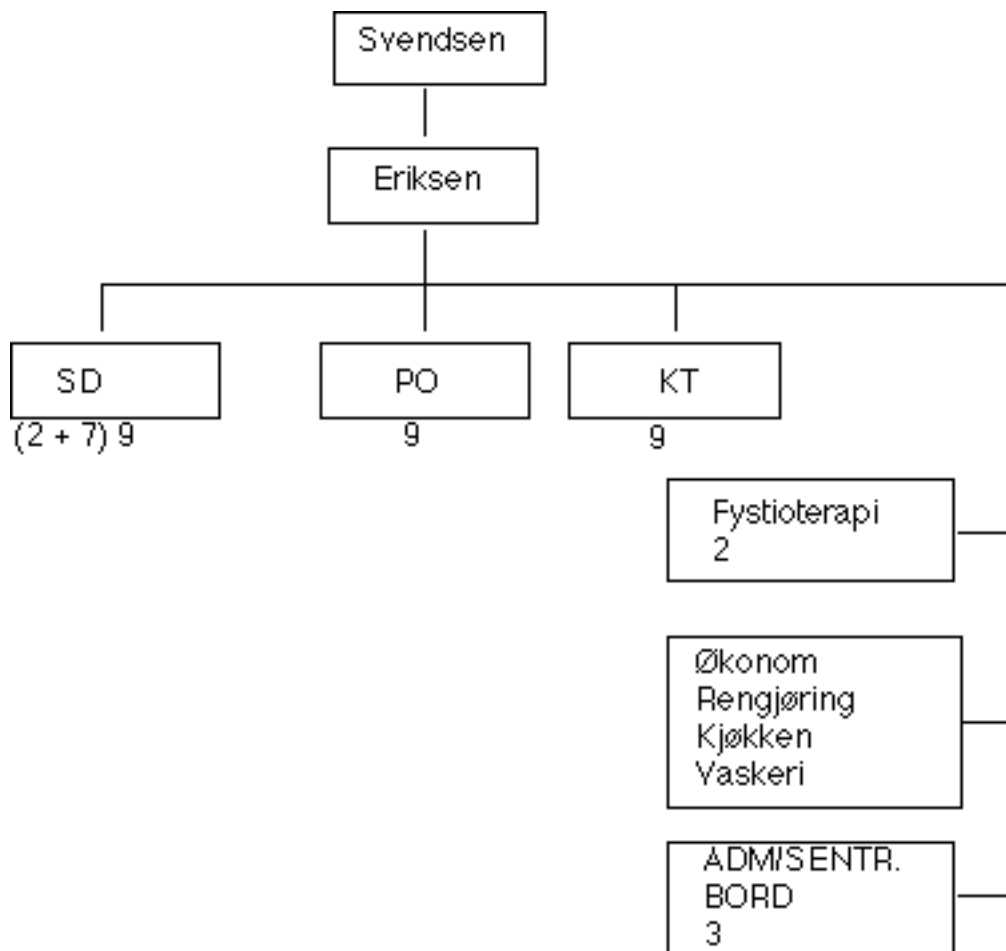
Deltakerstrategien vektlegger betydningen av at alle medlemmer av organisasjonen har noe å bidra med og noe å lære. Det blir derfor vesentlig både for problemformuleringen, endringen og evalueringen at alle deltar.

Den siste brukes gjerne ved større tiltak, der engasjement og eierforhold er viktig i alle ledd. Svakheten er kostnader og tidsforbruk dette krever (motstandseffekten).

Ekspertstrategien brukes gjerne i mer avgrensede prosjekter som ikke omfatter alle organisasjonens sider. Svakheten er for intern ekspert at man ikke har distanse nok til problemene, blir farget av egne interesser (jfr. JoHarris vindu o.l.). En ekstern ekspert kan ha for dårlig kjennskap til organisasjonskultur og formål, dessuten liten empiri da situasjoner har et klart preg av ”engangstilfelle”.

OU konsulenter er ofte avskåret fra å trekke konklusjoner fra eget arbeid, p.g.a. knappe ressurser til evalueringer og problemer med klare konsekvenslinjer (mål/middel og endringer i dem).

Oppgave 2 Organisasjonskart



Historisk sett har vekten ofte vært lagt på sosiale, psykologiske faktorer i OU- tradisjonen. De mer strukturelle, teknisk pregede synsmåter har vært lite iverksatt. En av årsakene til dette kan være økonomi: Det er ofte langt rimeligere å gjennomføre endringer på dette området.

Men resultatene er også ofte usikre mht. effekt og også varighet. Derfor vil ofte oppfølging være et viktig stikkord.

Motstand mot forandringer er oftest følelsesmessige begrunnet, men det kan også være direkte materielle interesser: karriere, avansemuligheter, redusert lønn, økt arbeidskrav osv.

Vanligst er likevel:

- frykt for å bli skjøvet ut av en situasjon man kjenner
- sinne over at noen ubedt øver innflytelse på ens egen sfære
- likegyldighet til endringsprosessen, eierforholdet mangler

Motstand blir derfor en defensiv strategi, ofte skjult, men ikke mindre effektiv likevel.

Eriksen har bevissthet om fenomenet. Dette er en nødvendig forutsetning for å forstå det som skjer: ”differensiering”. Han tar det alvorlig og vil unngå det. Dette gir grunnlag for en bred deltakelse, der alle blir hørt og kan få nødvendig tid til å ”internalisere” de anerkjente fordeler som det såkalte primærsykepleieprinsippet.

Jeg antar at målsettingen, mer helhetlig og individuell pleie, helhetlige arbeidsoppgaver er lett operasjonaliserbar og skaper bred oppslutning. Målsettingen må være klar for at ikke sviktende engasjement skal bli resultatet når uheldige sider blir avdekket senere i prosessen for den enkelte. Målsettingen vil nok også få stor støtte fra omgivelsene (klienter, pårørende, politikere)

Eriksen fremstår som en ildsjel for prosjektet (svært entusiastisk). Dette er av stor betydning for å motivere de ulike gruppene. Imidlertid er fare at han ikke legger stor nok vekt på uheldige sider for ansatte eller grupper av dem (og klienter).

Små selvstyrte grupper kan fungere dårlig med stort innslag av vikarer.

Konflikter mellom ”fellesfunksjoner” og avdelingsfunksjoner kan oppstå, i forbindelse med bemanningssituasjonen. Dette gjelder også forholdet mellom sykepleiere og hjelpepleiere. Skal det ikke være sykepleier til stede på natta? I så fall må flere ansettes. Skal det gå utover hjelpepleierne?

Her er det duket for profesjonsstridigheter mellom ulike grupper. Innenfor visse rammer er det viktig at ikke egeninteresser tar overhånd (som nevnt tidligere), men vurderes etter at hensynet til brukere/klienter er ivaretatt.

Det er viktig å trekke fagorganisasjonen også for hjelpepleierne inn i diskusjonen på et tidlig nok stadium. Det kan hende at det må gjøres økonomiske beregninger med sikte på økte bevilgninger siden tilbudet forbedres.

En langvarig motivasjons -og klargjøringsfase kan avklare mye her.

Betydningen for utvikling av alle grupper personale (også hjelpepleiere og støttefunksjoner), jobbmessig. Relasjonsmessig og gjennom større tilfredsstillelse profesjonelt, er viktig.

Også viktig med kartlegging av forhold som antydnet (alle sider av prosjektet).

Bred deltakelse i analysefasen

Klare planer (delmål, virksomhetsplan, skiftplaner) som er avklart og kan brukes ved utredning og utviklingsfase.

Handling som tilsvarer det man er enig om. Evaluering og tett oppfølging. Jeg tror at forholdene ligger godt til rette med de nevnte forhold.

3. 4 Effektivitet i offentlig sektor: løsningsforslag III

OPPGAVE 1

A) Når det i oppgaven står hvordan man kan oppdage effektivitetsproblemer, forstår jeg det dit hen at man er ute etter hvilke signaler et slikt problem vil gi. Hvordan organisasjonen selv kan analysere slike problemer, er jo tema for oppgave B.

Når det er snakk om effektivitet i offentlige organisasjoner, er det viktig å ha begrepsapparatet klart. I det offentlige skiller man nemlig mellom indre og ytre effektivitet.

Den indre effektiviteten betegner forholdet mellom produksjonsfaktoren og antall produserte varer, i det private kalt produktivitet. Hvis man altså produserer flere enheter til samme pris, eller like mange enheter til en lavere pris, har den indre effektiviteten økt. Problemer med å tallfeste antall produserte enheter i offentlig sektor, vil jeg komme tilbake til under oppgave B.

Ytre effektivitet går på forholdet mellom hvilke varer og tjenester som blir produsert og hvilke varer og tjenester som blir etterspurt. En kommune er altså ikke effektiv selv om den har Norges laveste kostnad pr. barnehageplass, hvis det samtidig ikke er nok barn i kommunen til å fylle opp alle plassene. Videre i oppgaven vil jeg, for enkelthetens skyld benytte produktivitet om den indre effektiviteten, og effektivitet om den ytre effektiviteten

Når man så skal gå over til å se på hvilke signaler som kan komme på bakgrunn av effektivitetsproblemer, vil det fortsatt være fruktbart å skille mellom effektivitet og produktivitet.

Lav effektivitet vil først og fremst komme til syne gjennom misfornøyde brukere. Det er viktig å se kommunen under ett. Svært fornøyde brukere innen en sektor (eller et område) kan skyldes at leverer et veldig "riktig" produkt. Det kan imidlertid også skyldes en stor ressursinnsats (kanskje kombinert med lav produktivitet), som innebærer mindre ressurser til andre sektorer (med tilsvarende misfornøyde brukere).

Lav effektivitet kan imidlertid også komme til syne gjennom misnøye blant de ansatte. De merker, i nesten like stor grad som brukerne, hvor skoen trykker. Og hvis det er noe som virker demotiverende på en arbeidstaker, er det å jobbe med misfornøyde brukere. Det kan selvfølgelig være flere grunner (og komplekse) til at medarbeidere ikke trives, men en årsak kan altså være lav effektivitet.

Lav produktivitet vil kanskje først komme til syne gjennom sprengte budsjetttrammer. Det er selvfølgelig mange årsaker til at kommunene har dårlig økonomi. Realiteten er imidlertid den at kommuneøkonomien generelt er offer for innsparinger. Dermed må kommunene klare seg med færre ressurser. (virkeligheten er vel mer at kommunene blir tillagt flere oppgaver uten å få tilsvarende økning i ressursene, men konsekvensene blir de samme). Dermed stilles det (med rette!) økte krav til produktiviteten i kommunene.

Det er jo også en kjensgjerning at politikere ikke er spesielt villige til å foreta prioriteringer og strategiske mål. De sier som Ole Brum "Ja tak, begge deler". Dermed må kommunene levere stadig flere tjenester innenfor de samme økonomiske rammene som tidligere. Hvis kommunene ikke klarer det, ligger alt til rette for budsjettunderskudd. Der som da er litt sørgelig å konstatere, er at staten på enkelte (mange?) områder legger opp til et slikt system. I Levanger (hvis jeg ikke husker helt feil) oppdaget man at nabokommunen mottok nesten dobbelt så mye i støtte til skolesektoren, til tross for ca. likt elevgrunnlag. Dette, fant man ut, skyldes at Levanger hadde en høyere produktivitet enn nabokommunen. (Utrekninger gjort i forbindelse med praksisopphold.)

Når en kommune opplever budsjettunderskudd kan det altså være et tegn på lav produktivitet.

B) Jeg skal her se på hvordan en organisasjon kan analysere effektivitetsproblemer. Først vil jeg imidlertid se på hva som burde være målet for slike analyser.

Produktivitet og effektivitet er ikke noe som burde studeres hver for seg. Det hjelper lite å være produktiv hvis man samtidig ikke er effektiv. Et eksempel som på en god måte illustrerer dette, kan hentes fra Bærum sykehus. Der gjennomførte man forskjellige effektiviseringstiltak (man ville altså øke produktiviteten!) ved fødeavdelingen. Tiltakene var vellykket og man var produktive som aldri før. Konsekvensen for de fødende var imidlertid at de ble sendt hjem med en engangstang i hånden, slik at de selv fikk klippe navlestrengen (satt litt på spissen, men likevel) Resultatet var altså en kostnadseffektivt, men dårlig tilbud.

Figur 1 kan benyttes til å vurdere hvordan man ligger an når man kombinerer de to effektivitetsbegrepene.

		Produksjon Ressursforbruk (intern effektivitet)	
		Lav	Høy
Behovs- dekning (ekstern effektivitet)	Høy	«Riktig» tilbruk Stort ressursforbruk 3	«Riktig» tilbruk Lite ressursforbruk 4
	Lav	«Galt» tilbruk Stort ressursforbruk 1	«Galt» tilbruk Lite ressursforbruk 2

Tallene i hver rubrikk, viser hvordan man ligger an i forhold til effektivitet og produktivitet. Jo høyere tall, jo bedre.

Setter man eksempelet fra Bærum sykehus inn i tallene, ser man faktisk at man har beveget seg ned ett trinn fra 3 til 2. (under forutsetning at man er enig i at det er bedre å bruke store ressurser på et bra tilbud, enn å bruke lite ressurser på et dårlig tilbud).

Når jeg nå skal gå over til å se på hvordan man kan foreta analysene, vil jeg fortsette å skille mellom produktivitet og effektivitet. Metodene som benyttes, er nemlig vidt forskjellige.

Ved analyse av produktiviteten blir forskjellige økonomiske analyseverktøy lagt til grunn. Disse tar utgangspunkt i kommunens budsjett og regnskap. Det ble tidligere hevdet at slike analyseverktøy (som er hentet fra bedriftsøkonomi) vanskelig lot seg bruke i kommunene p.g.a. forskjellige tallinnhold i budsjettene i privat og offentlig sektor. Ved forholdsvis enkle operasjoner kan man imidlertid fint bruke disse verktøyene. Enda mer sentralt står forskjellige resultatvurderinger. Her kan man gå inn å se på kostnadene innenfor bestemte sektor/områder, og sammenlikne med tidligere år, evt. med andre kommuner det er naturlig å sammenlikne seg med (eks. Levanger). Dermed kan man finne ut hvordan produktiviteten utvikler seg fra år til år, og hvordan man ligger an i forhold til andre kommuner.

Når det gjelder effektiviteten, vil det være mange måter å foreta analyse på. En er å se om, og i hvilken grad man oppfyller lover og forskrifter. En annen er å trekke inn de ansatte innenfor de enkelte sektorer/områder, og la de uttale seg om tilbudet. (En må her være klar over at de fleste profesjoner ønsker mest mulig til sitt område. Er man derimot klar over det, vil de ansattes medvirkning kunne ha stor positiv effekt.) Den metoden som derimot gir de "beste" svarene (jfr. ... skoen trykker), men også er mest ressurskrevende, er brukermedvirkning. En måte å trekke de med på er gjennom spørreskjemaer.

Til slutt vil jeg nevne det at kommunene i for liten grad har vært opptatt av å analysere ulike effektivitetsproblemer. Verken økonomiske resultatanalyser eller analyser av behovsdekningen har stått sentralt i den kommunale virksomhet. I en tid med stadig økte krav om effektivitet og produktivitet, ligger det store utfordringer på dette feltet i fremtiden.

Oppgave 2

Denne oppgaven er to-delt. I den første delen skal jeg gjøre rede for momenter som vil redusere de negative konsekvensene ved gjennomføringen av et prosjekt ved **Solgrend** alders- og sykehjem. Jeg vil her gå inn på en teori for gangen i et organisasjonsutviklingsprosjekt.

Jeg vil da plukke ut de punktene jeg finner mest vesentlig i denne oppgaven. I de to er det spørsmål om farefulle fallgruver. Her vil jeg benytte meg av teorier om motstand mot forandring. Igjen vil jeg plukke ut de vesentligste punktene, og gå nærmere inn på dem.

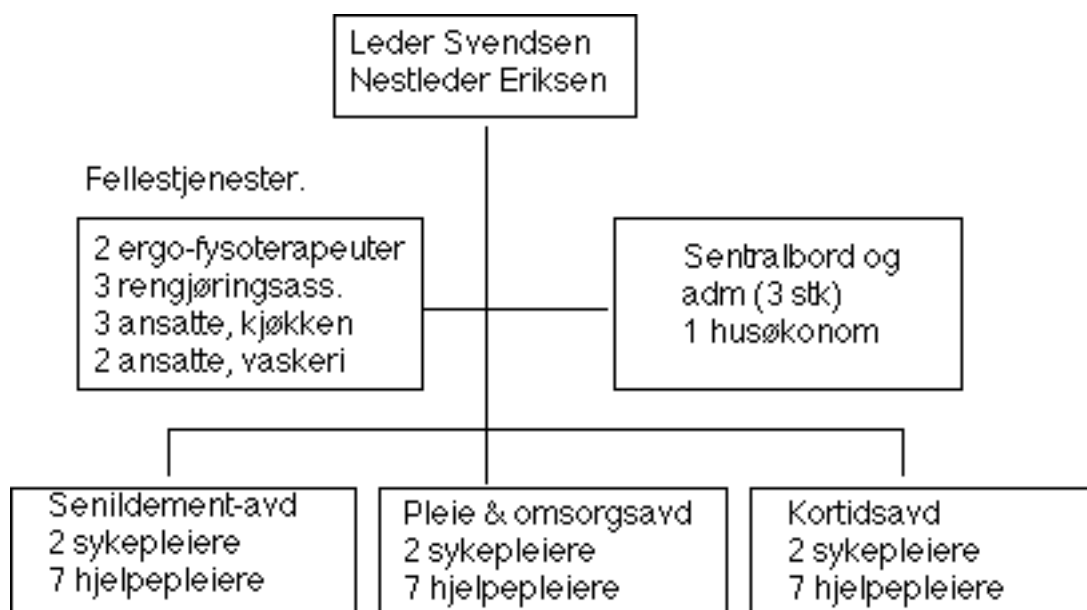
Siden oppgaven går på forskjellige sider ved organisasjonsutvikling (OU), kan det være på sin plass å definere det begrepet. OU er en måte å forandre en organisasjon på, fra den nåværende

situasjon til noe bedre og mer hensiktsmessig, for eksempel en mer effektiv og/eller mer serviceinnstilt organisasjon.

Innledningsvis vil jeg også nevne at jeg tar utgangspunkt i det Kjell Dahl kaller ”prosess – konsultasjon”. Hvorvidt det i denne saken er aktuelt med en ekstern OU – konsulent, er det for tidlig å si noe om. Prinsippene bak denne metoden gjelder likevel. Prosesskonsultasjon tar utgangspunkt i at bare de løsninger organisasjonen selv kommer frem til, og oppnår enighet om, vil gi varige effekter. Metoden bygger også på et spesielt verdisyn på mennesket.

1. Alle mennesker i en organisasjon utgjør en verdifull ressurs, uavhengig av formell status.
2. Alle mennesker i en organisasjon har rett til å komme med sine meninger, og alle meninger er like riktige.
3. Det må etableres et klima i organisasjonen, slik at alle får muligheten til å komme med sine meninger.

Før jeg går løs på selve oppgaven, vil jeg tegne et organisasjonskart. Det tydeliggjør den formelle makten og det letter oversikten av organisasjonen.



Jeg vil her benytte meg av Kjell Dahl's modell for en OU-prosess.

M - motivasjons, modnings- og klargjøringsfasen

K - kartleggingsfasen

A – analysefasen

U – utvikling av den videre arbeidsprosess i utredningsfasen

H – handlingsfasen

Jeg velger her å konsentrere meg om motivasjons-, modnings- og klargjøringsfasen og om analysefasen.

I tillegg vil jeg ta litt med litt om evalueringsfasen, noe Dahl ikke har med i sitt opplegg. Jeg mener imidlertid at det er en veldig vesentlig fase som burde være med i ett hvert OU-prosjekt.

Motivasjons-, modnings- og klargjøringsfasen

Dette er kanskje den viktigste fasen i Kjell Dahl's modell.

Et godt arbeid her gir et godt utgangspunkt for det videre arbeidet. Et viktig punkt i denne fasen er å skaffe seg en oversikt over de egentlige holdninger og målsetninger ved prosjektet. Etter det vi har fått opplyst, skulle ikke det by på noen problem i denne saken. De ansattes motivasjon ser det heller ikke ut til å være noe i veien med. Frustrasjonen har bredt seg over lengre tid. Det er likevel viktig at ikke prosjektet i for stor grad blir å oppfatte som et "top-down – prosjekt". Alle de ansatte må få komme til ordet, og alle må bli hørt. Ledelsen har likevel rett, og plikt, til evt. å skjære gjennom og gå på tvers av de ansattes meninger. Men man må være forsiktig med å opptre slik at "medvirkning" bare blir oppfattet hos ledelsen, og ikke blant de ansatte. En liten regel som kan være grei å ha i bakhodet i den forbindelse, er som følger: "Man kan lure alle en liten stund og man kan lure noen hele tiden. Men man kan ikke lure alle sammen hele tiden".

Tidsangivelse er et annet sentralt punkt i denne fasen. Det er viktig at det blir satt av tid nok til det arbeidet som kreves. (husk: Ting tar tid! (Piet Hein)). Det er også viktig at man setter tidsfrister, slik at ting ikke bare sklir ut i sanden.

Det siste punktet jeg vil ta med under denne fasen, er viktigheten av å være realistisk i forhold til hva OU kan medføre av forbedringer. Det at man setter i gang et prosjekt, vil i seg selv ikke medføre varige endringer. Det er heller ikke nødvendig å love gull og grønne skoger. Da vil man lett få en situasjon hvor frustrasjonen vendes mot OU- prosjektet, når man ikke når de mål man drømte om.

Positiv realisme vil være et stikord her.

Analysefasen

Dahl befatter seg i denne fasen mest ved analyse av "nå-situasjonen". Det vil også være nødvendig ved Solgrend. Igjen må jeg påpeke hvor viktig det er at de ansatte får delta. Alle må få komme med sine meninger, uten at noen har opsjon på sannheten. Det er her viktig at uenighet ikke blir tildekket, men får komme frem i lyset. Uenighet er ikke noe farlig. Brukt riktig er det tvert imot et grunnlag for konstruktiv debatt.

Situasjonen ved Solgrend er imidlertid den at et bestemt tiltak er foreslått. Derfor vil det også være på sin plass å diskutere hva tiltaket vil medføre. En del positive følger er nevnt i oppgaveteksten. Men kan tiltaket også få andre konsekvenser? Vil det bli bruk for etter –og/eller videreutdanning? En annen ting som kan være aktuelt å se på, er bruken av vikarer. Hvordan passer en utstrakt bruk av vikarer sammen med tanken om nærmere kontakt mellom pleier og pasient?

Evalueringsfasen

Som nevnt tidligere, mener jeg dette er en vesentlig fase i alle endringsforsøk. Hvis tiltaket ikke ga de forventede effekter, vil det være ganske naturlig å undersøke hva som gikk galt. Kanskje er det behov for andre tiltak samtidig? (Eks. med etter-/videreutdanning). Men også ved forventede effekter, kan det lønne seg å evaluere.

Hawthorne – forsøkene viste nemlig at negative tiltak også kan få positiv effekter. Dette forsøket gikk ut på at man ved en fabrikk skrudde opp lysstyrken, uten at arbeiderne visste noe på forhånd. Som ventet økte produktiviteten. Så skrudde man ned lysstyrken til under det normale. Men produktiviteten fortsatte å øke! Det at det skjer en forandring kan altså være nok til å få en positiv effekt. Om denne effekten fortsetter å være positiv, er derimot tvilsomt. Derfor er det viktig å evaluere prosjektet også ved gledelige effekter, slik at man ikke opplever et magaplast når effekten av endringen i seg selv forsvinner.

Motstand mot forandringer

Det finnes selvfølgelig mange årsaker til å motsette seg forandring. Jeg vil her nøye meg med å nevne 6 punkter (hentet fra Lyngdal) før jeg går dypere i noen av punktene.

1. Motstand fordi man har investerte interesser i den nåværende situasjon
2. Man ser ikke noe positivt ved endringene; mer å gjøre, mer/mindre ansvar (varierer fra person til person hva som er negativt)
3. Man er overhodet ikke nysjerrig i forhold til forandringer
4. Forandring innebærer noe nytt. Det som er nytt er ofte ukjent, og det som er ukjent er skummelt!
5. Motstand fordi man ikke ser problemene
6. Motstand fordi endringer bryter med fastlagte rutiner

De to punktene jeg tror vil bli mest aktuelle på Solgrend er 2 og 6.

Ikke positive konsekvenser ved endringene

Dette punktet kan kanskje komme til å gjelde ergo-fysioterapeutene. De er i dag ansvarlig for tre avdelinger. Hvis endringene blir gjennomført, vil man kanskje oppleve en inndeling innad i avdelingene. (Tettere koblinger; mindre grupper) Dermed vil ergo – fysioterapeutene kanskje få mange flere å forholde seg til, noe som kan vanskeliggjøre deres arbeidssituasjon.

Vikarene vil kanskje også være skeptiske på bakgrunn av dette punktet. En tettere kobling mellom pasient og pleier vil kanskje gjøre det vanskeligere å komme inn som vikar. Det har i hvert fall jeg merket når jeg har jobbet som lærervikar. Jo tettere band det er mellom klasser og den faste lærer, jo vanskeligere er det å komme inn som vikar.

Endring bryter med faste rutiner

Mange av de ansatte har arbeidet ved institusjonen i 15 – 20 år. For dem vil det nye opplegget føre til brudd med årelange tradisjoner. Dette er en helt naturlig følelse, som man ikke kan ”feie under teppet”. Dessuten behøver ikke dette punktet bare berøre de enkeltes rutiner og verdier. Også kollektive rutiner og verdier vil bli endret, noe som lett kan medføre motstand.

Lys i den andre enden av tunnelen

Jeg tror imidlertid ikke motstanden ikke vil bli så altfor stor ved Solgrend. Problemene med dagens situasjon virker ganske omfattende, og erkjennelsen av problemene virker omfattende. Hvis da leder/nestleder, i samarbeid med de ansatte, velger en fornuftig prosess, og man er oppmerksom på de nevnte motstandsfaktorene, tror jeg prosessen ved **Solgrend** vil ende lykkelig.

3. 5 Effektivitet i offentlig sektor: løsningsforslag IV

Oppgave 1

Innledning

I oppgavens første ledd vil jeg si noe om hva som er resultatene av effektivitetsproblemer i offentlige organisasjoner, ettersom det er resultatene som føles og registreres, dvs. oppdages.

I oppgavens andre ledd vil jeg kort beskrive organisasjonsmodeller og faser i organisasjonsutviklingsarbeid før jeg via et lite eksempel prøver å vise hvordan en analyse i strukturert form kan være et middel til å finne årsakene til effektivitetsproblemen.

1a) Hvordan oppdage effektivitetsproblemer?

En effektivitetsmodell

En organisasjons formål er å produsere tjenester til ytre brukere. Til produksjonen går det med ressurser (arbeidskraft og materiell). Denne svært forenklete prosessbeskrivelsen kan videreføres inn i en modell som sier noe om når en organisasjon er effektiv, og når den ikke er det.

		Produksjon (intern effektivitet)	
		Ressursforbruk	
		Lav	Høy
Behovsdekning (ekstern effektivitet)	Lav	Høyt ressursforbruk «Gale» tjenester	Lavt ressursforbruk «Gale» tjenester
	Høy	Høyst ressursforbruk «Riktige» tjenester	Lavt ressursforbruk Riktige tjenester

Modellen viser at effektiviteten er lav når ressursforbruket er høyt, uavhengig av om organisasjonen produserer de tjenestene de ytre forbrukerne etterspør.

Det er altså ikke mulig å vurdere om en organisasjon er ineffektiv ved å vurdere kvaliteten på produktene dvs. tjenestene.

Hvordan merkes høyt ressursforbruk?

En offentlig organisasjon skiller seg (som regel) fra en privat organisasjon ved at lønnsomhet, dvs. overskudd, ikke er et overordnet mål. På mange måter vil det derfor være enklere for en privat bedrift å oppdage at organisasjonen er lite effektiv – den går dårlig økonomisk, og går kanskje etter hvert konkurs. En offentlig organisasjon produserer tjenester som ofte kan være gratis for brukerne eller sterkt subsidiert fordi de faller inn under velferdsordninger eller felles offentlige goder. Organisasjonen får en bevilgning/økonomisk ramme fra de styrende politiske organer, og det forutsettes at organisasjonen skal oppfylle sine forpliktelser overfor brukerne innenfor disse rammene. Høyt ressursforbruk vil, så lenge det ligger innenfor de gitte økonomiske rammer, ikke merkes uten videre. Som det går frem av modellen foran, er det selvsagt mulig å produsere riktige tjenester med høyt ressursforbruk. Brukerne vil da antakelig være fornøyd, fordi det ikke spiller noen rolle at tjenestene i realiteten er svært kostbare for det offentlige.

Hvis et høyt ressursforbruk resulterer i at organisasjonen går utover sine økonomiske rammer, er sannsynligheten for å ”bli oppdaget” høyere. Sentrale styringsorganer vil reagere, kanskje også brukerne når det kommer fram i presse etc. at denne organisasjonen ikke klarer å holde budsjettene sine. Da hjelper det som regel lite om det er de riktige tjenestene som er produsert – krav om bedre effektivitet følger nærmest automatisk.

En organisasjon kan altså oppdage effektivitetsproblemer pga - budsjettoverskridelser, reaksjon fra bevilgende myndighet.

Hvis brukerne er misfornøyd med de tjenestene organisasjonen produserer, vil dette resultere i klager og kritikk. Av modellen går det fram at det er fullt mulig å bruke små ressurser på å produsere dårlige tjenester, organisasjonen er dermed pr definisjon effektiv likevel (selv om brukerne neppe vil være enige i en slik påstand). Organisasjonen lever i slike tilfeller i sin egen verden, har internt orden i rutiner og metoder, men gjør ikke de riktige tingene. Dette er altså et annet problem enn ineffektivitet.

Hvis det derimot når brukerne klager, også konstateres høyt ressursforbruk, blir bildet et annet. Spesielt treg saksbehandling, manglende overholdelse av frister, opphoping av saker er et eksempel på en dårlig tjenesteytelse. ”Vi jobber og jobber - men alt bare hoper seg opp – svaret vil komme så raskt vi klarer, men dette tar vanligvis dessverre nokså lang tid”.

En organisasjon kan altså oppdage effektivitetsproblemer pga. – brukerne klager, og organisasjonen svarer med at den allerede jobber ”på høygir” og ikke kan noe for det.

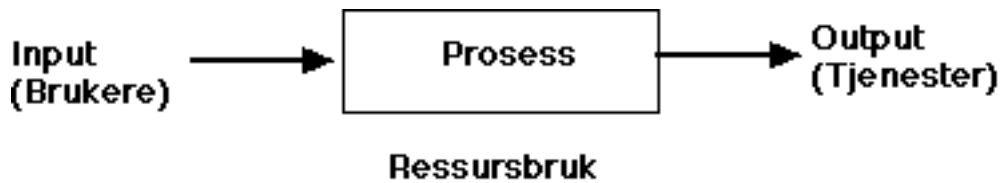
Er menneskene i en organisasjon lykkelige når de har effektivitetsproblemer? Neppe. Dårlig økonomistyring, slåssing om ressurser og økte rammer, sure og misfornøyde brukere skaper stress og manglende trivsel. Mennesker vil reagere ulikt på dette. Noen vil skyve skylden over på andre, noen vil bli arbeidsnarkomane, noen vil nekte å la seg stresse og bli enda tregere enn nødvendig, noen vil bruke mye tid på å snakke om hvor ille er og noen vil finne seg en annen jobb et eller annet sted.

En org kan altså oppdage effektivitetsproblemer p.g.a.
– stressede medarbeidere, misnøye, korridorsnakk, og høyt sykefravær og høy turnover m.m. (dårlig organisasjonsklima)

1B) Hvordan analysere effektivitetsproblemer?

Å oppdage effektivitetsproblemer er som regel enkelt ut fra resultatene – ”magefølelsen” – krisene. Når en organisasjon skal finne ut HVORFOR den får effektivitetsproblemer, hva er

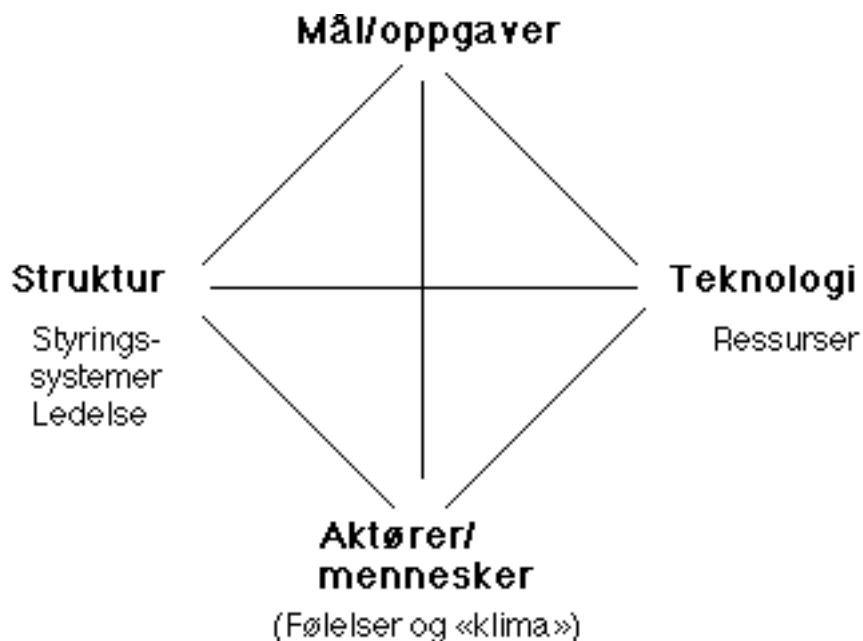
ÅRSÅKENE, er ikke det like enkelt. Det kreves da en forståelse av hva en organisasjon er og hvordan den fungerer, m.a.o. en organisasjonsmodell. En modell gjør det mulig å plassere ”symptomene” i en avgrenset, logisk sammenheng, noe som igjen gir grunnlag for en analyse. Innledningsvis i 1A) nevnte jeg noen elementer som også kan være en enkel organisasjon modell



En slik modell blir imidlertid for enkel når det skal foretas en analyse. En organisasjon modell kan bestå bare av prosesser, for eksempel:

- Beslutningsprosessen
- Kommunikasjonsprosessen
- Produksjonsprosessen

som er de 3 prosessene som foregår i en organisasjon. Det er imidlertid fortsatt ikke noe som forteller om de ulike aktørene, hvilke verktøy og virkemidler som står til rådighet og hva som er organisasjonens mål, elementer som er viktige for en analyse. Leavitt's modell deler organisasjonen opp i slike elementer.



Modellen kalles ”SOFT”, Lyngdal har utvidet den til å omfatte også omgivelsene. Jeg velger å bruke denne modellen i analyseeksemplet.

Analyse betyr for meg å identifisere problemene og eventuelt finne ut hvorfor problemene er der. Nærmere utredning og forslag til tiltak hører ikke hjemme i en analysefase, og tas derfor ikke med her.

- K Dahl har følgende faser i organisasjonsutviklingsarbeid:
- Medvirkning, klargjøring, motivasjon
- Kartlegging (her nevnes også ordet analyse) *
- Analyse
- Utredning for det videre arbeidet
- Handling

Lyngdal Har andre faser: (til dels overlappende)

- Diagnose/analyse *
- Målformulering
- Utredning
- Gjennomføring/iverksetting
- Evaluering

(* = Her ligger oppgaven)

En analyse kan avdekke små og store problemer, resultater som igjen påvirker andre resultater m.m. Det vil bli for omfattende å eksemplifisere generelt innenfor alle elementer i Leavitt's modell.

Jeg velger derfor å bruke et enkelt eksempel for å vise teknikken: ” Pasientene ved medisinsk poliklinikk på Flatlandsykehuset klager over lang ventetid, dårlig informasjon og surt skrankepersonale. Skrankepersonalet klager på legene, som bryter avtaler og somler. Legene irriterer seg over skrankepersonalet og laboratoriepersonell fordi papirer blir feil/slurvete utfylt. Budsjettet er overskredet”.

Mål/Oppgaver:

Finnes det mål for hvor lenge en pasient skal maksimalt måtte vente?

Har poliklinikken pasientene eller forskningen i sentrum?

Er bevilgningen gitt i henhold til effekt –og resultatmål? (f.eks. kr/pr laboratorieprøve)

Struktur:

- Er det noen som har for mye/lite å gjøre?
- Er det klart for alle hvem som skal gjøre hva? (f.eks. i forb. med papirarbeid)
- Er det klart hvem som bestemmer hva og når? hvem forbruker/styrer budsjettet?
- Er intern kommunikasjon/informasjon god nok? (vet de hva de andre gjør)

Teknologi:

Er lokalene hensiktsmessige eller hindrer de utførelsen av arbeidet?

Kan arbeidsoppgavene automatiseres?

Er kompetansen god nok i alle ledd? (trenger personalet kanskje et servicekurs?)

Mennesker:

- Hvordan oppleves arbeidsmiljøet?
- Er pasientene til bry og i veien for ”selve jobben”?
- Hvem er det som får skylden når pasientene klager? (er det grupper eller enkeltindivider)
- Er det stort gjennomtrekk av personale?

Opplistingen er ikke uttømmende, selv for dette lille eksemplet, noe som tydelig viser at analysering av organisasjonsproblemer er omfattende og komplekst. Svarene på spørsmålene hører med i analysen, de tas ikke med her.

Teknikker som kan tas i bruk i analysearbeide er f.eks.:

- Samtaler med grupper / enkeltpersoner
- Spørreskjemaer til de ansatte
- Analyse (OU) seminar
- Brukerundersøkelser

Det er viktig at ledelsen deltar aktivt og at de ansatte informeres, deltar og blir hørt.

En organisasjon vil som regel tjene på å benytte seg av ekstern bistand når en effektivitetsanalyse skal foretas. Hvis de(n) som skal analysere, selv er ansatt i organisasjonen og dermed er en del av problemet, vil de(n) ha problemer med å forholde seg nøytrale, de vil kanskje ikke ”se skogen for bare trær” de kan/vil møte mistanke og uvilje, kanskje prøve å pynte på resultatene for ikke å bli upopulær m.m. Fordelen med å bruke interne krefter er at de har innside kunnskap, kjenner organisasjonens historie, kjenner kulturen og føler problemene på kroppen, kan stille riktige spørsmål og vite når svar må utdypes.

En ekstern konsulent bør altså brukes p.g.a. nøytralitet og fordi vedkommende gjerne har slike analyser som profesjon, dvs. kjenner teknikker, modeller og prosesser. Det er imidlertid viktig at konsulenten får støttespiller(e) internt for å korrigere og trekke på de fordelene disse har i forhold til den eksterne.

Oppgave 2

Innledning

Jeg vil i denne oppgaven først foreta en organisasjonsanalyse basert på den informasjonen som gis, og bruke dette som grunnlag for å vurdere hva det bør legges vekt på i innovasjonsprosessen.

For øvrig vil jeg presentere en del generell teori knyttet til temaene.

- pådriveren
- motstand mot forandring
- flaskehalsen i endringsarbeid
- og velge og prioritere momenter under de 2 siste.

Organisasjonsanalyse

I denne oppgaven velger jeg å bruke ”**MØVK** – modellen” for analysen:

Makt

- **Nå:** Dagens organisasjonsmodell er hierarkisk, linjedelt med unntak av ergo/fysioterapi og en del andre felles servicetjenester. Ledelse/makt er plassert
- **Plan:** Gruppeorganisering ”selvstyre” – nye ledelsesformer
- **Momenter:** Dagens ledere kan være motstandere av endring fordi de mister makt.

Økonomi:

- **Nå:** Pasientene er dårlig stimulert, får ikke dekket sine krav og behov (taper). De ansatte får ikke dekket sine krav, arbeidet er lite utviklende (taper også)
- **Plan:** Pasientene skal få individuell/helhetlig omsorg. De ansatte skal få utvikling i mer helhetlige arbeidsoppgaver
- **Momenter:** Er det mulig å sikre at det ikke oppstår nye ”tapergrupper”, dvs. at noen får det verre fordi andre har fått det bedre?

Virksomhet:

- **Nå:** Arbeidet er lite målrettet Arbeidet er lite spesialisert
- **Plan:** Grupper får totalansvar og klare mål Arbeidet fordeles, flere funksjoner utføres av samme person
- **Momenter:** Krever operasjonelle mål, i samsvar med makt og myndighet, akseptert og forstått, resultatorienterte og noe å strekke seg etter. Kvaliteten på arbeid må ikke reduseres pga fare for manglende fagprofesjon.
- Lokalteter og utstyr m.m. må vurderes for å se om dette skaper hindringer

Kunnskap:

- **Nå:** Svakt faglig miljø
- Gode ressurser/kompetanse i medarbeidere med lang praksis
- Svake ressurser/kompetanse p.g.a. mange vikarer/vikariater
- **Plan:** Helhetlig miljø, styrket faglig
- **Momenter:** Nødvendig, svært viktig, å bygge opp kompetanse, spre kompetanse og beholde medarbeidere
- Vikarer bør erstattes av faste stillinger

Pådriveren er generelt den personen i organisasjonen som brenner for oppgaven med organisasjonsutvikling – ”ildsjel”. Pådriveren

- skaper begeistring og motivasjon
- glatter ut hindringer
- samler trådene
- holder motivasjonen oppe
- åpner dører
- sørger for at prosessen går fremover

Ut fra det lille jeg vet om nestleder Eriksen, ser det ut til at han egner seg godt som pådriver. Han har visjoner og vyer om ny organisering, er oppmerksom på motstanden som kan komme og ønsker å unngå ”støy” i organisasjonen. Et godt utgangspunkt. Hvis han da i tillegg passer på ikke å gjøre jobben alene (eller nesten alene), står han enda sterkere.

Motstand mot endring

er en menneskelig ”egenskap” og dermed nærmest naturgitt. De fleste liker ritualer og vaner i trygge omgivelser. Noen av de vanligste årsakene til motstand er:

man har investeringer/interesser i det bestående, noe som kanskje vil gå tapt ved endring.

- man innser ikke/aksepterer ikke at problemet finnes

- man ser ingen fordeler, bare ulemper ved den foreslåtte endringen (økt ansvar, økt arbeidsbelastning osv)
- man er engstelig for det ukjente
- man er mistenksom mot alt som er nytt ("vi vet hva vi har")

Det er ikke vanskelig å se at alle disse mekanismene kan tre i kraft i Solgrend sykehjem dersom ikke prosessen søker å forebygge/hindre dette. Generelt er min påstand at uansett hvordan man gjennomfører en OU-prosess, vil det være noen som blir misfornøyd, misunnelige og som synes de hadde det bedre før. Mennesker er så vidunderlig ulike. Men en godt gjennomført prosess vil fange opp flertallet av de berørte i en positiv vinkling

Jeg tror de viktigste virkemidlene for å hindre motstand ved Solgrend sykehjem er:

1. sørge for at ingen skal miste jobben, arbeide for at vikarene skal bli fast ansatt –og informere om dette helt i starten
2. la de "gamle" lederne få diskutere seg imellom og med sine medarbeidere om hva som oppleves som bra og mindre bra i dag - påvirke til at lederne ser fordelene og blir "minipådrivere"
3. la de ansatte med lang erfaring få vite hvilken viktig ressurs de vil være i kompetanseoppbyggingen, og hvilke fordeler/avlastning endringen vil bety for dem

De punktene er prioritert. Jeg tror pkt. 1 er det aller viktigste, fordi usikkerhet knyttet til det å miste jobben, skaper mye uro på en arbeidsplass. Dessuten vil de fast ansatte antakelig solidarisere seg med de vikarene som har vært der en stund, og støynivået blir enda høyere.

Fallgruver/flaskehals i endringsarbeidet

Jeg vil nevne noen få av disse:

- "brannslukking" og små redningsaksjoner trekker oppmerksomheten bort fra prosessen
- nøkkelpersonell frigjøres ikke fra sitt ordinære arbeid, prosessen går i stå p.g.a. manglende ressurser
- motivasjonen faller raskt hvis det ikke kommer noen resultater innen rimelig tid

I enhver OU-prosess vil arbeidet bety økt belastning i en periode. Dette vil det sikkert også på Solgrens sykehjem. Sykehjemmet er ikke spesielt stort, men likevel stort nok til at det ikke anbefales å legge om organiseringen til primærsykepleieprinsippet tvers gjennom alle avdelinger på en gang. Sannsynligheten er stor for at flaskehalsene ovenfor vil inntre nokså raskt.

Jeg tror de viktigste virkemidlene for å hindre å gå i fallgruver ved Solgrend sykehjem er :

- velge en avgrenset, liten pasientgruppe eller en del av en avdeling som pilotgruppe og la de ansatte selv i stor grad styre prosessen innenfor et gitt tidsrom og med noen få, klare overordnede mål
- ta inn ekstrahjelp i en periode
- sørge for god, løpende informasjon om pilotprosjektet i organisasjonen for øvrig – be om tilbakemelding og reaksjoner

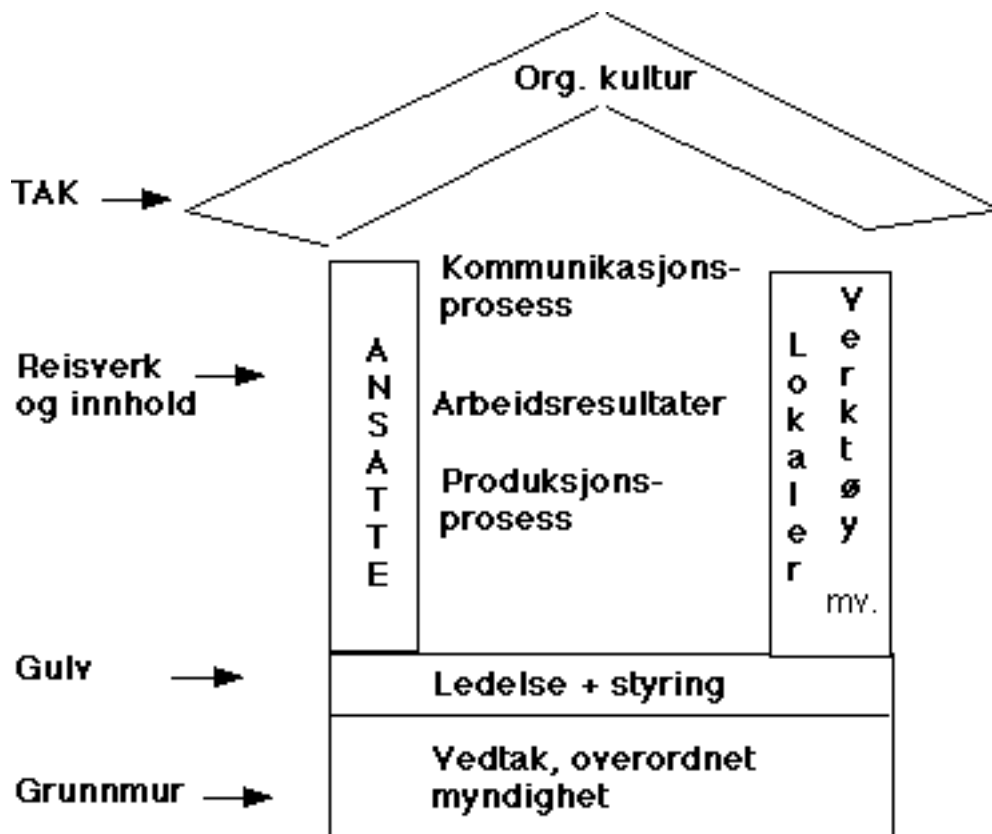
Også disse pkt. er prioritert. Jeg tror personressurser/nøkkelpersonell er den største faren for ikke å komme i mål, og mener derfor det viktigste er å begynne i det små. Dette vil også gi raskere resultater enn større, mer omfattende prosjekter.

Avslutning

Begge oppgavene har organisasjonsutvikling som tema, med forskjellig innfallsvinkel. Det aller viktigste for meg i et eventuelt fremtidig OU-arbeid vil være:

- å sørge for bred deltakelse
- å sørge for at både problemer og løsninger "eies" av alle
- å sørge for god, åpen kommunikasjon
- å evaluere fortløpende resultater
- og alltid vurdere konsekvenser før iverksettelse

Og min organisasjonsmodell vil være som en bygning:



Mange metaforer kan knyttes til denne.....

4. 1 En planlagt omorganisering som "skar seg" [1995]

Svar på følgende to oppgaver:

Oppgave 1:

Stokke, leder for teknisk avdeling, mener at avdelingen har behov for en ny organisasjonsstruktur. Hans motto for dette er "innovasjon og nyskaping gjennom lagåndsutvikling".

Ansatte klager over uklare autoritets- og kommunikasjonsforhold og det trengs en samlet gjennomgang av strukturen internt og avdelingens kontakter til andre avdelinger og etater. Det blir opprettet en planleggingsgruppe, med Stokke som leder, og med både eksterne og interne representanter som medlemmer.

Under planleggingen er Stokke en aktiv pådriver for rask saksbehandling i planleggingsgruppen. Samtidig har han hyppige samtaler og diskusjoner med avdelingens ansatte. Planleggingsgruppen kommer relativt raskt fram til et planforslag, men flertallet av de ansatte (utenom dem i planleggingsgruppen) er ikke enige i dette. De uttaler seg om planen, slik de er blitt oppfordret til å gjøre, og kommer med alternativt forslag til ny organisasjonsstruktur og til framdriftsplan for iverksettelsen.

Det alternative forslaget tar utgangspunkt i det framlagte planforslag, og påpeker at dette legger grunnlag for en mer oversiktlig organisasjonsstruktur. Følgende punkter bør imidlertid diskuteres nærmere:

1. Høyere grad av desentralisering.
2. Mykere overgang til ny struktur.
3. Bedre intern representasjon i diskusjoner før endelig vedtak.

Dette forslaget blir behandlet i påfølgende møte i planleggingsgruppen, og blir avvist som "urealistisk". Avvisningen av det alternative forslaget fører til stor frustrasjon og høyrøstede samtaler. Mange føler at Stokkes synspunkter på "innovasjon gjennom lagåndsutvikling" blir talemåter uten praktiske konsekvenser. Når Stokke på sin side oppdager at den "nye lagånden" er i ferd med å bli mer preget av splittelse enn av fellesskap, går han til uformelt møte hos administrasjonssjefen. På neste postmøte i avdelingen blir det lest opp et brev fra administrasjonssjefen, med beskjed om at behandlingen av avdelingens nye strukturplan må utsettes.

Ut fra din organisasjonsforståelse, hva mener du om Stokkes fremgangsmåte?. Illustrer din diskusjon med teorier fra pensum.

Oppgave 2:

Diverse verktøy (teknikker, problemløsningsmetoder, fremgangsmåter ...) anvendes i organisasjonsanalyse og -utvikling. Nevn noen og velg én som du skal:

- a) sammenligne med et annet verktøy;
- b) illustrere med et eksempel; eller
- c) utdype (drøfte svake og sterke sider m.m.)

(Du velger a, b eller c)

4. 2 Planlagt omorganisering: løsningsforslag [1995]

Oppgave 1:

Oppgaveteksten skisserer en delvis mislykket omorganisering i en avdeling i en kommune (organisasjon). En organisasjon kan defineres som en bevisst, stabilt samarbeid over tid for å realisere visse mål.

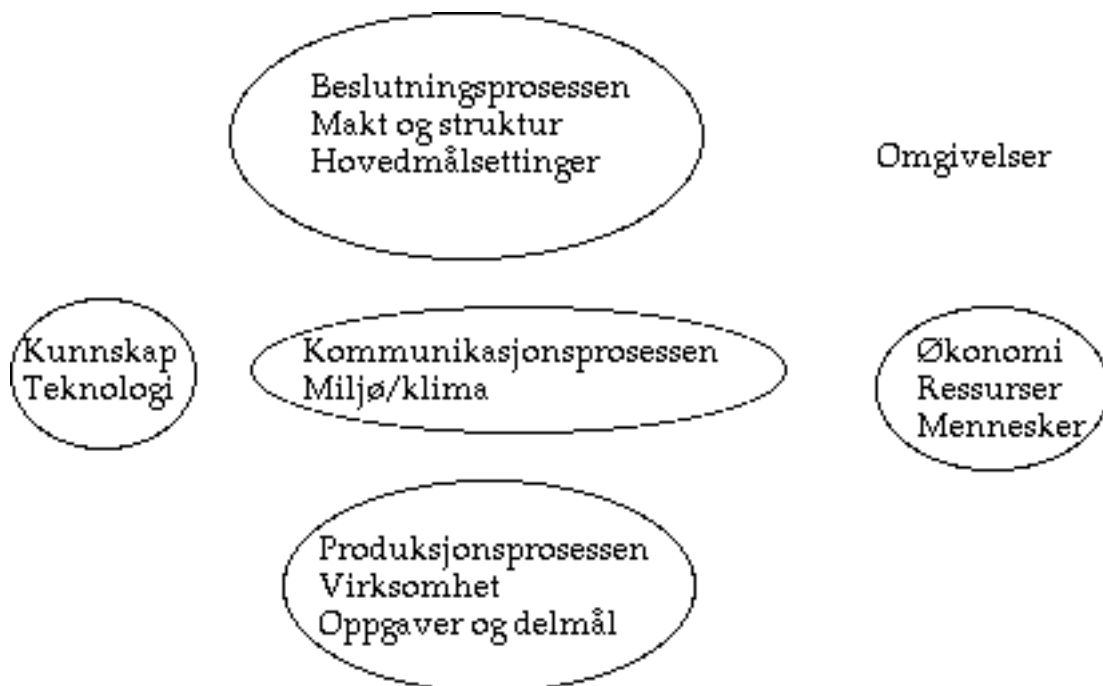
En omorganisering kan sies å være alle (bevisste) endringer av en eller flere elementer/bestanddeler i en organisasjon for å oppnå en tilstand som er bedre.

Med ”min” organisasjonsforståelse forstår jeg i denne sammenheng de elementene i en organisasjon som jeg finner mest sentrale, samt viktige prinsipper for å få en organisasjon (og en omorganiseringsprosess) til å fungere knirkefritt. Førstnevnte vil resultere i et forsøk på å lage en organisasjonsmodell.

En modell vil alltid være en forenkling av virkeligheten, noe som her kan være hensiktsmessig for å få mer oversikt over en komplisert og sammensatt organisasjon.

Jeg vil videre, i sammenheng med en gjennomgang av Stokkes fremgangsmåte, skissere et alternativ til denne.

Modellen under er en hybrid av Leavitts ”diamant” som framstiller elementene i en organisasjon, og M.A. Al-Arakis tilsvarende modell samt andre elementer som er sentrale i en organisasjon.



En organisasjon er sammensatt, og denne forenklingen er ikke altomfattende. Enhver organisasjon vil imidlertid ha et maktsenter. Dette består av personer i ledende stillinger, som mer enn andre i organisasjonen legger premissene for arbeidet. Her fattes beslutningene - eventuelt beslutninger om ansvarsdelegering & myndighet nedover i organisasjonshierarkiet.

Hovedmålsettingene for organisasjonen blir også styrt herfra, og den interne strukturen (oppbygningen av organisasjonen).

Grupperingen, økonomi / mennesker er noe problematisk da det finnes folk overalt i organisasjonen. Det går an å betrakte menneskers arbeidskraft som en ressurs, og dermed dets økonomi. Dette kan rettferdiggjøre plasseringen. Selve produksjonsprosessen hvor varer og/eller tjenester genereres har sammenheng med oppgavene, realiserer/utfører delmål og virksomhetens eksistensgrunnlag.

Kunnskap og teknologi er organisasjonens spisskompetanse og tekniske hjelpemidler - verktøy.

Kommunikasjonsprosessen er plassert i midten av modellen for å illustrere at elementet berører alle andre bestanddeler i organisasjonen. Det samme gjelder miljøet og "klimaet" i organisasjonen, som ofte spres utover gjennom et velfungerende kommunikasjonsprosess. Omgivelsene er viktig for en organisasjon – særlig for en kommune eller en avdeling i denne.

Kommunen er først og fremst en produsent av forskjellige tjenester til befolkningen, og er styrt av et hopetall av lover, forskrifter, direktiver og rundskriv. Kommunens aktiviteter kontrolleres også av befolkningen, media, og ikke minst av fylkesmann og departementer. Det er umulig å påvise absolutte kausalitetskjeder (årsakssammenhenger) mellom elementene i en organisasjon. Man kan imidlertid argumentere for at noen påvirkningsretninger er sterkere enn andre.

I en kommune vil maktsenteret ha en klart sterkere påvirkningskraft på både menneskene og produktene enn omvendt.

Maktsenteret vil også påvirke miljøet i organisasjonen, også indirekte gjennom påvirkning av medlemmene i organisasjonen for øvrig. Omgivelsene vil legge premisser for alle de øvrige elementene, kanskje særlig med hensyn til maktsenteret.

Videre er det flere teoretiske prinsipper en bør ta hensyn til for å ha mulighet til å gjennomføre en vellykket organisasjonsendring.

Medvirkning er en nødvendighet, både ledelsen og medlemmene ellers i organisasjonen må delta i endringsprosessen.

Motivasjon er også viktig for å inspirere alle i organisasjonen til å medvirke i prosessen. God informasjon til alle berørte parter er en forutsetning for dette. Positiv tilbakemelding virker også mer motiverende enn negativ!

Gjennom bred medvirkning får man også en følelse av fellesskap – og at man faktisk er med på å bestemme/legge premisser for prosessen.

Det er også en fordel at det eksisterer viss enighet om målene med prosessen, at disse er framkommet gjennom samarbeid og ikke kun diktert fra ledelsen.

Medvirkning fra ledelsen/politikere er spesielt viktig (helt nødvendig) for å sikre frigjøring av tid & ressurser.

Dette er kanskje de mest sentrale tommelfingerreglene før en iverksetter en endringsprosess. Følger en disse prinsippene er det lettere å unngå "flaskehalsproblemer" - at en kjører seg fast fordi (deler av) organisasjonen bremser prosessen.

Eksempler her er angst for all endring (p.g.a. utilstrekkelig informasjon?) og følelse av å få ordninger trødd nedover hodet (dårlig medvirkning/medbestemmelse)

Ut fra oppgaveteksten virker fremgangsmåten til Stokke vel ment, men noe ustrukturert & sporadisk. At omorganiseringsprosjektet til slutt islegges understreker at prosessen ikke har vært udelte vellykket.

Insentivet for å starte en slik prosess kommer fra Stokke selv, noe som i utgangspunktet er i orden.

Det er også avdekket noen eksisterende problemer i avdelingen, og det blir innhentet (noe usystematisk) mer informasjon om tilstanden gjennom samtaler og diskusjon. Allerede på dette stadiet kan det bemerkes at medvirkningen blant ansatte utover planleggingsgruppen er skral. Det fremkommer heller ikke hvilken informasjon som er gitt til hvem, og om de øvrige ansatte vet hva dette prosjektet er, og hvilke konsekvenser det har.

Resultatet blir et planforslag som kun prosjektgruppen står for. Det alternative forslaget avdekker at de ansatte føler seg forbigått, at de ønsker mer demokratiske ordninger i avdelingen (medbestemmelse) og at endringsforslagene er planlagt, gjennomført for hurtig og brått. Det brer seg og en frustrert stemning i avdelingen, og det stilles spørsmålstejn ved Stokkes motiver og operasjonaliseringen av mottoet hans. Det kan virke som om Stokkes tiltak (jfr. Argyris m.fl. uttrykt – og bruksteori) genererer flere problemer enn de løser.

Det må imidlertid påpekes at forslaget om planstruktur blir positivt mottatt.

Av Stokkes fremgangsmåte kommer det fram at han ikke har tatt nok høyde for de nevnte prinsipper om deltaking og lignende, og at Stokke / prosjektgruppen har oversett/neglisjert deler av elementene i en organisasjon (jfr. modellen foran).

I utgangspunktet vil ikke dette nødvendigvis føre til at prosessen blir mislykket, men i dette tilfellet ville avdelingen tjent på å ha hatt en mer strukturert & grundig prosess.

I dette tilfellet har det sviktet både i kommunikasjonsleddet, deltakingsleddet og i kunnskapsleddet. Prosjektet hadde tjent på å ha en mer åpen prosess, som igjen ville ført til større trygghet og aksept og til slutt til bedre kvalitet på resultatet. Det kan og virke som Stokke har hatt en litt for aktiv rolle i prosessen, hvor han nærmest har opptrådt som en prosessleder (kanskje) uten å ha god nok kompetanse til å gjennomføre prosjektet. Det kan være uheldig å adoptere en bestemt fremgangsmåte blindt og uten kunnskap. Det illustrerer et prosjekt ved Halden sykehus, hvor man overførte et målstyringsopplegg direkte fra Sverige, og prosjektet ble mislykket.

Alle organisasjoner er forskjellige, og trenger skreddersydde løsninger for å få en vellykket omorganisering.

Til slutt i oppgavedelen vil jeg kort (basert bl.a. på Lyngdals faser) skissere et prosjektopplegg som hadde snappet opp flere problemer i avdelingen til Stokke tidligere.

I. Objektiv tilstandsrapport basert på foreliggende materiale, evt. supplert ved benyttelse av Nominal Group Techniques (en slags brainstorming hvor bidrag noteres til alle er tomme for ideer) Det gis tilstrekkelig og samordnet informasjon til ansatte & impliserte.

II. Diagnoseseminar, dag 1:

Arbeidsgrupper gjennomgår foreliggende rapport, og kommer med ytterligere innspill. Ingen diskusjon – det hemmer kreativiteten her?

Organisasjonsutredningskonsulenten (OU – kons.) samordner det innkomne materialet, og grupperer det til neste dag.

Viktig å være bevisst følelsesprosesser (Bion), som oppstår ved gruppearbeide

Diagnoseseminar, dag 2:

Grupper går gjennom forslagene og problemer som er fremkommet, diskuterer disse og kommer med positive og negative bemerkninger samt konstruktive forslag til forbedring.

Forslag til handlingsplan utarbeides, evt. i plenum, og tiltak/delmål operasjonaliseres. Klare ansvarsroller for oppgavene/tiltak bestemmes, samt tidsperspektiv, rapporteringsrutiner og lignende.

Ledelsen /politikere sanksjonerer handlingsplanen.

III. Iverksetting av prosjektet

Begynner med det lettelse for å motivere og vise at resultater oppnås.

Kontinuerlig evaluering og oppfølging fra prosjektleder – jevnlig møter og rapporter om framdrift.

IV. Evaluering (slutt) utføres av en ekstern/objektiv person.

Oppgave 2:

Organisasjonsanalyse forstås her som en tilstandsbeskrivelse som gjerne foretas før et organisasjonsutviklingsprosjekt iverksettes. Å benytte seg av ulike teorier og metoder både ved utarbeidelse av analysen og gjennomføringen av et prosjekt kan både være retningsgivende og fungere som hjelpemiddel for å få et optimalt resultat. Man kan dele ”verktøyene” i 4 grupper; problemløsningsmodeller (PLM), organisasjonsmodeller (OM), faser i en OU-prosess (FOU) og generelle teorier og metoder. Jeg vil vektlegge de 3 første gruppene her.

PLM

- **LISAS EIE** (AI – Araki)
- **SOAS**, (styrke, omfang, art og samhörighet)
- **DETI** (differensiere, eksperimenterer, teoridannelse og innsikt)
- **NGT** (Nominal Group Teknik)
- Delphiteknikk
- Brainstorming

OM (elementer i en organisasjon)

- MØVK (miljø, økonomi, virksomhet og kunnskap)
- Leavitts ”diamant” (Struktur, Oppgaver, Mennesker og Teknologi)
- Oktografen (Al–Araki) ----> Beslutnings,-produksjons – og kommunikasjonsprosess (kort)

[Kulturmodellen (etikk, moral, bakgrunn, kultur osv.)]

”Egen” hybrid

FOU

- DIPE (discovery/invention/production/evaluation) – Argyris & Schön.
- Unfreeze – change – refreeze (Lewin)
- Egne faser (nevnt foran - basert bl.a. på Lyngdal)

Andre teorier / metoder

- Skille primær –og sekundæraktiviteter i en organisasjon.
- Intern effektivitet/ekstern effektivitet
- Lewins systemteori; Input – Output

II B

Jeg velger å illustrere bruk av problemløsningsmodellen **LISAS EIE** med et eksempel fra virkeligheten i oppgavens siste del.

Opgavens ordlyd og tidsaspektet forhindrer meg i å utdype de andre begrepene.

LISAS EIE er en problemløsningsmodell utviklet av M. A. Al-Araki. Modellen er todelt, og kan benyttes både for å avdekke problemer i en organisasjon, og videre analysere disse, men også som et hjelpemiddel ved gjennomføring av et endringsprosjekt. Eksempelet som følger vil vise begge disse kvalitetene.

- Lokalisere – problemet(ene)
- Identifisere – hva består de i/hvordan arter de seg?
- Sammenligne – har andre lignende problemer?
- Analysere – hva har vi her? + egenevaluering
- Sammenheng – hvorfor/hva påvirker dette?
- Eierskap – hvem skal løse problemene?
- Implementere – Utføre
- Evaluere – hvordan gikk det?

Utgangspunktet er et engasjement fra sentraladministrasjonen i en kommune, hvor vår oppgave var å rydde opp i regnskapet på sosialkontoret. Vi fikk en muntlig situasjonsbeskrivelse av økonomisjefen og regnskapsfører, før vi snakket med økonomikonsulenten på sosialkontoret. Denne samtalen ble kort da konsulenten skulle reise bort.

Basert på relativt motstridene opplysninger begynte vi å revidere regnskapet/kontrollere det.

I forhold til **LISAS EIE** – modellen kom vi skjevt ut, og fikk ikke oversikt over hva vi drev med før deler av både lokaliseringen og identifiseringen var unnagjort. Framstillingen nedenfor vil derfor være i retrospekt til å begynne med.

Lokalisering av problemene:

Sentraladministrasjonen mente at problemene fantes i ett av fire sammenkoblede regnskapssystemer, og at det skyldtes inkompetanse fra øk. konsulenten. (konferer Analysedelen)

Økonomikonsulenten mente at problemene fantes i alle fire regnskapssystemer, og at de skyldtes føringsfeil, systemfeil og dårlige rutiner.

Resultatet var at det var behov for en mer grundig identifisering av problemene.

Identifisering av problemet:

Gjennom en grundig gjennomgang av regnskapssystemene fant vi ut at det var problemer med 3 systemer, og feil på flere kontoer.

Sammenligning:

Ved å ta kontrollavgift av tilsvarende systemer og kontorer på et annet sosialkontor fant vi at de ikke hadde tilsvarende problemer.

Analyse:

På bakgrunn av nå foreliggende data kunne vi sammen med økonomikonsulenten konkludere med at det var flere typer feil, som gav forskjellig utslag i 3 regnskapssystemer.

Vi foretok også en egen evaluering på dette stadiet, og kom til at vi hadde blitt villedet m.h.t. informasjonen vi hadde mottatt, noe som førte til en del blindveiskjøring i starten. Vi følte videre et behov for å snakke med økonomikonsulenten for å klargjøre vår rolle i forhold til hans arbeid og i forhold til sentraladministrasjonen. Vi la stor vekt på samarbeid, og understreket at vi kun var der for å hjelpe til, og at det var (også) i vår interesse at han/sosialkontoret gjorde seg uavhengig av oss så hurtig som mulig.

Dette møtet var oppklarende og ”renset luften” mellom kontoret og oss. (det kom også fram at økonomikonsulenten og sentraladministrasjonen hadde et svært anstrengt forhold, noe som kan tyde på at sentraladministrasjonen kanskje hadde blandede motiver m.h.t. prosjektet)

Sammenheng:

Hvorfor oppstod problemene, og hva førte de til? Vi fant minst 4 forskjellige årsaker til at problemene/feilene oppstod, 2 av dem skyldtes feil ved systemet. Ett problem/en feil førte til forplantning i 3 regnskapssystemer, så en opprydning var absolutt nødvendig.

Eierskap:

På bakgrunn av ”oppklaringsmøtet” vi hadde (etter hvert!) med økonomikonsulenten, var han nå i høy grad involvert i prosjektet, og motivert framover.

Implementering:

Etter å ha avtalt utlån av en ekspert på regnskapsavstemming fra et annet sosialkontor, og sammen med økonomikonsulenten skrevet en tilstandsrapport med tidsplan, trakk vi oss ut (som aktiv part) av prosjektet. Allerede var flere av problemene løst.

Evaluering:

Pr. i dag er mesteparten av feilene/problemene rettet opp, og sentraladministrasjonen og/eller økonomikonsulenten vil skrive en sluttrapport før jul.

Selv om vi snublet noe i starten, var bruken av **LISAS EIE** nyttig, både som huskeliste (også fortidsmessig) og som modell for gjennomføring av prosessen – spesielt m.h.t. problemløsningsbiten.

I ettertid ser vi at vi med hell kunne benyttet også andre utfyllende modeller til liknende arbeide.

Blant annet kunne bedre bevissthet om aspekter som makt (kamp), økonomi, virksomheten og kunnskap hjulpet oss ved lokalisering/identifisering/sammenligning av problemene. En god organiseringsmodell ville og gitt oss bedre kunnskap og oversikt over elementer i en organisasjon, og hvordan de påvirker hverandre.

5. 1 Avdelingslederen med gode effektiviseringsplaner [1996]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Praktisk oppgave:

S. Eie har god utdanning innenfor organisasjon og ledelse, og praksis fra privat sektor. Han får en stilling som avdelingsleder ved Lavsetten kommune, sentraladministrasjonen. S. Eie er effektiv og svært innstilt på å kvittere for tilliten med å gjøre en god jobb. Han går derfor til den nye stillingen med stor tro på å kunne lykkes.

Situasjonen byr på mange utfordringer, som han ønsker å gjøre noe med. Han ser med en gang at det er uklar rollefordeling med hensyn til arbeid i avdelingen, dårlig budsjettstyring, mangel på klare målsettinger og på klart formulerte administrasjonsrutiner.

Ansatte klager også over arbeidsforholdene: for lite plass, dårlig datautstyr og lite hjelp når maskinene ikke fungerer som det skal. De har også problemer med vaktmestertjenester.

S. Eie har mange effektiviseringsplaner i skuffen. Forsøk på å få oversikt over økonomien, innføre budsjett rutiner og effektivisere rutinene blir møtt med motstand og mye frustrasjon. "Han er bare interessert i gode styringssystemer og har sin forståelse av hva produktivitet er. For mye tid går til andre ting enn til lederjobben han er tildelt. Det dannes flaskehals i flere ledd", sier en fagforeningsleder. "Selv om vi arbeider her, er vi også brukere av kommunens tjenester", sier en annen.

Konfliktene topper seg og personalsjefen må inn på banen. S. Eie reagerer med å jobbe mer, og tar både kveldsøker og helger til hjelp. Personalsjefen mestrer ikke situasjonen og kaller inn ekstern bistand.

Du er ekstern bistand. Diskuter, ut fra din organisasjonsforståelse, S. Eies fremgangsmåte. Angi dine prioriteringer og illustrer med teorier fra pensum.

Teoretisk oppgave.

Diverse teknikker og problemløsningsmetoder anvendes i organisasjonsanalyse og endringsarbeid. Nevn noen og velg én som du skal utdype (drøfte svake og sterke sider med hensyn til anvendbarhet), gjerne gjennom eksempler.

5. 2 Avdelingslederen: Løsningsforslag_I [1996]

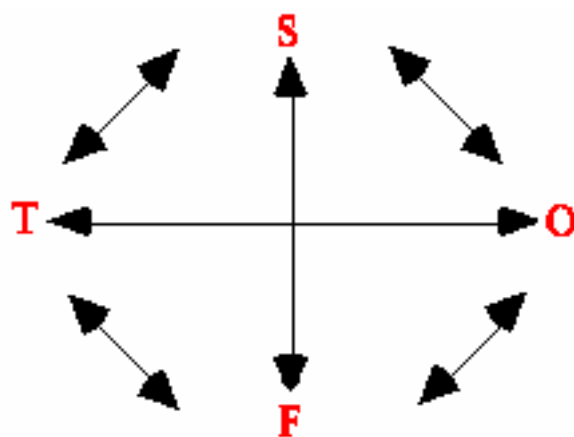
Praktisk oppgave

Dette er ei såkalla Cape-oppgåve, dvs. ei skildring av eit handlingsforløp og ein situasjon i ein organisasjon. Ein slik Cape gir begrensa informasjon og gir ikkje innblikk i alle dei nyansar som finst i ein slik situasjon. Slike situasjonar er komplekse, og ei objektiv framstilling ofte vanskeleg. Dette må vi ha i bakhovudet ved løysing av slike oppgåver.

S. Eie blir tilsett i Lavsetten kommune og grip fatt i dei problem han meiner å sjå i kommunen. Etterkvart som han prøver å løyse problema, møter han motstand. Personalsjefen kallar til slutt inn ekstern hjelp.

Som ekstern hjelp vil eg først skildre problema i organisasjonen og plassere dei i ein samanheng. Eg vil kommentere problema ut frå mi organisasjonsforståing og illustrere med teoriar. Eg vil og vise korleis ulike problem kan løysast og halde mine prioriteringar opp mot framgangsmåten til S. Ei. Eg går i utgangspunktet ut frå at dei problem som er skildra i oppgåveteksten er dei reelle.

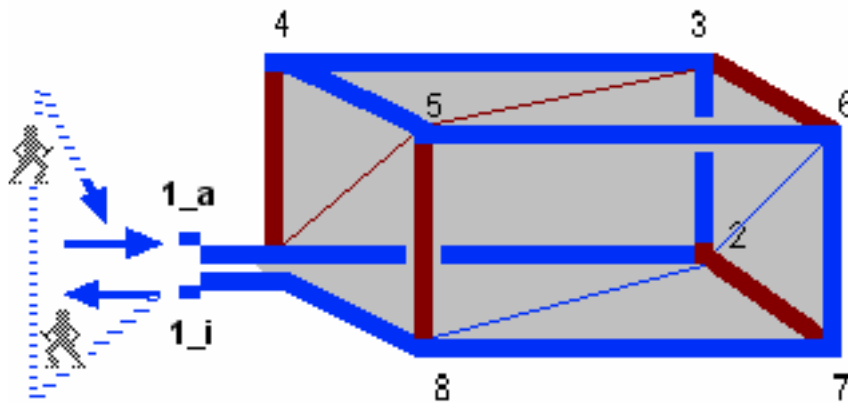
Ein organisasjon består i følgje Levitt av 4 element, som gjensidig påverkar kvarandre. Dette kan skildrast gjennom den såkalla SOFT-modellen:



For at organisasjonen skal fungere optimalt må det vere balanse/samsvar mellom desse fire elementa. Dersom eitt element ikkje er tilpassa føremålet vil det verke negativt inn på dei andre. I Lavsetten kommune er det ikkje balanse/korrekt tilpassing mellom desse elementa. Det fører til at organisasjonen ikkje fungerer best mogleg for å løyse oppgåvene sine.

Lyngdal tilfører eitt forhold/element til som har innverknad på organisasjonen. Det er omgjevnaden, i form av lokalsamfunn, storsamfunn, kundar, leverandørar, konkurrentar m.m. Eit misforhold mellom dei fire elementa i Leavitts modell (tilsvarer SOFT-modellen) fører til at organisasjonen kjem i eit misforhold i høve sine omgjevnader.

Ein modell som viser desse forholda meir detaljert er oktografen:



Forklár til oktografen: [se også Arakis Oktograf under øvelser]

1= mønster for etterspurnad frå lokalsamfunnet

2= organisasjonsstruktur

3= mål, planar, oppfølging

4= leiingans ansvarsgrunnlag

5= solidariske grupper, individ, team (dvs. medarbeidarar/tilsette)

6= trivsel

7= det organisasjonen tilbyr av produkt og tenester

8= arbeidsoppgåver, ressursutnytting og utvikling

9= samsvar mellom det organisasjonen tilbyr og det samfunnet etterspør, dvs. i kva grad organisasjonen oppfyller sin funksjon

Pilene i oktografen viser kva element som er i eit avhengigheitsforhold i høve til andre element. Oktografen er ein avhengigheitsmodell - ikkje ein påverknadsmodell! Ved hjelp av oktografen kan ein analysere situasjonen i ein organisasjon. Ved å lokalisere eit problem til eitt av dei 9 elementa i modellen, kan vi sjå kva avhengigheitsforhold det inngår i.

Det vil føre for langt i denne tidsavgrensa eksamenssituasjonen å gå gjennom alle problema i Lavsetletten på denne måten. Eg illustrerer derfor metoden ved å bruke problemet "uklar rolledeling".

Rolledeling har med organisasjonsstrukturen å gjere, altså i nr. 2. i oktografen. Element nr. 2 er avhengig av element nr. 3 (mål, planar, oppfølging) og nr. 1 (mønster for etterspurnad frå lokalsamfunnet). Ein må derfor leite der for å finne årsakene til at rolledelinga er blitt uklar. Uklar rolledeling i nr. 2 får innverknad på nr. 4 leiingans ansvarsgrunnlag, nr. 6 trivsel og nr. 7 produksjon/arbeidsoppgåver.

Både SOFT-modellen og oktografen seier noko om mi organisasjonsforståing, dvs. både kva element og kva prosessar som finst i ein organisasjon.

I tillegg vil eg bruke Argyris (amerikansk organisasjonsforskar) sin teori som samanliknar organisasjonen med ein læreprosess. DIPE-syklusen er ein fasemodell for denne læringa:

D	Discovery	Observere og undersøkje forholda
I	Invention	Analysere det ein har observert og utvikle tiltak for å endre på forhold som ikkje er som dei bør.
P	Production	Gjennomføre tiltak
E	Evaluation	Undersøkje om tiltaka er gjennomført i samsvar med handlingsplanen og om problemet er løyst. Argyris skil mellom to former for læring i organisasjonen

1. Enkelkrinslæring

- Vi trenar oss i å bli flinkare i det vi allereie kan, og som er dei akseptable rutinane på feltet.
- Vi eksperimenterer ikkje med alternative handlingsmåtar, men prøver å perfektjonere oss på dei allereie innarbeidde rutinane.

2. Dobbelkrinslæring

- Vi stiller spørsmål ved dei eksisterande rutinane og prøver å finne nye måtar å gjere ting på.
- Vi lærer ved prøving og feiling (testing - evaluering - justert handling)

Argyris set og opp to former for handlingsteoriar:

1. Uttrykksteori

- Det vi gir uttrykk for at er våre handlingsmåtar.

2. Bruksteori

- Det vi faktisk gjer.
- Dette kan vere skjult for oss sjølv, men andre er i stand til å sjå det.

Døme: Leiinga i ein organisasjon kan ha ein uttrykksteori som seier at ein må handle i samsvar med planar, men dei tilsette kan avsløre at leiingas bruksteori inneber at planar blir omgått.

På bakgrunn av det føregåande set Argyris opp to ulike bruksteorimodellar:

1. Bruksteori modell 1

- Dei fleste menneske passar inn i denne modellen.
- Vi fryktar endring, prøver å unngå feil og prøver ikkje ut nye arbeidsmetodar.
- Prega av enkelkrinslæring og defensiv haldning til utvikling.

2. Bruksteori modell 2

- Styrande variabel er ikkje frykt for å gjere feil, men å stadig søkje bekreftbar informasjon for å prøve å finne nye og betre måtar å gjere ting på.
- Eit miljø prega av eksperimentering og feiling for å oppnå ny erkjenning.
- Prega av dobbelkrinslæring og offensiv haldning m.o.t. utvikling.

Argyris` teoriar heng saman på den måten at organisasjonslæring gjennom DIPE-syklusen skal gje dobbelkrinslæring og overgang til bruksteori 2. I bruksteori modell 2 er dobbelkrinslæring blitt internalisert i organisasjonskulturen.

Når S. Ei grip fatt i problema i Lavsetten kommune, er det ei form for organisasjonsutvikling han tar fatt på. Organisasjonsutvikling er ein bevisst og planlagt prosess for å utvikle organisasjonen til å best mogleg ivareta sin funksjon, betre arbeidsmiljøet og sørge for samsvar/likevekt mellom dei fire elementa i SOFT-modellen og mellom SOFT-modellen og omgjevnaden.

Men S. Ei gløymer eit viktig moment ved moderne organisasjonsutvikling; nemleg medverknad frå dei som blir berørt av problema og som skal iverksette tiltaka.

Det er heilt avgjerande for eit godt resultat at dei berørte blir trekt inn i alle fasar av organisasjonsutviklinga. Ut frå oppgåveteksten verkar det som S. Ei køyrer sitt eige private OU-opplegg. Istadenfor burde han lagt opp til eit breiare prosjekt der flest mogleg blei trekt med. Som ekstern konsulent ville eg lagt opp til eit OU-prosjekt, med bruk av DIPE-syklusen og som mål at OU blir ein kontinuerleg prosess i Lavsetten kommune. Dette gjer det nødvendig å gå over frå enkelkrinslæring til dobbelkrinslæring og overgang til bruksteori modell 2.

Ved gjennomføring av DIPE-syklusen ville eg på alle trinn sørge for medverknad frå dei berørte. Dette kunne sikrast ved å leggje opp eit prosjekt. Eit prosjekt er eit tverrfagleg arbeid, med klar start og klar slutt og mål for kva ein vil oppnå. I motsetning til den daglege drift, som gjerne føregår i oppdelte og spesialiserte avdelingar, utnyttar ein ved prosjektorganisasjon ressursane meir tverrfagleg.

Ved at dei berørte blir trekt med i både å kome med diagnose av situasjonen, analysere, utvikling av tiltak, gjennomføring og evaluering sikrar ein at:

- mest mogleg riktig og relevant informasjon kjem fram (den som har skoen på veit kvar den trykkjer)
- dei tilsette får forståing for korleis organisasjonen fungerer og at noko må gjerast for å betre forholda
- dei tilsette blir motivert til å vere med på organisasjonsutviklinga
- dei tilsette får eit eigeidomsforhold til handlingsplanen og vil gjere sitt beste for iverksetjing.

Nokre teoriar viser kor viktig desse forholda er for trivsel og motivasjon, og dermed føresetnad for vellukka gjennomføring av organisasjonsutvikling:

Hertzberg skil mellom trivselsfaktorar (hygiene-) og motivasjonsfaktorar:

Hygienefaktorar:

- fysisk arbeidsmiljø
- løn
- leiing
- arbeidsdeling

Når hygienefaktorane er frå verande inntreff mistrivsel. Når dei er tilstades inntreff ein slags 0-tilstand, vi reknar med at det er det normale og gler oss ikkje spesielt av den grunn.

Motivasjonsfaktorar:

- anerkjenning/støtte
- utfordring
- ta beslutningar

- medverknad
- sjå resultat av arbeidet

Når desse ikkje er tilstades oppstår ein slags 0-tilstand. Når dei er tilstades oppstår motivasjon.

S. Ei burde derfor satse på motivasjonsfaktorane som eit viktig moment i OU-arbeidet for å få dei tilsette motivert til å støtte utviklingsarbeidet.

Istadenfor køyrer han sitt eige løp, eit løp som nesten tyder på at han nedvurderer dei tilsette si evne til å delta i slikt arbeid. Dette minner litt om det menneskesyn Douglas McGregor skildrar som teori X, eit menneskesyn som var vanleg tidleg i industrialiseringa. Det inneber:

- mennesket er i utgangspunktet ikkje interessert i å arbeide
- dei må derfor trugast med straff og lokkast med belønning
- dei må styrast og likar og å bli styrt

Motsatsen er teori Y, som ligg til grunn for moderne organisasjonsteori:

- alle menneske har ressursar som kan mobiliserast om dei berre får ansvar og blir motivert til det
- det er andre enn berre leiinga som kan delta i beslutnings- og utviklingsprosessen i ein organisasjon

Ved neglisjering av motivasjonsfaktorane, og eit tilnærma teori X menneskesyn, oppnår S. Ei motstand mot endring frå dei tilsette og faktisk og at det verkar negativt inn på kommunens tenester (jf. "Sjølv om vi arbeider her, er vi og brukarar av kommunens tenester).

Motstand mot endring kan oppstå fordi:

- ein har investert interesser i dagens situasjon, og desse vil ein gjerne behalde
- endring inneber noko usikkert, det medfører dermed angst
- ein ønskjer ikkje å vedkjenne seg problema
- rigide byråkratiske ordningar kan hemme endring
- endring kan innebere omfordeling av makt, og leiinga kan derfor motsette seg å miste makt
- struktur og tradisjon kan vere så innarbeidd i ein organisasjon at endring er vanskeleg
- usemje om mål for endring

Desse problema kan unngåast/reduserast ved gjennomføring av OU-prosjekt i samsvar med Argyris sine ideal for læring og bruksteorimodell, og ved bruk av ein DIPE-syklus basert på medverknad og motivasjon.

S. Ei sitt OU-forsøk får negativ innverknad på kommunens tenestetilbod. Det er her snakk om forholdet mellom indre og ytre effektivitet. Indre effektivitet og produksjon i forhold til ressursutnytting. Ytre effektivitet er kva organisasjonen tilbyr i forhold til etterspurnad. Det ideelle er høg produksjon i forhold til ressursbruk og at det ein tilbyr samsvarar med etterspurnaden. S. Ei sitt OU-forsøk har no tydelegvis gått så langt at det har oppstått eit misforhold mellom den indre og ytre effektivitet.

Som ekstern konsulent ville eg ha prioritert (hovudpunkt):

- medverknad
- gjennomføring av Argyris` teoriar (DIPE, overgang frå enkel- til dobbelkrinslæring, frå bruksteori 1 til 2)

- sørge for at OU blei internalisert som ein kontinuerleg verdi og prosess i organisasjonskulturen i Lavsetten kommune

Teoretisk oppgåve

Eg skal her nemne nokre teknikkar og problemløysingsmetodar og utdjupe ein. Eg går derfor raskt gjennom nokre slike og tek meir grundig opp ein. Eg vil då ta føre meg Kjell Dahl sin metode MKAUH. Grunnen til at eg vel denne er at den legg vekt på ein del viktige moment (som t.d. kunne hjelpe S. Ei i Lavsetten,,,,).

Fasemodellar

Desse angir ulike fasar i eit OU- el. problemløysingsprosjekt.

1. DIPE

Sjå oppgåve 1/praktisk oppgåve

2. LISAS EIE

L - Lokalisering (kvar er problemet?)

I- Identifisering (kva går problemet ut på?)

S- Samanlikning (har andre hatt tilsvarende problem, og korleis har dei i så fall løyst desse?)

A- Analyse (grundig gjennomgang av problemet, årsak - verknad, kva skjer om ein ikkje gjer noko?, moglege løysingsalternativ)

S- Samsvar med verkelegheita (er analysen realistisk og lar tiltaka seg gjennomføre?)

E- Eigdomsforhold (kven er ansvarleg for problemet og gjennomføring av tiltak?)

I- Implementering (gjennomføring)

E- Evaluering

Problemløysingsmetodar/analyseteknikkar

1. OKTOGRAFEN

Sjå oppgåve 1/praktisk oppgåve

2. SOFT

Sjå oppgåve 1/praktisk oppgåve

3. MØVK - ein forenkla oktograf

M- korleis er maktforholda?

Ø- korleis er dei økonomiske forholda?

V- korleis foregår verksemda/arbeidet?

K- korleis er kunnskapsforholda?

4. SWOT - får fram pluss og minus

S - strong (om notilstand)

W- weak (om notilstand)

O- opportunities (om framtid/foreslåtte tiltak)

T- threats (om framtid/foreslåtte tiltak)

5. SPAR - viktig ved OU

- S- sikre:
- P- produktivitet
- A- arbeidsforhold
- R- ressursutvikling

6. Unfreeze - change - refreeze

Ein løyser opp - blir mottakeleg for andre haldningar og forslag, føretar endring i haldning og handling og frys fast den nye situasjonen.

7. Input - omforming - output

- Input- råmateriale: maskiner , teknikkar , arbeidsoppgåver
- Omforming: ved hjelp av innhald i organisasjonen (t.d. SOFT)
- Output: ferdige produkt og tenester

Rundt denne modellen ligg omgjevnaden, og det går feedback tilbake til input frå output og omgjevnaden.

8. DETI - ein læringsprosess

- Kan samanliknast med DIPE, og er såleis ein fasemodell)
- D- differensiering (vi observerer og skil dei ulike tinga frå kvarandre)
- E- eksperimentering (vi prøver ut/testar det vi har observert)
- T- teoridanning (vi abstraherer og generaliserer)
- I- innsikt (vi får ny innsikt)

9. Organisasjonsutvikling

Sjå praktisk oppgåve.

10. Mintzberg

Er opptatt av omgjevnaden sin innverknad på organisasjonen. Det er 4 karakteristika ved omgjevnaden som får innverknad på organisasjonen:

- stabil vs. dynamisk
- enkel vs. kompleks
- venleg vs. fiendtleg
- homogen vs. heterogen

Karakteristika til venstre fører lett til mekanistisk organisasjon. Karakteristika til høgre fører lett til organisk organisasjon.

Dei ulike metodane kan med hell kombinerast. T.d. kan ein bruke MØVK på SOFT for å få fram korleis ulike forhold endrar seg ved OU (døme: ved privatisering av ein offentleg organisasjon, vil makt-, økonomiske- verksemds- og kunnskapsforhold endre seg for både struktur, oppgåver, folk og teknologi i ein organisasjon).

Som nemnt i innleiinga vil eg utdjupe Kjell Dahl sin metode for organisasjonsanalyse og endringsarbeid, kalla MKAUH. Dette er ein fasemodell (som DIPE/LISAS EIE), og eg vil gå gjennom fasane - og få fram sterke og svake sider ved modellen.

MKAUH =

- M - Modning
- K - Kartlegging
- A- Analyse
- U- Utgreiing
- H- Handling

M = Modnings-, klargjerings- og motivasjonsfase

- Prosjektansvarleg må bli kjent med prosessar, arbeidsoppgåver, organisasjonsstruktur (helst også uformell) og organisasjonskultur.
- Han/ho må skaffe seg oversikt over kva problema inneber.
- Lar problema seg løyse? Er organisasjonsmedlemmene motivert til å delta i problemløysinga?
- Ei viktig oppgåve i denne fasen er nettopp å få organisasjonsmedlemmene/dei tilsette motivert for å delta i problemløysinga. Dei må informerast og organisasjonsprosessane og få forståing for kva som er problema. Dei må motiverast til å bli med på løysing av problema.
- I denne fasen blir ein del formalitetar ordna. Det blir gitt mandat for arbeidet, sett ned evt. styringsgruppe, referansegruppe, arbeidsgruppe og tilsett evt. (ekstern) prosjektleiar + gitt rammer i tid og økonomi.
- S. Ei i den praktiske oppgåva er eksempel på at denne fasen ikkje blei tatt alvorleg/grundig nok, med negativ innverknad på resten av prosessen.

K = Kartleggingsfase

- Ein undersøker organisasjonen og finn korleis dei ulike prosessar og funksjonar eigentleg verkar.
- Ulike metodar kan brukast, t.d. oktografen og SWOT.
- Informasjonsinnsamling kan skje ved observasjon (open eller skjult), spørjeskjema, intervju, gruppearbeid, undersøking av eksisterande kjelder (t.d. sjukefråvær) og gruppesamtalar (mindre gruppe eller gjennomføring av ein større konferanse/seminar).
- Viktig at flest mogleg deltek for at resultatet skal få fram eit realistisk bilete av situasjonen.

A = Analysefase

- Ein går gjennom resultatata etter kartlegginga og foretar ei analyse.
- Dvs. ein ser etter årsaker, konsekvensar, samanhengar, verknadsforhold, kven som blir berørt og kven som er ansvarleg.

U = Utgreiingsfase

- Denne overlappar analysefasen.
- Her fortsetter ein på det som har kome fram gjennom kartlegginga og analysen av problemavsløringar og prøver å greie ut om moglege tiltak for å betre/endre forholda.
- Denne fasen munnar ut i ein handlingsplan.
- Det må vere størst mogleg semje om tiltaka, elles er det ikkje realistisk at dei blir gjennomført.

H = Handlingsfase

- Gjennomføring av handlingsplanen, som inneheld oversikt over tiltak, ansvarlege for gjennomføring og tidsperspektiv.
- Det er viktig at tiltaka blir gjennomført, fordi prosessen har skapt forventningar mellom alle involverte om at det vil skje forbetringar.

- Spesielt gjennom motivasjonsfasen (men og gjennom dei andre) har folk fått eit eigeidsforhold til prosjektet og handlingsplanen. Dette gjer at dei er motivert og på ein måte forplikta til å gjennomføre tiltaka.

MKAUH har klare likskapstrekk med dei to fasemodellane DIPE og LISAS EIE. Den klare styrken for MKAUH er vektlegginga av modnings- og motivasjonsfasen. Dette gir positive verknader for resten av prosessen i form av motivasjon og eigeidsforhold. Den byggjer på teori Y menneskesyn, bruksteori 2 og dobbelkrins læring.

LISAS EIE er noko meir detaljert enn MKAUH. Dette kan vere ein fordel, men det blir utlikna ved at MKAUH stiller brukarane litt friare m.o.t. individuell tilpassing. Dei fleste momenta i DIPE og LISAS EIE inngår og i MKAUH.

Unntaket er evaluering, og det er ein klar svakheit ved MKAUH. Evaluering er viktig fordi:

- ein får tilbakemelding om korleis det har gått - har tiltaka verka og er problemet løyst?
- denne tilbakemeldinga gjer at vi kan justere handlingane våre
- ved at vi evaluerer blir det lagt vekt på negative og positive sider - dei kjem fram i lyset
- den gir preg av seriøsitet ved prosjektet - ei form for vitskapleg preg
- ved at vi er merksame på at det skal evaluerast, verkar det inn på dei handlingar og val vi gjer gjennom prosjektet.

5. 3 Avdelingslederen: løsningsforslag_II [1996]

Praktisk oppgave

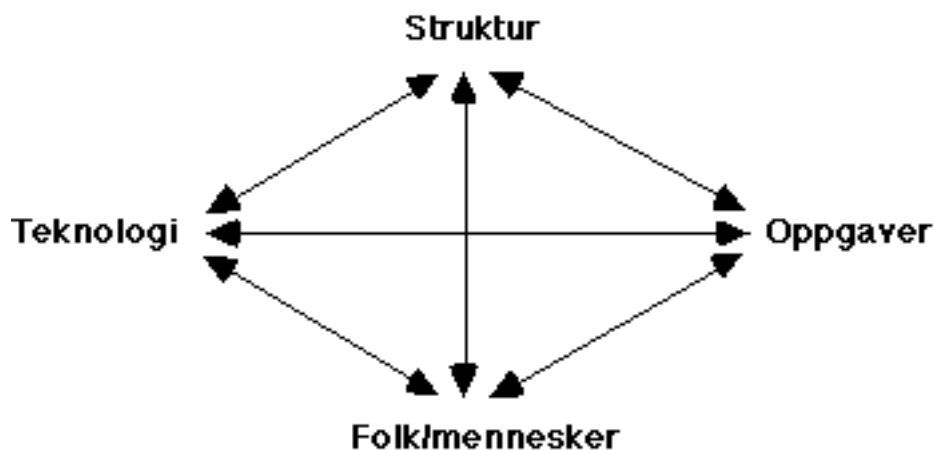
Jeg vil innledningsvis starte med et par definisjoner før jeg starter min diskusjon ang. oppgaven.

Organisasjon: Et stabilt målrettet samarbeid mellom mennesker. (Flaa m fl.)

Organisasjonsutvikling (OU): En planlagt og målrettet endringsprosess, som skal føre til bedre effektivitet og måloppnåelse i organisasjonen. OU skal føre til bedre samsvar mellom virkemidler/teknologi og mål/oppgaver.

For å forstå en organisasjon må vi ha en generell modell av hvordan den er bygd opp. Jeg velger her Leavitt's diamant, som består av:

[SOFT-modellen]



En utdypning av modellen:

(S) Struktur – en organisasjonsstruktur gjenspeiler seg i den formelle oppbygningen. Vi kan lese ut av organisasjonskartet hvordan ansvars- og myndighetsfordelinger, hvem som er med i beslutningsprosessene, hvem som har formell makt osv.

(O) Oppgaver/mål – her vil vi finne organisasjonens hovedmål, som igjen er inndelt i delmål, operasjonelle mål osv. Målene sier noe om hva man kan forvente av resultatet av etaten/gruppen/enkelt personer, og organisasjon legitimerer sin eksistensberettigelse her.

(F) Folk/aktøren – her vil man finne ut hvordan mennesker opptrer både alene og i grupperinger. Hvordan de samhandler, formelle og ikke minst uformelle grupperinger, fagforeninger osv.

(T) Teknologi/virkemidler – dette kan være alt ifra en organisasjon datautstyr og fysiske kontorlandskap ned til den enkelte medarbeiders kompetanse.

En organisasjon opptrer sjelden, (eller eksisterer sjelden) helt alene. Derfor har Lyngdal plussset på en 5. faktor til SOFT-modellen, nemlig omgivelsene. En organisasjon (og som vi er opptatt av, kommunene) må ta hensyn til sine omgivelser. Omgivelsene kan være av politisk, økonomisk karakter, det kan være kunder - klienter, leverandører og det kan være hele situasjonen om den er stabil/ustabil.

En organisasjon må stadig være og vil stadig være i utvikling, både fordi menneskene i organisasjonen utvikler seg og teknologien utvikler seg, men også fordi omgivelsene utvikler seg med stadig større krav til organisasjonen. Dette har vært den typiske situasjonen i kommunene i de senere årene. Stadig flere oppgaver blir pålagt kommunene med et økende krav om effektivisering.

Jeg må her komme litt tilbake til målene i en organisasjon De burde være klare og presise, men det er de sjelden, og dette gjelder kanskje også spesielt i kommunene hvor det er politikerne som

definerer målsetningene. For å bli enige må de kompromisse og gi/ta, forskjellige koalisjons –og interessegrupper er også med på å påvirke, og alt dette vil skape diffuse mål.

For at OU skal være vellykket er det vanlig å dele prosessen inn i faser. Vi kan ta utgangspunkt i Lyngdals fem faser for en OU-prosess:

1. Diagnose
2. Målformulering
3. Søking etter og valg av problemløsning
4. Handling/iverksetting
5. Evaluering

Her er vi tilbake til den aktuelle casen, hvor Eie blir ansatt som avd. leder i sentraladministrasjonen i Lavsletten kommune. Han oppdager selv flere problem, og blir gjort oppmerksom på enda flere av de ansatte.

Oppgaven gir lite opplysninger om hvor godt Eie informerer de ansatte om hva han holder på med, den gir også lite opplysninger om hva/hvordan han gjør disse tingene.

Jeg går derfor ut ifra at han i liten grad tar de ansatte med i prosessen, og at han opererer mye på egen hånd.

Det er her jeg mener at Eie gjør de første feilene. Noe av det viktigste man må ha i tankene når man vil effektivisere/omorganisere er diagnosefasen. I denne fasen bør man bruke god tid og kan her legge hele grunnlaget for en vellykket OU-prosess.

Hvis man klarer dette vil man oppnå flere ting bl.a.:

- skape en helhetlig organisasjonsforståelse både hos ledere og ansatte
- avdekke problemene
- skape en uavbrutt og helhetlig prosess
- etablere et starttidspunkt for prosjektet, som senere resultater kan måles opp mot.
- understreke prosjektets seriøsitet
- skape motivasjon hos den enkelte

Her virker det som om Eie bommer. Han burde her ha dratt alle de ansatte med for å oppnå overnevnte. For å få kartlagt alle problemene kunne han tatt i bruk flere metoder. Han kunne intervju de ansatte, brukt spørreskjema, observert samhandlingssituasjoner etc.

Siden dette dreier seg kun om sentraladministrasjonen, kan det umulig dreie seg om et uoverskuelig antall mennesker, derfor er kanskje intervjumetoden en god metode her.

En svakhet ved spørreskjemaer er jo at der vil man få uttrykk for folks uttrykte teori og den samsvarer nødvendigvis ikke med folks bruksteori.

Jeg har forutsatt at det er Eie selv som er rådgiver i dette prosjektet. Dette er fordi han oppdager en del problemer og gjerne vil gjøre noe med dem. Dessuten er sentraladministrasjonen kun en enhet i kommunen, og det er liten grunn til å trekke inn en ekstern konsulent. (Vel og merke hvis Eie hadde gjort sine ting riktige.)

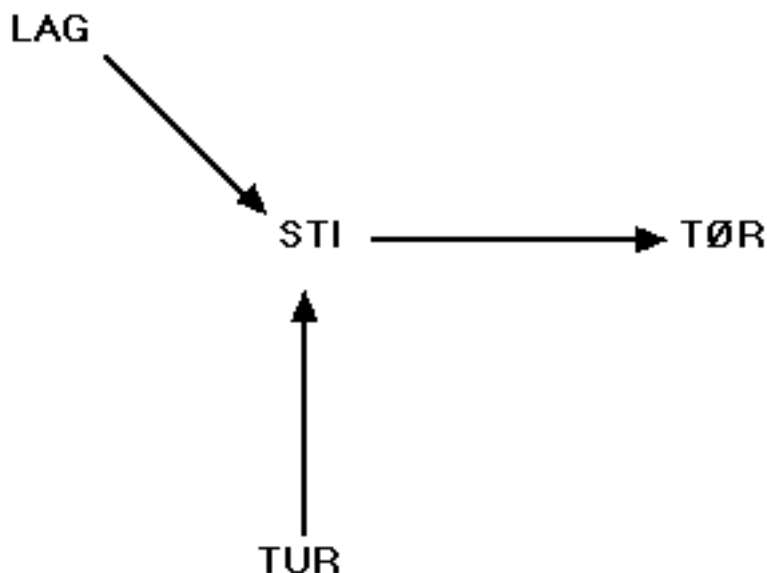
Som før sagt er det viktig at de ansatte trekkes med fra første stund, både for å få et "eierforhold" til prosjektet, og fordi det er de som vet best "hvor skoen trykker".

Det er også viktig for Eie å finne frem til uformelle grupperinger, og å trekke eventuelle fagforeninger med på et tidlig tidspunkt.

Jeg vil her trekke inn deler av Magids **oktograf** for å illustrere sammenhengen i en del problemstillinger.

Jeg starter med kommunikasjonsprosessen, siden det åpenbart er mangel på kommunikasjon mellom Eie og hans medarbeidere.

Kommunikasjonsprosessen avspeiler samarbeidslogikk mellom ledere og medarbeidere. Prosessen er avhengig av kvaliteten på beslutningstaking og de planer og strategier organisasjonen følger. Kommunikasjonen er i motsetning til informasjonen en toveis forbindelse



Pilen mellom LAG (leders atferd og ansvarsgrunnlag) og STI (medarbeidere, solidarisk – team – individ) er likevel enveis fordi kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere er formell, men også fordi medarbeiderne står i et avhengighetsforhold til lederne. Lederen kan når som helst delegere/eventuelt ta fra en medarbeider ansvar og myndighet.

TØR (trivsel, tilfredsstillelse av behov økonomi og resultater) er avhengig av STI. Dette viser oss at ledelsens vei til trivsel og resultater skjer indirekte, dvs. gjennom medarbeiderne og bevisstheten om deres grupperinger.

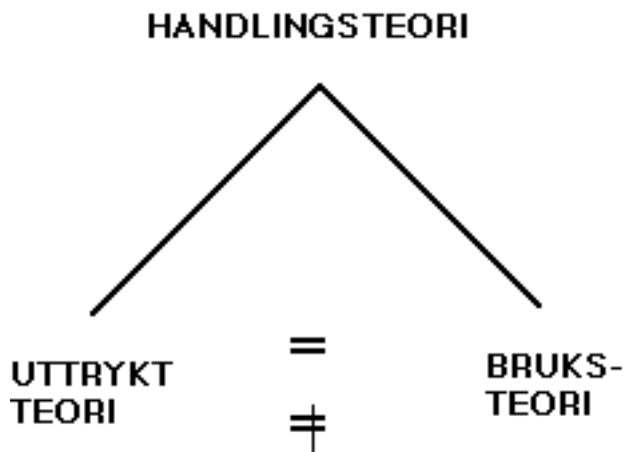
Forholdet til medarbeiderne blir direkte dersom styringssystemene som ledelsen kontrollerer "åpner" for delegering og medbestemmelse. Medarbeiderens "adgang" til ledelsen kan effektueres og effektiviseres på to nivåer:

1. Når TØR imøtekommes, noe som medarbeiderne "tilbakebetaler" gjennom produksjon.
2. Ved utvikling av medarbeidernes menneskelige og materielle ressurser.

Som vi ser er det mange grunner til at man bør ha en god kommunikasjonsprosess i en organisasjon og Eie gjør en grunnleggende feil her når han ikke involverer sine medarbeidere bedre/mer i sine planer for endring.

Dette kan også ses i lys av Argyris handlingsteori (og Schön).

Handlingsteori er teori om hva det er som leder oss og andre til å handle på bestemte måter. Vi er opptatt av å kunne forklare handlingen ut fra hvilke motiver eller intensjoner det er som styrer handlingene. Et eksempel er Scientific Management der økonomien styrte handlingene. I andre retninger er det andre motiv som vil styre handlingen.



Uttrykt teori er den teori vi benytter for å forklare handlingene våre.

Bruksteori er den teori som faktisk styrer vår atferd i en gitt situasjon. Denne teorien vil som regel være skjult for oss selv, og bli observert av våre omgivelser.

Uttrykt teori og bruksteori vil i noen tilfeller være i overensstemmelse, i andre ikke. Det er når de ikke er i samsvar med hverandre at det kan skape problemer.

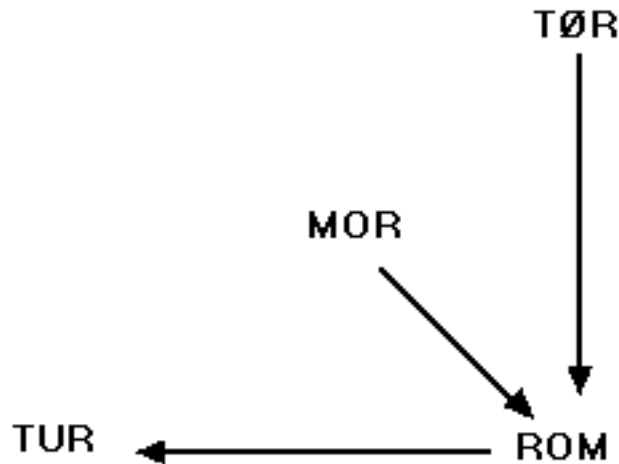
I denne casen går det klart frem at de ansatte opplever Eies effektiviseringsplan frustrerende. Dette kan være fordi det er uklare kommunikasjonslinjer, eller fordi Eies uttrykte teori ikke stemmer overens med hans bruksteori.

Jeg vil nå gå tilbake til Magids **oktograf** og den delen han kaller produksjonsprosessen.

Hadde **Eie** også hatt utgangspunkt i denne, kunne han ha avdekket flere grunner til de problemene han står ovenfor.

Produksjonsprosessen

Innebærer omforming av ressurser og mestring av arbeidsoppgaver.



De ansattes innsats i produksjon og tjenesteyting (ROM) er avhengig av trivsel, lønn osv. (TØR).

I denne casen har de ansatte selv klaget over en del arbeidsforhold som klart går ut over deres trivsel, samt at Eie har oppdaget noen. Disse forholdene burde settes opp (i hvert fall komme formelt "på bordet") for at de ansattes trivsel skal øke.

Dessuten vil de ansattes innsats også være avhengig av de strukturelle maktforhold i org (MOR).

Eie så med en gang at det var uklar rollefordeling mht. arbeid i avdelingen, dårlig budsjettstyring, mangel på klare målsettinger og på klart formulerte administrasjonsrutiner.

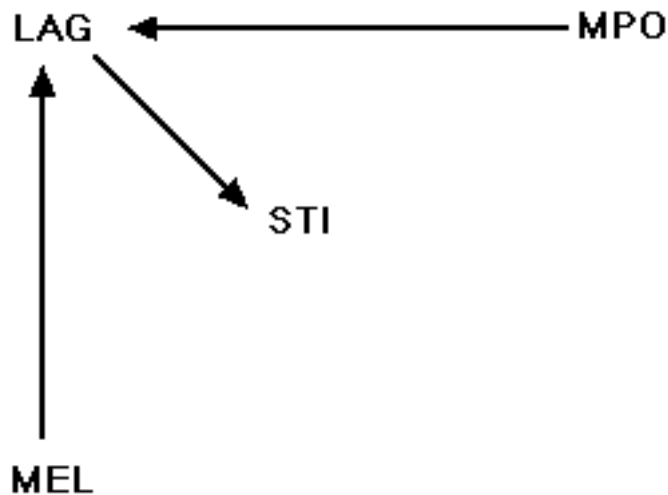
Alt dette peker i retning av en dårlig oppbygget organisasjon Det må virke som om strukturen fullstendig mangler for de ansatte. Dette er ting Eie må gripe fatt i.

Disse tingene vil til syvende og sist gå ut over brukerne av denne kommunens tjenester, fordi "profileringen" av tilbud til brukerne og utvikling av ressurser er avhengig av de ansattes innsats.

Jeg konkluderte ovenfor med at dette er en organisasjon som helt ser ut til å mangle struktur. Jeg vil derfor også ta med Magid's siste prosess, nemlig beslutningsprosessen, for å vise hvor Eie kunne hentet informasjon til å løse de interne problemene.

Beslutningsprosessen

Innebærer lederskapsutøvelse på div. ansvarsnivåer. LAG, lederens adferd og ansvarsgrunnlag må forstås i tid og sted avhengig av kulturen og utviklingsnivået i det samf. Det gjelder.



LAG er avhengig av MPO (målformulering, planlegging, prioritering og oppfølging).

LOV, avtaleverk, instruksen osv. danner grunnlag for beslutningstaking og reduserer tilfeldig misbruk.

Siden Eie oppdaget at det var mangel på klare målsettinger burde han ha gjort noe med dette.

Medarbeiderne er som før sagt formelt avhengig av ledelsen, Denne pila er forklart før.

Eksternt er ledelsen avhengig av å tilfredsstille MEL (etterspørsel fra sine kunder og brukere) for å legitimere utøvelsen av sine funksjoner. [Mønster av Etterspørsel fra Lokalsamfunnet]

Som vi ser ved gjennomgangen av disse prosessene, henger alt nøye sammen og alt er innbyrdes avhengig av hverandre.

Ved en slik grundig analyse av organisasjonen i tillegg til det jeg før har nevnt, om å bruke sine medarbeidere aktivt, kunne Eie fått en skikkelig diagnose på sentraladministrasjonen i Lavsetten kommune.

Etter dette kunne han kommet frem til en målformulering. Dette gjøres for å:

- legitimere prosjektet
- det vil gi uttrykk for en ønsket fremtidssituasjon
- virke motiverende
- skape en vurderingsstandard (for senere evaluering)

Jeg går ikke videre med Lyngdals fasen i en OU her, fordi jeg mener Eies problem ligger i de første fasene, spesielt diagnosefasen, og fordi jeg kommer nærmere tilbake til fasene i en analyse i oppgave 2.

Eie møter motstand under sine forsøk på å effektivisere rutinene, dette kan ha flere årsaker:

- enkeltpersoner kan ha "investert" noe av seg selv for å få en viss posisjon som de ikke vil gi slipp på
- all forandring medfører usikkerhet og det kan igjen føre til angst
- noen vil ikke erkjenne at det finnes noe problem i det hele tatt
- tanken om at "man vet hva man har, men ikke hva man får" kanskje endringen fører til mer arbeid, mindre makt/innflytelse osv.
- institusjonen i seg selv kan være vanskelig å forandre på, fordi den i løpet av mange år har innarbeidet seg visse mønstre/rutiner som er vanskelig å forandre på.

Avslutning

For å komme tilbake til det jeg startet, vil jeg igjen trekke frem Leavitts SOFT-modell.

Når man skal stille diagnose for en organisasjon må man se på alle faktorene, og deres sammenheng i forhold til hverandre og i forhold til omgivelsene.

Man kan ikke optimalisere en faktor på bekostning av andre. Disse faktorene vil også gjensidig påvirke hverandre, hvis man gjør endringer ett sted, vil dette medføre endringer i de andre faktorene.

Jeg har i denne oppgaven brukt Leavitts SOFT-modell og Magids **oktograf** om hverandre.

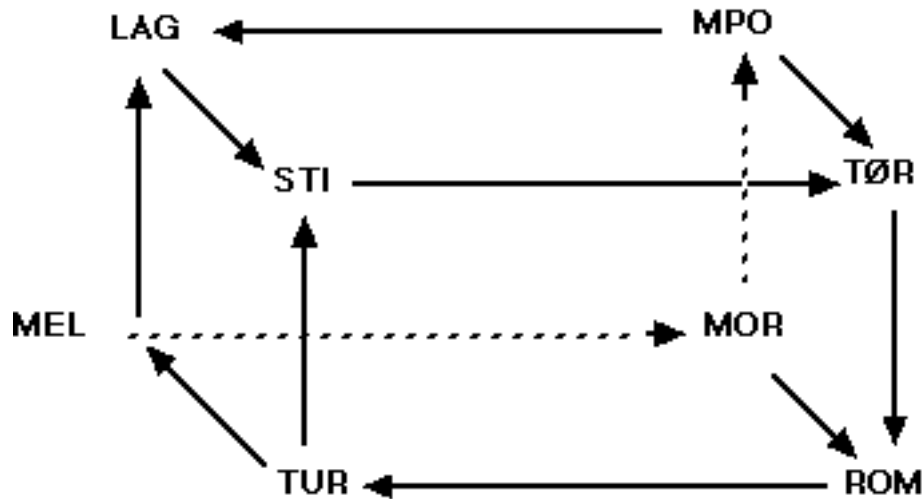
Dette har jeg gjort fordi jeg mener at SOFT-modellen gjør et enkelt og generelt bilde av faktorene i en organisasjon, mens Magids **oktograf** på en grei og oversiktlig måte uttyper sammenhenger mellom de forskjellige faktorene.

Oppgave 2:

Jeg forstår oppgaveteksten dit hen at jeg først skal nevne en del teknikker og problemløsningsmetoder kort, for deretter å utdype en av metodene.

I oppgave 1 har jeg vært inne på noen teknikker og metoder som jeg her bare gjentar raskt.

- Strukturer
- Oppgaver/mål
- Folk/aktører
- Teknologi/virkemidler



Her tar jeg med **LISAS EIE** (Magid)

Fordi det er en egnet metode å bruke sammen med **oktografen**.

- Lokalisering av problemet
- Identifikasjon/informasjonsinnhenting
- Sammenligning (fortid – nåtid – fremtid)
- Analyse
- Samsvar med virkeligheten
- Eienskap – er de det gjelder enige?
- Implementering/gjennomføring
- Evaluering

Argyris og Schöns handlingsteori er beskrevet i oppgave 1

De samme to personene står også bak teorien om at organisasjonen er fora for læring. Læring kan forekomme som det de har kalt enkeltkretslæring, dvs. at man følger vedtatte standarder og prosedyrer. Når man oppdager feil, retter man de bare opp i samsvar med gjeldende standard, uten å sette spørsmålsteget ved hvorvidt standarden holder mål. Dette lærer man iflg. Argyris og Schön ingenting av.

Lære gjør man derimot ved dobbeltkretslæring. Da oppdager man feil, spør seg om standarden holder mål, og retter opp denne hvis det er formålstjenlig.

Det er også fra Argyris at vi har

- Modell I bruksteori og
- Modell II bruksteori

Modell I bruksteori, hevder at vi som styrende variabler bruker det vi har lært fra vi var små, frem til i dag. Det at vi har med oss et sett av oppfatninger om verden omkring oss som vi har tilegnet oss gjennom livet, men som ikke nødvendigvis er riktige.

Dette fører til at vi vil beskytte oss selv og andre fra å gjøre feil. Dette vil føre til lav effektivitet og enkeltkretslæring.

Man bør derfor over på modell II, hvor de styrende variablene er å søke mest mulig valid informasjon. Dette vil føre til at våre avgjørelser ikke blir preget av forutinntatte meninger og at vi ikke rir våre personlige kjepphester.

Her vil vi oppnå høy effektivitet og dobbelkretslæring.

En annen metode er DIPE, discovery, invention, production, evaluation. Man oppdager problemet, lager en problemløsning, gjennomfører den og til slutt evaluerer.

Denne metoden kan med hell kombineres med **MØVK**

- Makt
- Økonomi (tap/vinning)
- Virksomhet
- Kompetanse

Vi har en metode som er beskrevet som **DET I**

- Differensiere/skille
- Erfare/eksperimentere
- Teoridannelse/tenking
- Innsikt

Dette er noe alle mennesker vil oppleve gjennom hele livet. Man differensierer, erfarer, danner teorier som vil føre til ny innsikt.

For å finne frem til ”hvor skoen trykker” når det er et problem, kan man bruke flere teknikker/metoder.

En del ble nevnt i oppgave 1, jeg vil her legge til NGT, nominal group technique. En metode hvor alle de berørte anonymt kan skrive på lapper hva de mener er galt.

Jeg vil også her nevne Herzberg, og hans hygiene –vs. motivasjonsfaktor

Hygienefaktor:

- bedriftens ”policy” og administrasjon
- arbeidsledelse
- relasjon til arbeidsleder
- lønn
- relasjon til arbeidskollegaer

Dersom disse elementene totalt sett oppleves som negative føler arbeidstakeren mistriivsel. Dersom de oppleves som positive inntreer ikke trivsel, men en form for

”null – tilstand” der kjennetegnet er fravær av mistrivsel.

Trivselen er avhengig av elementene i motivasjons -/vekstfaktoren:

- utfordring i arbeidet
- anerkjennelse
- ansvar
- avansement
- opplevelse av vekst

Fravær av disse elementene medfører ikke (jfr. Herzberg) mistrivsel, men fører til en ”null – tilstand” dersom hygienefaktoren er positiv.

Dette er en teori som det har vært vanskelig å etterprøve, men den har fungert som et betydningsfullt utgangspunkt for arbeid med endring av arbeidsbetingelser.

Den siste av disse teoriene jeg vil nevne er McGregors X og Y teori.

X teorien gikk ut på at mennesker er late og arbeidssky, at de må trues med straff/sanksjoner evt. belønning for å arbeide. I de senere årene har man gått bort i fra den teorien og skapt en ny Y teori.

Denne går ut på at mennesker vil arbeide og de vil påta seg ansvar. De lar seg ikke påvirke av trusler om sanksjoner eller belønninger.

I oppgave 1 har jeg nevnt Lyngdals faser i en OU, i tillegg til denne har Kjell Dahl også utarbeidet et forslag til faser i en OU.

Disse fasene er:

- motivasjon/informasjons fase
- kartleggingsfase
- analyse
- utredning
- handling.

Dahls faser ligner veldig på de Lyngdal har beskrevet, men Dahl mangler en vesentlig ting, nemlig evaluering. Dette er meget viktig å ha med for å se om man har nådd de mål man satte seg, og for selve læringsprosessen.

Jeg velger til slutt å utdype Lyngdals faser i en OU – prosess.

Disse fasene består som nevnt under oppgave 1 i:

- diagnose
- målformulering
- søk etter/valg av problemløsning
- handling
- evaluering

Jeg har også nevnt i oppgave 1 en del viktige momenter for hvorfor det er så viktig å bruke god tid med diagnosen.

Jeg gjentar ikke disse men vil påpeke hvor viktig det er at alle medarbeiderne blir tatt med i denne fasen for å få et "eierforhold" til prosessen.

Jeg har også sagt en del om mål/målformulering som jeg ikke gjentar.

Når vi kommer til fase 3, søk etter og valg av problemløsning.

Hvordan løse problemet på en bestemt mulig måte?

Noe som er svært viktig i slike prosesser er at lederne har den kompetansen de bør ha, og at de støtter prosjektet. Lederutviklingskurs er i denne sammenheng svært relevant.

Man kan gå sammen i grupper uavhengig av formell status og prøve å lage en idébank, såkalte kvalitetssirkler.

Ved Falconbridge nikkerverk i Kristiansand fikk de ansatte ulike typer av belønning hvis de kom med gode forslag til løsninger.

Her måtte også lederne komme med svar senest 3 uker etter at forslag var levert inn, noe som motiverer de ansatte til en innsats.

Når man så har valgt løsningen til endringer, kommer vi til iverksettingsfasen.

Her er det viktig at de ansatte er klar over at ting kan ta tid og kanskje ikke "blir synlige" så fort som man hadde trodd.

Det kan være lurt her å starte med de små endringene først, de som er lette å gjennomføre, så de ansatte føler at det blir resultater av prosessen.

Til slutt kommer evalueringen, noe som er svært viktig. Som jeg har nevnt er det viktig for å se om man har nådd de mål man satte seg tidligere.

Man vil kunne se sine tidligere feil tydeligere, om de er blitt rettet opp, og eventuelt oppdage nye feil.

Det at man vet at et prosjekt skal evalueres, vil medføre motivasjon hos de impliserte, fordi de vet at de må redegjøre for prosessen på et gitt tidspunkt.

Hvis evalueringen føler til at man oppdager nye problemer, vil man kunne starte på fase 1 igjen, og vil få OU som en kontinuerlig prosess.

Jeg mener at Lyngdals fem faser er dekkende for hva som bør være med ved en OU, i motsetning til Dahl som mangler evalueringen.

6. Datautstyr i avdeling X [1991.]

Svar på 3 (tre) av følgende spørsmål

- 1) Diskuter hvorvidt det er viktig å avklare motivasjons-, modnings- og klargjøringsfasen før et prosjektarbeid kan settes i gang.
- 2) Forut for en OU kommer en kartlegging (diagnose el. nå-situasjon) for å finne fram til sterke og svake sider ved virksomheten, både eksterne med hensyn til organisasjonens omgivelser og interne i selve organisasjonen. Gi en oversikt over hvilke problemtyper en slik kartlegging kan avsløre. Utdyp en av de problemtypene du har nevnt ovenfor.
- 3) I en norsk kommune, avdeling "X" under Helse og sosialetat, har de ansatte bestemt seg for at datautstyr for millioner av kroner kommer til å stå urørt. Teknologien skulle brukes til effektivisering av saksbehandling. Helsesjefens framgangsmåte er brudd på avtaleverket, sier en representant for de ansatte. Helsesjefen selv avviser kritikken og legger til at datautstyret tidligere ble kjøpt inn til andre avdelinger uten at ansatte deltok direkte. Med utgangspunkt i at andre avdelinger i kommunen har gode erfaringer med bruk av datautstyret, ble du innkalt som konsulent for å finne ut årsaker bak motstanden fra avdeling "X".
 - a) Drøft faktorer som kan ligge bak motstanden fra avdeling "X" mot bruk av datautstyret.
 - b) Du har kommet fram til at motstanden mot bruk av datautstyret kan takles ved å etablere "konsensus" i et diagnoseseminar. Redegjør kort for organisering av diagnoseseminaret og oppfølgingen etterpå.
- 4) Diskuter "det rasjonelle organisasjonsperspektivet" (ROP) og "det naturlige organisasjonsperspektivet" (NOP) i Morten Egebergs bok "Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet."

7. Teknisk etat i Høysletten kommune [1996]

Teknisk etat i Høysletten kommune: Teknisk etat i Høysletten kommune er en travel avdeling og derfor er det meget sjelden at det er noen ledige stunder. "Det er teknisk sjef som mer eller mindre ubevisst definerer hva som er viktig hos oss, hvordan vi skal gjøre tingene og hvilke oppgaver som haster i øyeblikket", sier en saksbehandler.

Teknisk sjef har en oppgaveorientert holdning. Han er den mest stabile på avdelingen, og har vært der i 30 år. Teknisk sjef skiller klart mellom arbeid og privatliv. Han tar aldri initiativ til sosialt samvær utenfor avdelingen. Han er ikke interessert i julebord, feiringer av forskjellige slag osv.

Kvinnelige ingeniører, eldre saksbehandlere og kontorpersonalet som bare får kompensert for sin overtid ved avspasering, synes det er vanskelig å forholde seg til unge og ambisiøse avdelingsingeniører som tross betalt overtid stadig skiftes ut. De fleste blir kort tid i avdelingen. De som blir igjen, bruker mye av sin tid til å lære opp nye.

De andre ansatte er stabile fordi det er vanskeligere for dem å få ny jobb, og dessuten er de en sammensveiset gruppe. Det er godt samarbeid mellom dem på avdelingen. De møtes også ofte i fritiden. Det er en klar arbeidsfordeling, oppsatt av teknisk sjef. Alle vet hva de skal gjøre. Når de er på jobb, skal det arbeides.

Det er ingen ekstra pauser. Teknisk sjef har den store oversikten. Materiallagrene er alltid fylt opp og teknisk utstyr er i orden. Det sørger teknisk sjef for. Det positive ved dette er at det alltid er orden på avdelingen. Teknisk sjef kontrollerer at de delegerte oppgaver utføres. Det er få reduserte stillinger da teknisk sjef ser det som negativt at personalet ikke jobber full tid. Dette er også en av årsakene til at unge kvinnelige ingeniører som stifter familie slutter.

Oppgave 1: Diskuter, ut fra din organisasjonsforståelse, kulturen på denne avdelingen og konsekvensene den kan få på effektiviteten. Prioriter dine synspunkter.

Oppgave 2: Problemene i en organisasjon kan klassifiseres på følgende måte:

- 1) Samordningsproblemer mellom flere institusjoner eller sektorer;
- 2) Strukturproblemer;
- 3) Uklar strategi;
- 4) Menneskelige problemer.
- 5) Teknologiske problemer;
- 6) Prosessproblemer;
- 7) Manglende samsvar mellom produksjon og behov;

Velg to problemer av de ovennevnte og diskuter dem ut fra forholdet mellom intern og ekstern effektivitet (jf. figuren nedenfor).

		<u>Produksjon</u> (intern effektivitet) Ressursforbruk	
		Lay	Høy
Behovs- dekning (ekstern effektivitet)	Lay	Høyt ressursforbruk «Gale» tjenester	Layt ressursforbruk «Gale» tjenester
	Høy	Høyst ressursforbruk «Riktige» tjenester	Layt ressursforbruk Riktige tjenester

8. Avdeling "x" under helse- og sosialetat [1997]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Praktisk oppgave:

I en norsk kommune, avdeling "x" under helse- og sosialetat, har de ansatte bestemt seg for at datautstyr for millioner av kroner kommer til å stå urørt. Teknologien skulle brukes til effektivisering av saksbehandling. Helsesjefens framgangsmåte er brudd på avtaleverket, sier en representant for de ansatte. Helsesjefen selv avviser kritikken og legger til at datautstyret tidligere ble kjøpt inn til andre avdelinger uten at ansatte deltok direkte.

Med utgangspunkt i at andre avdelinger i kommunen har gode erfaringer med bruk av datautstyret, ble du innkalt som konsulent for å finne ut årsaker bak motstanden fra avdeling "x".

- Drøft faktorer som kan ligge bak motstanden fra avdeling "x" mot bruk av datautstyret.
- Du har kommet fram til at motstanden mot bruk av datautstyret kan takles ved å etablere "konsensus" i et diagnoseseminar. Redegjør for organisering av diagnoseseminaret og oppfølgingen etterpå.

Illustrer gjerne med eksempler eller erfaringer.

Teoretisk oppgave:

Forut for en OU kommer en kartlegging (diagnose eller nå-situasjon) for å finne fram til sterke og svake sider ved en virksomhet, både eksterne med hensyn til organisasjonens omgivelser og interne i selve organisasjonen. Gi en oversikt over hvilke problemtyper en slik kartlegging kan avsløre. Utdyp en av de problemtypene du har nevnt ovenfor.

9. 1 IT-ansvarlig i Lavsetten kommune [1997]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Praktisk oppgave:

Per Festervoll, IT-ansvarlig i Lavsetten kommune, er misfornøyd. "Jeg er misfornøyd med kommunens IT-organisering og IT-satsing. Utstyr, programvare og leverandører koordineres lite. En programløsning kjøpes hos samme leverandør selv om service fra leverandøren tidligere har sviktet og selv om ansattes erfaringer med programvaren har gått ut over effektiviteten. Det er dessuten ingen behovsprøving ved tildeling av midler. Kun *n ansatt har fått adgang til Internett, noe som er uforståelig for andre. Det mangler uttrykkelig formulerte kompetanseplaner i kommunen.

Kommunen ville spart mye hadde jeg hatt ansvaret for hele kommunens IT-strategi. Som IT-ansvarlig er jeg i dag plassert under personalsjefen. Plassen min ville ha vært bedre i administrasjonssjefens stab", sier Per Festervoll.

Fra sitt ståsted ser ikke personalsjefen problemer med den nåværende plasseringen av IT-ansvarlig, og heller ikke noen fordel med at IT-ansvarlig organiseres i stab. Som ekstern konsulent skal du gi råd til administrasjonssjefen og lage en utredning om saken. Ut fra din organisasjonsforståelse, drøft fordeler og ulemper med alternative plasseringer av IT-ansvarlig på organisasjonskartet og utdyp det du mener er det beste alternativ med tanke på IT-organisering og IT-satsing. Skisser gjerne kart.

Teoretisk oppgave:

Drøft hvordan man kan måle ekstern og intern effektivitet (jf. tabellen nedenfor) i offentlig sektor. Bruk gjerne eksempler, og sammenlign eventuelt private og offentlige organisasjoner.

9. 2 IT-ansvarlig: Løsningsforslag [1997]

PRAKTISK OPPGAVE

0 Jeg forstår oppgaven slik:

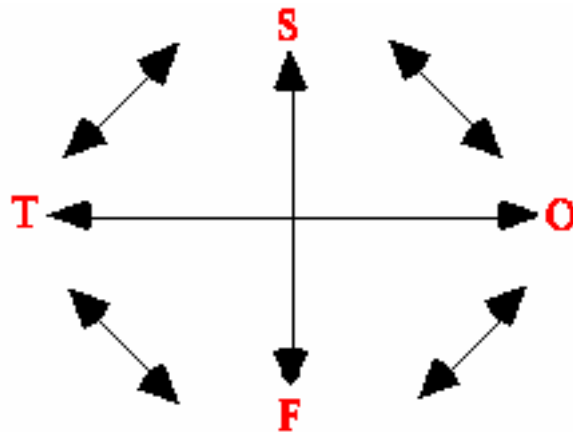
1. Utred årsakene til problemene.

2. Vurder og produser løsninger i forhold til organisasjonsinndeling og tildelt kompetanse

Jeg vil ved hjelp av modeller og teorier si noe om sammenhenger og begrensninger/muligheter innenfor en organisasjon for å kunne plassere og lokalisere årsakene til misnøyen hos IT-ansvarlig. Dette vil være et forsøk på å produsere løsninger i form av organisasjonsendringer. I

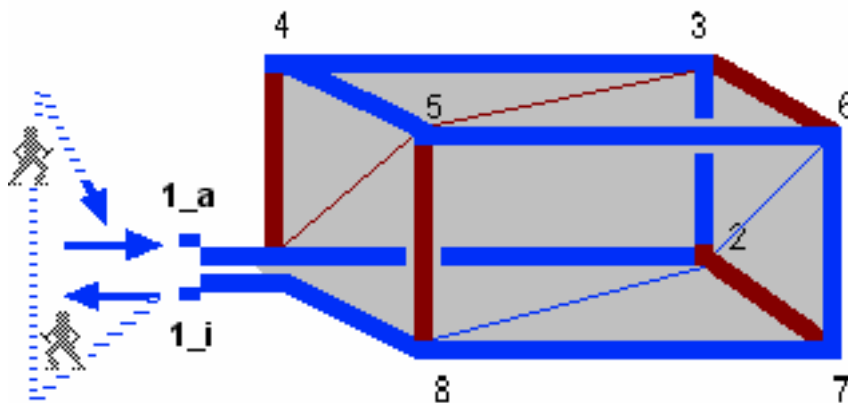
dette må jeg ta hensyn til S-PAR, dvs. sikre produksjonsprosessen, arbeidsforhold og ressursene. Dette fordi en organisasjon består av flere komponenter som er i interaksjon med hverandre, bl.a. forklart ved hjelp av SOFT-modellen (Leavitt + Lyngdal m/omgivelser). Først vil jeg definere kommunen Lavsetten som en organisasjon som består av aktører som i samhandling under et sett av regler søker å opprettholde mål, koordinering og kontinuitet.

SOFT-modellen sier noe om begrensningene for en omorganisering:



Modellen viser at flere ting henger sammen, dvs. at det å kun endre den formelle strukturen til IT-ansvarlig ikke er nok alene. Det ville bare bli en geografisk forflytning av problemet.

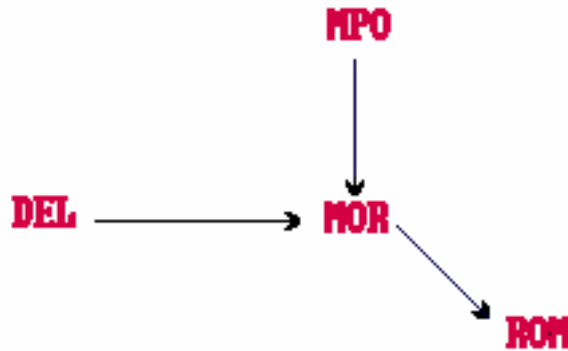
En annen og mer nyansert fremstilling av begrepet organisasjon kan gjøres ved hjelp av OCTOGRAFEN, laget av Magid Al-Araki. Denne viser forholdet mellom produksjon, ledelse og kommunikasjon, og viser avhengighetsforholdene.



Forklaring:

- (1) DEL: Demografi og etterspørsel fra lokalsamfunnet (brukere).
- (2) MOR: Fordeling av myndighet og omfordeling av ressurser.
- (3) MPO: Målsettinger, planer, strategier og organisering av disse.
- (4) LAG: Lederens ansvarsgrunnlag.
- (5) STI: Solidaritet og forhold blant ansatte.
- (6) TØR: Tilfredsstillelse av behov og økonomisk resonnering.
- (7) ROM: Indre/ytre effektivitet. Ressurser og mestring av oppgaver.
- (8) TUR: Profilerings av tilbud og utvikling av ressurser.

Denne modellen er svært omfattende, og er derfor mest hensiktsmessig å ta punkt for punkt. Det jeg vil snakke om i første omgang er MOR; fordelingen av myndighet og (om)fordelingen av ressurser. IT-ansvarlig setter spørsmålstegn ved koordinering og ansvarstildeling i sin situasjon.

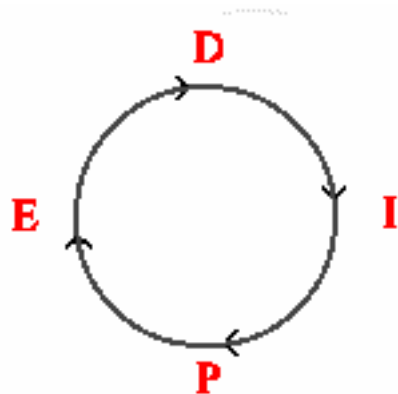


Delmodell i Oktografen: Flyt av saker og ting= linjen mellom DEL og MOR. Styringslinje mellom MPO og MOR. Arbeidslinjen mellom MOR og ROM

Ved å stykke opp OCTOGRAFEN slik, kan man se på avhengighetsforholdene rundt problemer ved MOR. Det fremgår av modellen at MOR er avhengig av MPO; styringslinjer i form av planer, strategier m.m. som tilhører ledelsesbiten i organisasjonen. IT-ansvarlig legger til grunn mangel på gode kompetanseplaner og liten helhet i strategibildet m.h.t. IT-utvikling. Dette ser vi er tvingende nødvendig for å oppnå et godt resultat, nemlig effektivitet internt og eksternt. MOR er også avhengig av DEL, dvs. krav fra brukerne og at disse kommer frem. "Flyt av saker og ting" viser til kommunikasjon og koordinering ved behandling av slike krav.

DEL og MPO må altså avstå fungere hensiktsmessig i forhold til MOR for at omfordelingen av ressurser og tildelingen av myndighet kan ordnes på en mest mulig anvendbar og fornuftig måte. Det igjen er viktig for å kunne produsere hva som er optimalt for organisasjonen mht. ressursbruk og oppgaveløsning; altså ROM i figuren. Organisasjonen har som regel en funksjon, visjon, målsetting eller andre ting som berettiger dens eksistens. Slik blir ROM viktig i disse bestrebelsene, og da også øvrige elementer i OCTOGRAFEN.

For at en organisasjon skal kunne utrette de "riktige" tingene i fremtiden, må den kunne lære av feil som begås for slik å unngå dem i fremtiden. I motsatt fall vil problemene bli regelen, og ikke unntakene. Agyris og Schs'n har laget en modell som tar utgangspunkt i den individuelle læringsprosessen, og overført disse fasene til å kunne gjelde i en organisasjon. Modellen heter DIPE, og kan brukes på alle nivåer og situasjoner.



Den inneholder:

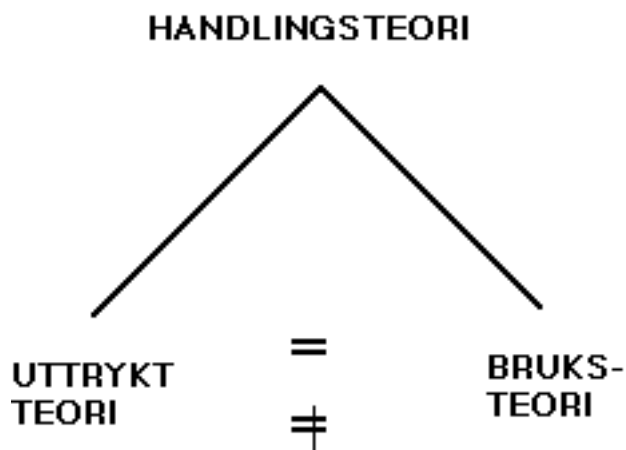
D: discovery (oppdage problemet)

I: invention (finne løsninger, helst alternativer)

P: production (iverksette en eller flere løsninger)

E: evaluation (evaluere innsatsen)

Denne modellen er videreutviklet av de samme personene, og heter handlingsteori.



Denne sier at mennesket som oftest handler ut i fra en teori, en teori som leder til valgene man gjør. I disse valgene kan man uttrykke Z^n ting, men egentlig ligger andre motiver til grunn. Eksempel på dette kan være; man sier at medbestemmelse er en viktig faktor for godt arbeidsmiljø (uttrykt teori), mens man sjelden praktiserer prinsippet. Da er det et misforhold mellom den uttrykte teorien og bruksteorien som ligger til grunn. Agyris og Schs'n kom til at det svært ofte ligger til grunn en universell teori som de kaller bruksteori I. Den antyder at man handler ut i fra defensive valg; søker å beskytte seg selv og miljøet rundt ut i fra et tap- og vinningssynspunkt, hvor man er opptatt av å korrigere feil i forhold til standarden.

Bruksteori II innebærer en endring av disse grunnholdningene over til en offensiv strategi hvor man stiller seg åpen/tvilende/setter spørsmålstegn ved standardene og ikke er redd for å såre. Åpenhet omkring problemer er viktig, og spesielt evalueringen av det som blir gjort. Først da vil man få effektiv læring. Medbestemmelse og Y-teori (McGregor) er også viktig her (se nedenfor).

Når kommunen opprettholder innkjøpssystemet og programvaren, tyder det på at de ikke har evaluert tidligere problemer på en hensiktsmessig måte. De har med andre ord ikke satt spørsmålsteget ved det systemet de har i forhold til IT, og synes heller ikke villige til å gjøre det ennå (iflg. oppgaven). De ansatte antyder problemer i forhold til bruken av systemvaren, noe som også forsterker dette bildet. En annen faktor i bruken av handlingsteori I og II er menneskesynet som ligger til grunn.

X og Y-teori er utarbeidet av McGregor, og tar for seg to måter å se på arbeidstakeren i forhold til virksomheten og oppgaveløsning.

Teori X: Den går i hovedsak ut på at mennesket er motvillig til å utføre arbeidet, og må av den grunn tvinges til dette. Får arbeideren bestemme, vil han velge å senke produksjonen og unndra seg ansvar. Teori Y: Denne viser et motsatt syn på mennesket, dvs. nå i form av en ressurs. Dersom arbeidstakeren motiveres og belønnes vil han produsere mer og søke løsninger m.h.t. bedriften og ikke seg selv. Medbestemmelse vil føre til motivering og ansvarsfølelse. Beste mulige måten for ressursutnyttelse.

Personalsjefen virker ikke innstilt på å etterkomme ønsker, og bildet, slik jeg ser det, er motstand mot endringer fra ledelsen og spesielt personalsjefen. IT-konsulentene synes også å fått lite ansvar. Dette tror jeg kan være et utslag av X-teori-tenkning, sammenholdt med bruksteori I. Dette er forhold som ledelsen bør jobbe med for å kunne få best mulig effekt ut av arbeidstakerne og systemet som helhet.

Dette kan underbygges av Herzbergs teori om hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. For at en arbeidstaker ikke skal føle misnøye, må iflg. Herzberg en del elementer/faktorer være i orden. Hygienefaktorene går på forhold i bedriften, lønn, arbeidsforhold, ledelse og sosiale forhold. Er disse ivaretatt, vil man ikke føle misnøye, men vil ikke være spesielt lykkelige av den grunn. Når IT-funksjonen ikke fungerer, vil dette forsure arbeidsforholdene dine. Du møter unødvendige problemer. Løs styring av midler, mangel av styring og tilfeldigheter m.h.t. internett kan implisere et utrygt forhold til ledelsen. Skal man få fornøyde medarbeidere, må man imidlertid strekke seg lengre. Dette kalles motivasjonsfaktorer, og går på incentivdrivende faktorer som medbestemmelse, anerkjennelse, et klapp på skulderen og generell støtte.

Dette er viktige faktorer for å få en godt fungerende organisasjon som helhet, og bør være med i et eventuelt prosjekt hvor man berører IT-funksjoner og problemene rundt disse.

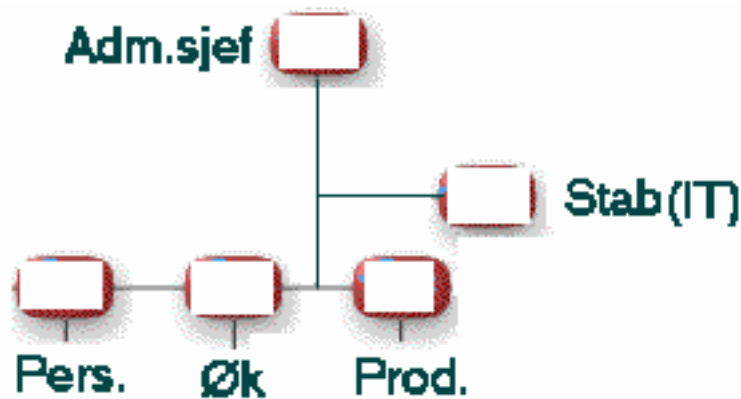
Når det gjelder helt konkrete utformingsmetoder, må jeg tilbake til OCTOGRAFEN for å kunne plassere problemet.

Figuren ovenfor: MOR med ditto DEL, ROM og MPO

Linjen MPO-MOR kalles også for styringslinjen. Det innebærer at planene, strategiene og målsettingene må være funksjonelle. En måte å gjøre dette på er å la IT-konsulentene være med i strategiutformingen, eventuelt la dem ha ansvaret. Dette fordi hans stilling er noe spesiell med tanke på innovasjonskraft og nytenkning. Dataverdenen endrer seg raskt, og behovet for oppdatering er kontinuerlig (TUR). Dette bør benyttes hvis man legger til grunn IT-konsulentene som en ressurs.

Ut av oppgaven forstår jeg at Lavsetten kommune har en slags stabsstruktur, dvs. stab som rådgivende funksjon og linje som iverksettende funksjon. Andre prinsipper kan være kun;

1.linjeprinsippet, 2.funksjonsprinsippet, 3.matriseorganisasjon. Jeg vil ikke gå inn på radikale omveltninger av organisasjonen, da jeg finner det å være utenfor oppgaven. De endringer som vil foreslås vil ligge innenfor den eksisterende organisasjonsstrukturen linje/stab.

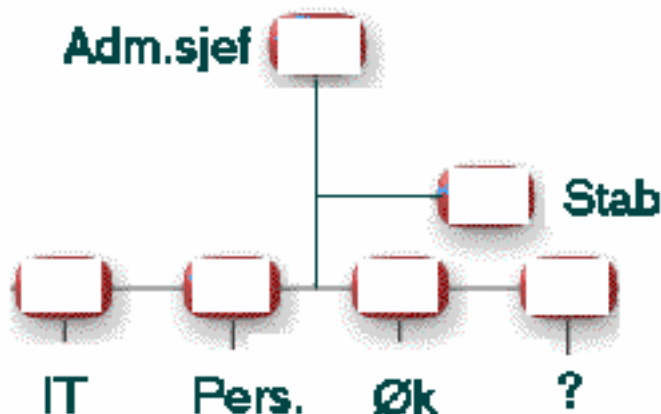


Hvordan Lavsetten er organisert, finner jeg ikke grunnlag for å svare på, men jeg går ut i fra følgende: Personalfunksjonen ligger på linjenivå med personalsjef i toppen, og stab som rådgivende organ, en støttefunksjon for rådmann og den øvrige organisasjonen.

Muligheter for plassering

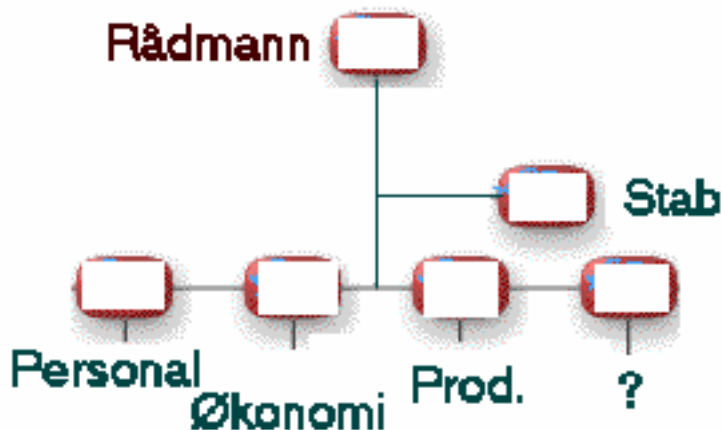
1. Først vil jeg vurdere den eksisterende ordningen. Her tenker jeg meg IT-konsulenten underlagt personalsjefen, men at det endres på stillingens innhold/ramme. IT-konsulenten må få større ansvarsområde, bli med på planarbeid og strategier. Her tenker jeg meg at stillingen tilføres myndighet, delegert av personalsjefen. Dette ville innebære minimale omkostninger og være lettvinnt. Et problem som vil oppstå er maktkamp mellom personalsjef og IT-konsulent. I og med at man delegerer, vil man ikke kunne frata personalsjefen ansvaret og instruksjonsmyndigheten. Det vil være opp til personalsjef om han vil la IT.konsulenten få fritt spillerom, og klimaet virker ikke å være tilstede. Et annet problem som jeg ser for meg å være der allerede, er forholdet til de andre linje-enhetene. Det kan være vanskelig å få gjennomslag for ting hvis man opererer fra sideordnet nivå.

2. Her vil jeg skille ut IT-avdelingen som egen linje, hvor IT-konsulenten får den myndigheten og det spillerommet som kan være ønskelig. Se figur:



Her vil ikke kompetanseproblemet forekomme, IT-konsulenten er sjef i egen avdeling. Dermed vil de vertikale strukturproblemene forsvinne; delegering, maktkamp, trenering og tilbakeholdelse av informasjon. Problemet vil gjerne ligge i forhold til andre linjer m.h.t. innovasjonskraft ovenfor dem. Dette kan gjøres ved effektiv støtte fra rådmannen, men jeg ser ellers et problem ved oversikten. For å få oversyn over delene hjelper det å stå utenfor. Skal man få gode strategier, koordinasjon og fungerende kompetanseplaner avhenger det av kommunikasjon og informasjonsflyt. Linjene rapporterer vanligvis oppover, og ser det som fornuftig. Dette fører over til 3.

3. Her tenkes IT-konsulentens ønske å være etterfulgt ved at han overføres til stab. Se figur:



Stab/linjeproblematikken vil bli synlig i en slik situasjon. Stab er en rådgivende funksjon, og linje er ikke underlagt instruksjonsmyndighet ovenfor stab: Styringsfunksjonen vil imidlertid bli redusert pga. av dette, men på den andre siden må styrken hevdes. Den ligger i det at oversikten og mulighetene for koordinering er langt mer til stede. Dersom IT-konsulenten tillegges kompetanse vil han kunne gjøre mye ut i fra en slik situasjon.

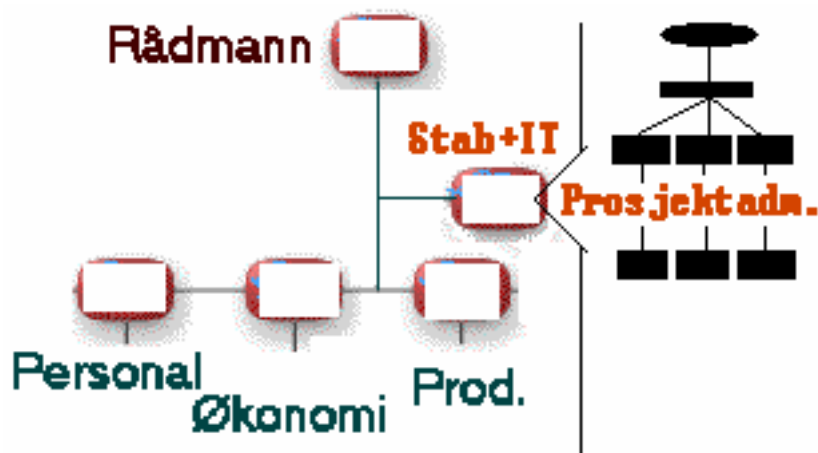
Dette vil avhenge av formen på strukturen, dvs. hvilken form i det praktiske liv ideen linje/stab ville kunne innebære. Her vil jeg se for meg IT-avdelingen som en selvstendig avdeling som er underlagt rådmannen og hans kontor. Dette vil imidlertid måtte bli en avveining som kan gjøres etter at man har forsøkt utredet situasjonen og prøvd å finne den beste løsningen. Derfor vil jeg i

en overgangsfase foreslå en prosjektorganisasjon, som i tillegg til den daglige oppgaveløsningen i kommunen (basisorganisasjonen) vil samles om prosjektet (prosjektorganisasjon). Her tenkes IT-konsulentene som prosjektleder, og linjelederne som gruppeledere i gruppene som for hver linje kan finne ut hvor skoen trykker. Problemene omkring IT-satsingen vil kunne redegjøres på et langt bredere grunnlag enn det som eksisterer i dag.

En prosjektorganisasjon vil kunne tilføre den nødvendige smidighet som basisorganisasjonen mangler ved omstillinger. Her vil IT-utviklingen kunne sees på som en kontinuerlig omstilling mht. den raske fremskrittshastigheten innenfor området. Bakdelen med denne løsningen er at den er kostnads/ressurskrevende mht. arbeidskraft og tid. Men det følger at effektiviteten kunne vært langt bedre ved tilpasset IT, noe som forsvaret en slik metode.

Prosjektorganisasjonens styrke er medbestemmelse og dermed evnen til å få gjennomført ting. Kommunikasjonen bedres, og optimale løsninger kommer lettere for hånden.

Derfor ser jeg for meg følgende: IT-konsulentene flyttes fra personalkontoret til stabskontoret, og underlegges rådmannen. Dette vil som sagt være en fordel for å få den nødvendige helhet som er nødvendig for et så alment verktøy som IT er. I overgangsfasen og gjerne i de nødvendige intervaller opprette en prosjektorganisasjon hvor flere blir dratt med i prosessen, også lederne. Slik blir de både motiverte og det kan skapes ansvarsfølelse omkring endringene. Løsningene vil så kunne produseres av den som antas å ha mest kunnskap; IT-konsulentene og resten av IT-avdelingen.



Det gis også anledning til å gruppere alternativt, f.eks. hvis økonomikonoret har en som brenner for spørsmålet, så burde/kunne vedkommende være gruppeleder.

Denne omstillingen/gjennomføringen kan imidlertid ikke gjennomføres uten medvirkning fra ledelsen, løsningsteoriene DIPE, handlingsteori II samt innstilling til arbeidskraft bør være tatt opp og innført/forstått for å kunne gjennomføre medbestemmelse av en slik bredde. Minner også om at SOFT-modellen også inneholder omgivelser; krav og ønsker fra omverdenen spiller også inn ved utformingen av det optimale løsningssettet.

TEORETISK OPPGAVE

Jeg forstår oppgaven slik:

1. Muligheter for å måle ekstern og intern effektivitet i offentlig sektor.
2. Sammenligne offentlige og private organisasjoner mht. ekstern og intern effektivitet.

Jeg vil gå inn på faktorer som påvirker effektiviteten, bruke modeller for å vise dette og se på forskjeller i betingelser for offentlig og privat sektor. Først av alt vil jeg definere effektivitet som: Mål på hva man har igjen av det man legger i en prosess.

Figuren i oppgaven antyder to typer effektivitet; ekstern og intern.

Den eksterne effektiviteten kalles også allokeringseffektivitet og henviser til det å produsere de riktige tingene. Dette går på det å etterkomme de krav omgivelsene setter og ønsker - en problemstilling som er svært relevant i forhold til offentlig sektor, i den forstand at det offentlige er til for brukerne. Dersom en kommune legger vekt på utbygging av barnehager til tross for at det allerede er full dekning, parallellt med underdekning på eldreheimsplasser, vil kommunen være i utakt med omgivelsenes behov. De produserer da gale oppgaver (antar fallende/stabil fødselsrate), og har dermed lav ekstern effektivitet.

Problemene ligger gjerne i det å fange opp ønskene i omgivelsene, men også i det å greie å fylle behovet. Her er et eksempel: Lavsletten kommune satser på eldreomsorg, det er underdekning, men samtidig finnes ikke penger/ressurser for å gjennomføre tiltakene. De fyller ikke behovene til innbyggerne, selv om de ønsker => ikke full behovsdekning.

Intern effektivitet går på hva man får ut av hver krone. Kalles derfor også kostnadseffektivitet; høyest mulig utbytte til lavest mulig kostnad. En kommune som bare klarer å holde 10 skoleplasser for den summen en annen kommune holder 20 plasser for, har en lav kostnadseffektivitet på innsatsfaktorene/produksjonsfaktorene.

OCTOGRAFEN viser oss hvilke forhold effektiviteten avhenger av:

jfr.: Oktografen ovenfor

ROM: ressursutnyttelse og mestring av oppgaver (indre & ytre effektivitet)

Linjen MOR - ROM (arbeidslinjen) er tidligere omtalt i oppgave 1, men minner på planfunksjonene/strategi/mål. Disse må oppfylle to ting: De må være i takt med ønskene (DEL) for at de skal kunne produseres de riktige oppgavene. De må også være slik at de sikrer intern ressursutnyttelse.

Dersom DEL - MOR har problemer vil ikke ønskene bli oppfanget på en god måte i organisasjonen. Her er mulighetene gitt i kommunikasjonsforhold.

ROM avhenger av følgende: TØR, MOR og TUR er den økonomiske siden; hvor store er budsjettene, samt på individnivå; det økonomiske incentivet hos den enkelte arbeidstaker og behov som må fylles for å kunne utføre en best mulig jobb for organisasjonen (produksjonslinjen).

TUR - ROM: Profilerer av tilbud og utvikling av ressurser, kalles utviklingslinjen, som forteller at organisasjonen må lære i forhold til omgivelsene og markedsføre seg ovenfor dem. Hvis utviklingen er treg, f.eks. ved utstrakt bruk av sekretærer, vil det være kostnadsdrivende for organisasjonen. Dersom kommunen holder tilbud innbyggerne ikke vet om, vil dette være lav behovsdekning; brukerne får ikke muligheten til å gjøre nytte av tilbudet.

Denne fremstillingen viser at effektivitet er et meget vidt begrep, og det må ha en kontekst. Her vil den omverden det offentlige lever i være avgjørende ved vurderingen av effektivitet. Hva er det det offentlige skal oppfylle? Offentlige organer er i utgangspunktet satt til å ivareta funksjoner som ikke bør overlates til det frie marked. Eks:

- Demokrati
- Likebehandling
- Omsorg
- Vern
- Kollektive goder

Velferdsstaten hviler på mange ben, men disse er helt sentrale. Om det offentlige har en høy behovsdekning eller ikke, må sees i sammenheng med kravene/behovene.

Hvordan man spesifikt skal få vite om oppgavene er utført og sikre at kravene finner frem, kan gjøres på flere måter. Brukerundersøkelse er et alternativ, den sikrer anonymitet og gjør det derfor lett å si sin mening. Men, mange ting spiller inn - utvalg (representativt eller ikke) - form (er spørsmålene ledende?), etc. Uansett kan dette være måter å finne ut hvor skoen trykker. Det kan også vise seg ved valg, hvor innbyggerne stemmer på saker som er viktige for dem. Slik skal systemet ivareta de rådende interesser.

Antall klagesaker kan også sees på som et måleinstrument, forutsatt at folk klager og ikke gir opp hvis de er misfornøyde.

Ekstern effektivitet hviler mye på kvaliteten på kommunikasjonslinjene. Kommer kravene frem til de som har posisjon/makt til å gjøre noe med saken? I en organisasjon er det behov for informasjonsflyt, men også filter. Skulle alt komme til toppen vil man oversvømmes av informasjon. Dette søkes løst ved delegering.

Private organisasjoner har ikke riktig så mange hensyn å ta. I bunn og grunn gjelder markedslovene for en privat bedrift. For dem vil det være avgjørende å treffe markedet, finne en nisje eller masseprodusere. Markedsanalyser finner dette, og resultatet vises i regnskapene. Treffer de ikke, er det 2 forhold som spiller inn. Går salget nedover kan det bety at de ikke lenger er "in", eller at de er for dyre. I all effektivitetstankegang gjelder prinsippet om sammenlikning. Gjør naboen det bedre, hvorfor? Her må det avgjøres hvorvidt det er sammen område => sammenliknbart, eller ikke?

Av dette hensynet er det på mange områder ofte ikke hensiktsmessig å sammenlikne private og offentlige organisasjoner. Eksempel ved intern effektivitet: Saksbehandlingstid. I det private er færre hensyn å ta; service, profitt og ellers lovlighet. I det offentlig vil saksbehandlingsregler forlenge denne prosessen på grunn av høringer, utredninger, forhandlinger, undersøkelser etc. mellom ulike instanser. Noe kan man uansett sammenlikne, og her spesielt områder hvor offentlige og private konkurrerer. Renovasjon er et enkelt eksempel: Anbudene viser hvem som

er mest kostnadseffektive, dvs. pris. I ettertid kan man undersøke hvem som utførte oppgaven best (behovsdekning). Man finner da den eksterne effektiviteten, gjerne ved brukerundersøkelser.

Sykehusene har også blitt et forsøksområde mht. intern effektivitet. Stykkprising/finansiering på operasjoner har ført til økt oppmerksomhet omkring kostnadene. Man har målt innsatsfaktorene; tid, arbeidskraft, penger + flere, og sett på hva som er mulig.

Effektivitet går også på evnen til å koordinere oppgavene. Dårlig koordinasjon kan gi flaskehals, noe som igjen er kostnadskrevende. Men fører koordineringen til at oppgaven leveres slik at den ikke er brukbar, vil allokeringseffektiviteten være lav. Dette kan sikres ved overordnet ledelse, medbestemmelse og alle andre faktorene som går på kommunikasjonsbiten i Octografen.

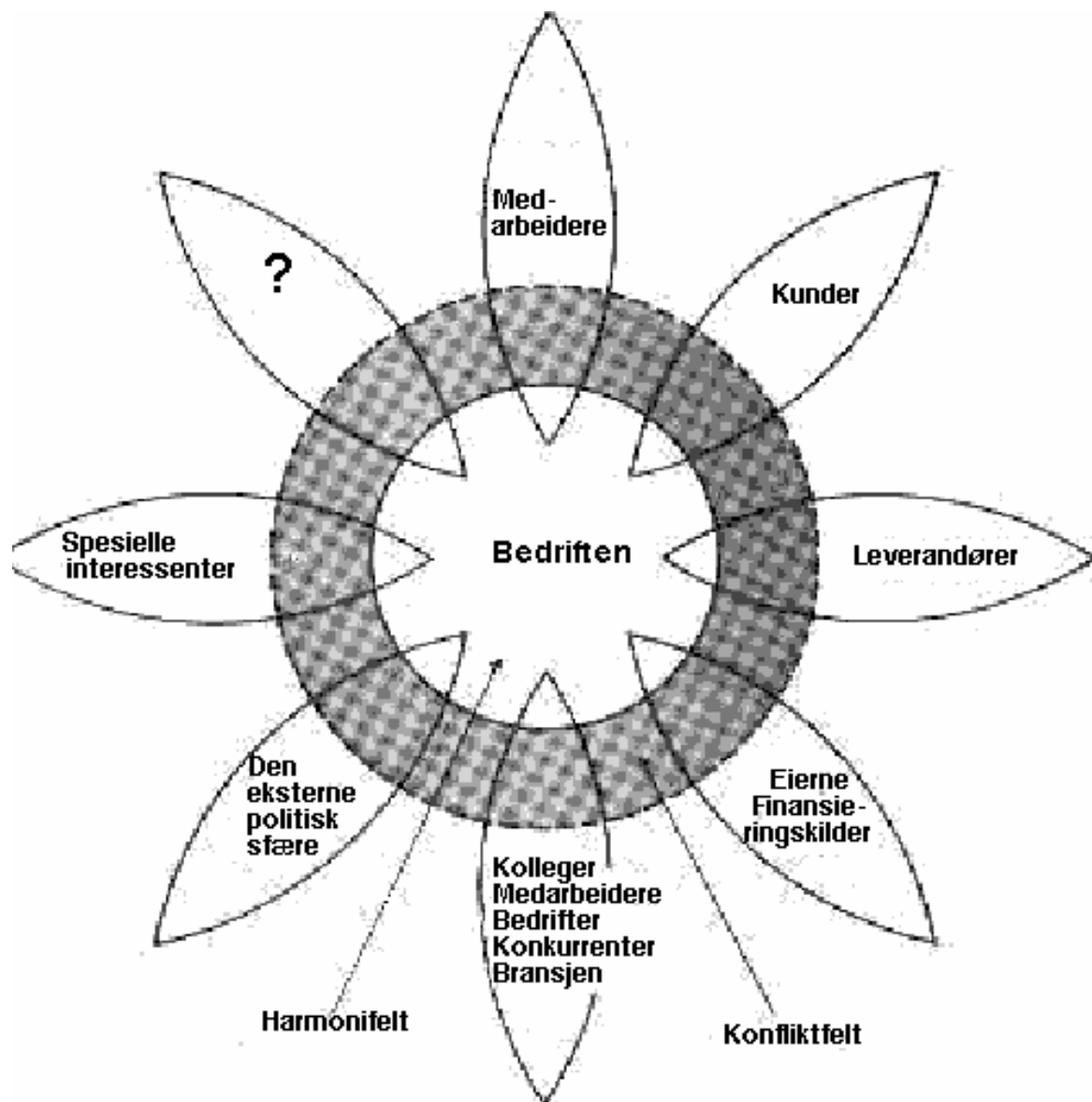
Til slutt vil jeg også si noe om viktigheten av indre/ytre effektivitet i forhold til hverandre. Dersom man bruker masse ressurser på å få utført oppgaven/dekt behovet, mye mer enn det er bruk for, vil det være sløsing. Utfører man derimot oppgaven til minimal kostnad, og oppgaven er unyttig, innebærer også dette sløsing. Det vesentlige vil være avveiningen av størrelsen på sløseriet mot det å dekke behovene. Her ser vi av figuren at riktig oppgave + sløsing er bedre enn gale oppgaver uten sløsing. Dette fordi oppgaveløsningen er organisasjonens eksistensberettigelse, dens funksjon. Fyller den ikke sin funksjon i lengden, vil det ikke være bruk for den. Da er det lettere å rette opp internt sløseri.

Dette understrekes av SOFT + omgivelser. En organisasjon må sees i konteksten. Også Octografen forteller oss viktigheten av det å produsere riktig og billig. Her vil som nevnt sammenlikning mellom organisasjonene være et utgangspunkt, mht. omgivelsenes krav og ønsker.

10. SOFT-modellen [1998]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

1 SOFT-modellen (struktur, oppgaver, folk, teknologi) er en mye brukt organisasjonsmodell. Diskuter modellens styrke og svakheter. Sammenlign med modellen til Erik Johnsen



Figur: modellen til Erik Johnsen

2 Organisasjonsutvikling starter normalt med en kartlegging av organisasjonens sterke og svake sider internt og i forhold til omgivelsene (en diagnose). Gi en oversikt over hvilke forhold ved organisasjonen en slik diagnose kan omfatte. Drøft alternativer for hvordan kartleggingen kan gjennomføres.

11. 1 Konkurransesetting av en pleieinstitusjon [1998]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Bakgrunn: Det er ett år siden Saudana kommune konkurransesatte driften av pleieinstitusjonene for eldre. Hjemmehjelpstjenesten drives av kommunen selv. Følgende uttalelser er fra en brukerundersøkelse gjennomført etter at private overtok driften av institusjonene.

- "De ansatte i hjemmehjelpstjenesten har ikke tid til å sitte ned og prate med oss. Men jeg har ikke tro på at det private vil klare arbeidet bedre" (Lene, 71). "Jeg vil ikke uttale meg om privat drift, men jeg er imponert over den kommunale tjenesten" (Ivar, 79).

Brukerundersøkelsen viser at kommunen, operatøren, de ansatte og brukerne er fornøyde når det gjelder driften av pleieinstitusjonene.

- "Jeg har det godt her, og personalet er fantastisk. Jeg har ikke merket noe til at privat drift har ført til dårligere kvalitet enn ved offentlige institusjoner" (Anne-Lise, 80). "Personalet tar seg veldig godt av mor. De tar henne med på turer på byen og ut i parken. Det viktigste er at de har et medisinsk forsvarlig legetilsyn" (Eirin, 45).

- "Vi er brukerorientert og lydhøre overfor de tilbakemeldingene vi får fra både pårørende og beboere. Hos oss får en hjelpepleier større ansvar, fra A til Å, for to til tre beboere. Når personalet ikke har avdelingsledere som hele tiden skal fortelle dem hva de skal gjøre, arbeider de mer effektivt og rasjonelt uten at det går ut over kvaliteten. Kommunen kommer med ujevne mellomrom på uanmeldt tilsynsbesøk for å kontrollere at vi som operatør driver i henhold til kontrakten.", sier Ingar, daglig leder for en av institusjonene.

Ut fra disse erfaringene, tenker kommunen å konkurransesette andre kommunale tjenester. De ansatte mener at kommunepolitikerne spiller fallitt når de baserer seg på et så tynt grunnlag. Motstanden er stor blant de ansatte, særlig de som utfører støtteaktiviteter. De mener at ideelt sett skal det offentlige kunne drive minst like godt som de private.

"Vi er skeptiske til private operatører. Vi føler at våre arbeidsplasser er trygge under kommunens vinger. Men vi må kunne sette oss ned og snakke med brukerne. Kanskje fru Olsen heller vil bli stelt enn at vi vasker huset? Kanskje vi trenger en type konkurranse, internt eller eksternt? Vi har hatt monopol så lenge at vi ikke vet nok", sier hjelpepleieren Sigrid som også er fagforeningsrepresentant.

Oppgave 1:

Ut fra din teoretiske organisasjonsforståelse, hvilke spørsmål bør kommunen vurdere i forbindelse med konkurransesetting før de fattet beslutninger?

Oppgave 2:

Kommunen har også bedt deg undersøke holdningene blant de ansatte til ytterligere konkurransesetting. Hvilken metode vil du bruke for denne sonderingen, hvordan vil du bruke den og hvorfor nettopp denne metoden?

11. 2 Konkurransetsetting: Løsningsforslag [1998]

Oppgave 1 Stadig større krav til økt effektivitet og produktivitet i offentlig sektor har ført til at mange kommuner har sett konkurransetsetting som et virkemiddel for å spare på de stramme kommunale budsjett. Saudana kommune er dermed ikke enestående i sine vurderinger og forsøk.

Ved siden av å ønske økt effektivitet, er det mange kommuner hvor det politiske flertall også ønsker konkurransetsetting av kommunale tjenester på et prinsipielt grunnlag, hvor et tilleggsmål er en redusert offentlig sektor.

Disse to hensynene er beslutningsgrunnlaget for de kommuner som har fattet beslutninger, eller er i ferd med å gjøre det.

Konkurransetsetting vil si å skille ut deler av kommunens virksomhet, for så å la pris være avgjørende for hvem som står for utførelsen av de aktuelle tjenestene. Resultatet av en slik prosess kan da være at private utførere blir "produsenter" av kommunale tjenester dersom de tilbyr tjenestene til en lavere pris enn det de kommunalt ansatte gjør.

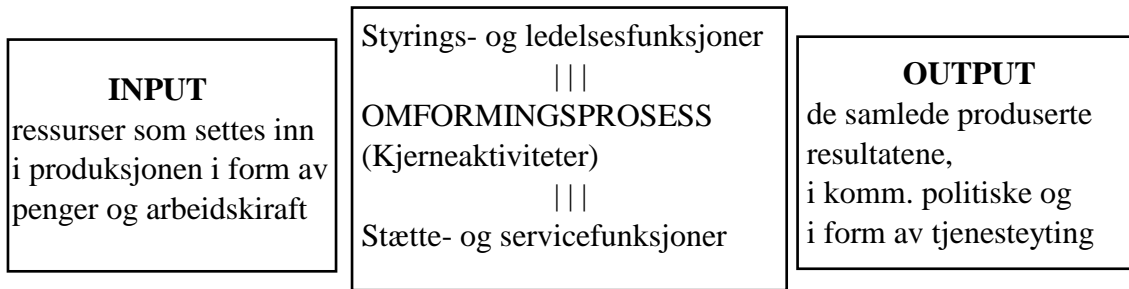
Vi har, i Norge, ikke lang erfaring med å organisere kommunale tjenester (offentlige tjenester) på denne måten. Først i de siste årene har det vært så liten politisk motstand mot dette at man har fattet vedtak og startet i noen kommuner, da med forsøksprosjekt, som Saudana, i deler av virksomheten, dvs. innenfor tjenesteutføringen.

Den kommunale virksomhet, det vil si de samlede kommunale oppgaver, politisk og tjenesteproduksjon, er sammensatte. Mange kommunale oppgaver har som mål å bidra til å bevare og styrke det lokale demokrati, og mange skal oppfylle de rettigheter innbyggerne har fått befestet som velferdsrettigheter via lovverket. Kommunhelsetjenesteloven, (khtjlv), er den særlov som regulerer den delen av de kommunale tjenestene som oppgaven berører. Loven stiller krav som kommunene blir ansvarlige for å oppfylle, uansett hvem som kommunen velger til å utføre oppgavene.

Det vil si at uansett hvem som utfører tjenestene på pleieinstitusjonene i Saudana, er det kommunens ansvar og plikt å se til at oppgavene ikke utføres i strid med lovverket. Dette stiller store krav til kommunen ved en evt. konkurransetsetting. Uansett organisering, må kommunene gjøre et forarbeid med utarbeiding av kontrakt, prising av egne tjenester og etablering av tilsynsordninger.

Dette er viktige utgangspunkt før man starter diskusjonen om den mest hensiktsmessige, og økonomiske, "organiseringen" av ulike kommunale tjenester.

Jeg velger å bruke Mikalsens modell for produksjon som teoretisk utgangspunkt, hvor han stiller hva som skjer inne i produksjonsprosessen og skiller de ulike aktørene i prosessen.



Jfr. Mikalsen blir produksjonen, en omformingsprosess, et resultat av summen av styrings- og ledelsesfunksjoner og støtte- og servicefunksjoner og de ressurser som settes inn. Modellen, og skillet mellom styrings- og servicefunksjoner, skal gjøre det lettere å se hva som er "hovedaktiviteter", også ofte kalt kjerneaktiviteter, og hva som er "tilleggsaktiviteter". Ut fra dette argumenterer Mikalsen med at det er innenfor støtte- og servicefunksjonene man finner de kommunale aktiviteter det er "lettest", og mest forsvarlig å konkurranseutsette, dvs. eventuelt overlate til private.

En grunnleggende vurdering av hvilke tjenester som eventuelt skal utsettes for konkurransebasert på pris, blir derfor å definere hva som er Saudanas kjerneaktiviteter og hva som er støtte/serviceaktiviteter, jfr. Mikalsen.

I neste omgang må en vurdering betå i å vurdere de ulike ulempene opp i mot fordelene, jeg har tidligere i oppgaven vært innom noen av de momentene som må vurderes, og vil utdype dette nærmere.

Kommunen som organisasjon er som nevnt sammensatt og skal ivareta flere hensyn i sin virksomhet. Når jeg ser på ulike andre kommunale tjenester, som oppgaven tilsier, vil dette måtte bli på et generelt grunnlag, det vil si kommunen som organisasjon generelt, og andre kommunale tjenester generelt. Dette fordi oppgaven ikke angir hvilke andre tjenester kommunen evt. vurderer å konkurranseutsette i neste omgang.

Mulige fordeler av slike omorganiseringsprosesser kan som nevnt være økonomiske besparelser for kommunen. En reduksjon av antallet kommunalt ansatte og en mere "målrettet" innsats ovenfor brukerne vil etter manges mening være viktige incitament, argumenter for å sette igang en slik prosess.

Andre momenter (evt. tilleggsmomenter) vil kunne være økt fleksibilitet. En organisasjon med færre ansatte, og dermed færre forpliktelser og lettere omstillingsevne vil lettere kunne tilpasse seg produksjonen av evt. nye tjenestetilbud, eller endringer i tjenestetilbudet. At 75% av de kommunale budsjett pr. i dag er "bundet" i lønninger gjør at mange politikere, og administrative ledere ser på dette som faktorer som begrenser kommuneorganisasjonens fleksibilitet og rasjonalitet. I tillegg har det innenfor flere fagområder vært profesjonskamper som man håper å omgå ved nye organiseringsformer. Et slikt eksempel innenfor helsesektoren finner man mellom hjelpepleiere og sykepleiere (og leger). Som nevnt i oppgaven har pleieinstitusjonene i Saudana gitt hjelpepleierne større ansvar. I mange tilfeller vil en slik organisering normalt møte protester fra sykepleiere og deres organisasjoner, noe man har sett i mange kommunalt (og statlige) drevne institusjoner.

Mange hevder også at konkurranseutsetting vil føre til en større brukerorientering, at man blir fokusert på hva som produseres ovenfor brukerne istedet for hvordan. Ved å sette fokus på produksjonsresultatet, jfr. Mikalsen "Out-put", vil innsatsen (og bruk av samfunnsressursene) bli mere målrettet. Dette blir også av mange hevdet å være et demokratitilskudd, jfr. Kåre Hagen.

På den andre siden setter spørsmålet om konkurranseutsetting, dvs. konkurranse basert på pris i kommunal sektor, kommunene på store prøver. Avveininger mellom økonomi og demokrati og brukerfokusering er ikke enkle.

Som tidligere nevnt vil kommunene for å drive en forsvarlig omorganisering, legge ned store ressurser i å prissette egne tjenester. Dette er i seg selv en utfordring. Kommunal regnskapsføring er pr i dag ikke egnet for dette. Man kan ikke hente ut "prisen" for tjenesteproduksjon direkte i regnskapene. Dette krever økonomiske ressurser, og må gjøres dersom man reelt skal kunne sammenligne private og off. tjenester.

Utarbeiding av anbudsspesifikasjoner vil være et annet moment og dersom det ikke gjøres grundig, fort bli en ulempe for kommunen. Det er vanskelig å kontraktspesifisere tjenesteutføring. Produksjon med mennesker blir mere komplisert enn vareproduksjon. Det er med andre ord lettere å lage anbudsspesifikasjoner innenfor områder som feks søppeltømming enn på områder som omsorg eller undervisning. Et "måleproblem" vil derfor være en mulig ulempe for kommunen når man skal spesifisere anbud, (prisgrunnlag), og når man skal kontrollere resultatet av tjenesteutførelsen.

En annen ulempe som bør vurderes er muligheten for reell kompetanse. Dersom kommunen med en slik prosess erstatter et kommunalt monopol med et privat monopol vil argumentene med konkurranse forsvinne. Dette er reelt for mange kommuner i vårt land. Små og spredte kommuner gjør at private aktører pr i dag anser kun de store og sentrale kommunene som interessante å konkurrere i. Jfr. ISS. [For] en privat aktør vil derfor bare de sentrale strøk på østlandet og de store byene være interessante markeder å operere på. Dermed vil de fleste av landets over 400 kommuner kunne ha vanskelig for [reelt konkurranse].

Kompetansetap er et annet vurderingsmoment som kan bli en ulempe, og føre til at kommunene på sikt undergraver sin egen virksomhet. Dersom man "mister" verdifull kompetanse i den kommunale arbeidsstokken vil man også kunne risikere å ikke være "ajour" med utviklingen innenfor enkelte tjenesteområder. Det er vanskelig å se at kommunene ikke vil tape på dette på lang sikt. Man risikerer å få kommunalt ansatte som "B-lag" eller å ikke ha reell konkurranse mellom privat og offentlig virksomhet.

Denne ulempen har blant annet ført til at kommuner som har gjennomført, eller er i ferd med å gjennomføre konkurranseutsetting, setter grenser for hvor stor del av det enkelte tjenesteområdet som skal konkurrere på pris. For Asker og Bærum betyr dette at kun mellom 25-30% av tjenestene blir konkurranseutsatte (innenfor samme tjenesteområde.)

De avgjørende momenter og viktige spørsmål blir derfor for Saudana:

- hvilke effektivitetshensyn skal vektlegges, kostnadseffektivitet eller samfunnseffektivitet? (Kostnadseffektivitet blir da et slags produktivitetsmål, produsert være delt på ressursinnsats. Samfunnseffektivitet vil være de behov som innbyggerne og kommunen (og øvrige forvaltning) har delt på ressursinnsats.)

- gir konkurranseutsetting den nødvendige organisatoriske stabilitet som er nødvendig for å utvikle et godt faglig tilbud og for å utvikle de ansatte? Veies evt. dette opp mot den/de fordelene en mer fleksibel organisasjon vil gi, også med hensyn på evt. endringer i tjenestetilbud?

- ønsker man en reell konkurranse mellom offentlig og privat tjenesteproduksjon, eller er målet å redusere offentlig sektor?

- har man, Saudana i vårt tilfelle, vurdert de demokratiske sidene ved å endre organisasjonsform? Har brukerne samme og nødvendige klagemuligheter? Har man vurdert skillet man skaper mellom ansvarlaig instans og utførende instans. Har man ivare tatt hensynet til at brukerne skal kunne være med på å påvirke/utvikle tjenestetilbud? Vil endringer i politisk sammensetning dvs. endringer i prioritering av tilbud/nivå kunne være fleksibelt i forhold til å inngå kontrakter?

- har kommunen vurdert andre omorganiseringsmodeller, interne effektivitetstiltak, arbeidsmåter og innsatsfaktorer. Står "input" i samsvar med "out-put", jfr. Mikalsen. Er det riktig balanse i organiseriangen mellom ledere og utførere av tjenestene? Har kommunen, politikere og administrasjon kompetanse nok til å utføre den styringsrett (og plikt) man har ovenfor de ansatte. Mange vegrer seg for dette og "lettest" vei kan være omorganisering istedet for å lede bedre en allerede "god" organisasjon.

Ut fra drøftningen vil jeg hevde at det ligger mange utfordringer for kommunen som vil omorganisere via konkurranseutsetting.

En forutsetning for en god prosess vil være mye og grundig forarbeid fra kommunens side. Samtidig har man ikke erfaringer som gjør det lettere å se virkninger av slike omorganiseringer i Norge.

Sverige har drevet med utskilling av deler av offentlig sektor lenger enn oss, en uttalt gevinst har vært en større politisk bevissthet på det tjenestenivå man skal tilby og tilbyr i kommunene. Det kan ut fra dette være positivt at norske kommunepolitikere blir, via anbudsspesifiseringen, tvunget til å sette ord på hva de vil prioritere og gi innbyggerne av tjenestetilbud. Jfr diskusjonen om nivået på norsk eldre omsorg.

Samtidig viser statistikker fra England at effektivitetsgevinst som er hentet ut i kommunene, må staten ut med i form av uføre- og sykepenges. Dermed blir det et spørsmål om hva som til sist blir samfunnsøkonomisk lønnsomt, og hvilke rammer som gir en god organisasjon totalt.

Det er i Norge forsøk igang med alternative omorganiseringsprosesser. Truslene om private aktører på det offentlige tjenestemarkedet har ført til at de ansattes organisasjoner har sett behovet for å bidra til andre organiserings- og effektiviseringsprosesser. Det er blitt hevdet at truslene om konkurranseutsetting i seg selv skaper bedre effektivitet i de kommunale organisasjoner.

Er dette tilfelle, vil det i seg selv være grunn til å se på nødvendigheten av en usikker og arbeidskrevende omorganisering som konkurranseutsetting er.

Oppgave 2:

For å undersøke holdningene til de ansatte til konkurranseutsetting og evt ytterligere konkurranseutsetting ville jeg (som org.konsulent) gått inn i en grundig og seriøs dialog med de ansatte.

Som nevnt ville det høyst sannsynlig være en effektivitetsgevinst å hente i det å samarbeide med de ansatte, og dere organisasjoner.

Det å ha dialog, og skape forståelse og konstatering av felles mål vil uansett organisasjonsform og endringsplaner være verdifullt for enhver organisasjon på alle nivå.

En god kommunikasjon sikrer flyt av viktig informasjon på alle nivå, og mellom alle nivå, og er jfr. Westhagen en indikasjon på samarbeidsmuligheter (Ulike kommunikasjonsnivå gir ulike muligheter for samarbeidsnivå). Hertzbergs trivsels- og hygienefaktorer er en annen org.teoretisk begrunnelse for å legge vekt på kommunikasjon (dialog), motivasjon og medvirkning. Jfr. Herzberg vil en vektlegging av disse faktorene legge grunnlag for å oppnå motivasjon i arbeidssituasjonen.

Med disse utgangspunktene ville jeg ha startet med å undersøke holdningene blant de ansatte. Jeg ville brukt ulike metoder/teknikker som sammen skulle gi de ansatte gode muligheter for å fremme sine holdninger. En forutsetning er da at man her søker den nevnte "eff.gevinsten" hos de ansatte og at holdningsundersøkelser også er en bevisstgjøring av dette. Muligheter for iverksetting av forbedringsforslag som et resultat av holdningslufting vil også være en forutsetning jeg setter. Jeg ville startet en undersøkelse med å samle de ansatte under trygge og tillitsvekkende forhold, uten opplevelse av press eller holdningspåvirkning fra ledere eller andre.

Et neste steg ville vært å brukt en NGT, nominell gruppe teknikk, som ramme for undersøkelsen. De viktigste forutsetningene her er allmen deltagelse, like vilkår og trygghet.

Som hjelpemiddel for å "finne"/"luften" holdningene ville jeg benyttet metoden SWOT, hvor de enkelte bokstaver står for styrke (S), svakheter (W), muligheter (O) og trusler (T). Hensikten med å benytte denne metoden ville være å finne de holdninger, positivt og negativt, som de ansatte sitter inne med. (Ved eventuelle omorganisering, med eller uten konkurranseutsetting, vil dette være verdifulle tilbakemeldinger for kommunen.)

Denne metoden er nyttig for å studere omgivelsene rundt organisasjonen, analysere erfaringer, finne evt. konkurransefortrinn, se brukerbehov, og planlegge kvalitetsutvikling.

De ansatte vil i denne situasjonen sitte inne med mye verdifull kompetanse for kommunen, og sitt tjenesteområde. Jfr. Hertzberg, hyg.- og mot.faktorer, antar jeg også at en slik prosess, hvor de ansattes holdninger blir tatt på alvor, øker motivasjonen. Anerkjennelse og støtte samt det å få slike utfordringer, og ved evt. nye tiltak som følge av prosessen vil være bidrag til dette.

Jeg ville som bidrag til dette sørget for skriftlige referat, evt. oppfølging av resultatene via arbeidsgrupper/prosjektgrupper for å få en god bearbeiding av de holdninger denne prosessen hadde synliggjort. Det ville vært "lettere" og mindre arbeidskrevende for meg, og de ansatte, å få belyst holdningene ved å benytte spørreskjema, en vanlig og akseptert holdningsundersøkelingsmetode. Jeg mener imidlertid mye ville gått tapt av verdifull informasjon - og motivasjon i en alternativ prosess/spørreundersøkelse.

Min valg av metode, og gjennomføringsmåte, vil ligne mye på en faseteori i endringsarbeid, UCR av Lewin. Hvor fasene unfreeze, change, refreeze skal representere ulike stadier av en endringsprosess. I unfreeze-fasen skal man frigjøre seg fra nåsituasjonen og skape en tillitsfull atmosfære. I change-fasen skal man gjennomføre ønskede endringer, og i refreeze-fasen forankre endringene i hele organisasjonen.

Når jeg så velger en så omfattende metode for holdningsundersøkelse er det for å synliggjøre ovenfor de ansatte at de blir tatt på alvor, og at evt. endringer i organisasjonsmåten som vil påvirke deres situasjon som arbeidstakere, ikke er en beslutning som ikke er overveid.

Et annet mål ved valg av metode er også å kunne legge tilrette for en effektivitetsgevinst uansett organisasjonsform. Økt motivasjon, jfr. Herzberg, vil kun være av det gode for organisasjonen, og vil motvirke den fremmedgjøring mange ansatte føler ved mangelfull kommunikasjon/dialog.

En viktig forutsetning for en bedret organisasjon vil imidlertid være at den i en slik prosess har ledere/medarbeidere som verdsetter de ansatte og deres holdninger....

12 Pådriverens kvalifikasjoner [1999]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Oppgave 1:

En pådriver eller endringsagent må ha sin teoretiske organisasjonsforståelse godt innarbeidet før han eller hun påtar seg et endringsarbeid. Drøft denne påstanden.

Oppgave 2:

DIPE står for Discovery, Invention, Production og Evaluation. Disse kan oversettes med: oppdage problemet, finne løsninger, produsere løsninger og evaluere effekten. Hva kan DIPE-syklusen brukes til? Diskuter.

13. 1 Stillingen som organisasjonskonsulent [1999]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Du har fått en stilling som organisasjonskonsulent i en kommune med fire avdelinger. Etter to år i stillingen begynner du å få oversikt over tjenesteproduksjonen i kommunen. En av avdelingene har gått over til fullført saksbehandling. Tre avdelinger tenker på å innføre ordningen. Men bildet preges av tungvinte rutiner i alle fire avdelinger. Altfor mye tid brukes til intern administrasjon og problemløsning. Hverdagen preges i stor grad av "den sjuende far i huset-syndromet": "Nei, ikke spør meg...jeg har ikke med det å gjøre". Den foreløpige oversikten som du har skaffet deg viser følgende.

Brukerne er misfornøyde p.g.a. sen saksbehandling (omfattende restanser) Kvaliteten i selve saksbehandlingen svarer ikke til brukernes forventninger. Saker blir borte og andre rykker frem i køen uten at deres tid er inne. Det er konflikter mellom arkivet og de respektive avdelinger Lederen i avdelingen med fullført saksbehandling har underskrevet på saker uten å lese saksdokumentene Det kommer stadig klager inn til kommunen Det er det rene kaos og ingen vet hvor eller hvordan en endring kan startes.

Administrasjonssjefen og de fire etatssjefene har hatt et møte der de diskuterte etablering av et servicekontor for å gi innbyggerne veiledning og hjelp der og da. De ser at nabokommunen fra 1992 av har vært med i en forsøksordning med servicekontor. De mener at et servicekontor vil føre til bedre utnyttelse av fagkompetansen og bedre og kortere saksbehandlingstid. Men hvilke kommunale tilbud som skal ligge til servicekontoret, er ennå ikke avklart.

Fra ditt ståsted vet du at din kommune, tross kaoset, ikke mangler ressurser. Du mener også at man først må gjøre noe med dagens situasjon før man setter i gang et servicekontor. Men det gjelder å overbevise ledelsen. Du er blitt invitert til et møte med ledelsen for å legge fram ditt forslag til forbedringer. På dette møtet har du tenkt å fortelle ledelsen om en bestemt metode eller en kombinasjon av metoder som du mener vil være nyttig for å rydde opp i kaoset.

Oppgave 1:

a) Hvilken metode eller kombinasjon av metoder/metodedeler har du tenkt å legge fram, og med hvilke argumenter

b) Hva vil du anbefale ledelsen å starte selve endringsarbeidet med for å forbedre saksbehandlingsrutinene

Oppgave 2:

Tegn et kart for prosjektorganisering og forklar enhetens ansvar og oppgaver.

13. 2 Stillingen som organisasjonskonsulent [1999]

Oppgave 1a

Jeg vil først i denne besvarelsen si hvordan jeg forstår oppgaveteksten. Med metode og metodebiter forstår jeg både modeller, kunnskapsbiter og teorier. Med argumenter i denne sammenheng forstår jeg hva jeg anser som hovedgrunnene for å velge ulike metodene/metodebitene.

Når det gjelder de ulike verktøyene jeg vil legge frem på ledermøtet velger jeg å ikke ramse opp og presentere dem i sin helhet. Dette gjelder med unntak av når det er nødvendig i forhold til å viderefremme budskapet til ledergruppen. Grunnen til at jeg velger denne framgangsmåten er at jeg anser det som unyttig bruk av eksamenstiden siden de fleste av verktøyene står i sin helhet i hjelpemidlet jeg har med. Dette gjelder med unntak av verktøyene som det ikke er redegjort for i hjelpemidlet. Jamfør overnevnte vil jeg heller prioritere å argumentere for de ulike verktøyene.

Før jeg legger frem mitt forslag til ledergruppa vil jeg si kort hva som ligger i begrepet organisasjonsendring. Dette begrepet har fått en vid betydning og blir definert på en rekke måter. Jeg forholder meg til Lyngdals forklaring.

Den sier at OU har tre formål:

1. Bedre interne forhold og forhold til omgivelsene (intern- og ekstern effektivitet)
2. Gjøre organisasjonen mer tilpasningsdyktig.
3. Bedre arbeidsmiljøet.

Hovedformålet med ou blir på bakgrunn av overnevnte følgende: "Bedre den totale effektiviteten i organisasjonen."

Jeg har anbefalt følgende verktøy for ledergruppa:

- SOFT
- Oktografen
- MKAUHE
- Kartleggingskonferanse med NGT

Det første jeg ønsker å gjøre på møtet med ledelsen er å oppsummere de problemene som oppgaveteksten redegjør for. Dette slik at alle er informert om hva temaet for møtet er.

Mitt første råd er at det blir holdt et allmøte for alle ansatte slik at de vet hva som skjer, samt at noe skjer. Siden det er kaos i kommunen vil jeg tro at de ansatte blir litt beroet når de skjønner at det er endringer i sikte. Videre vil jeg anbefale at de ansatte får rapport om hva som skjer ca 1 gang pr. måned i form av et møte eller et skriv.

Siden det er en rekke elementer som innvirker på en organisasjon vil neste steg være å introdusere SOFT-modellen(+omgivelsene). Dett vil jeg gjøre for å være sikker på at ledergruppa blir oppmerksom på hvilke sammenhenger og avhengighetsforhold som råder mellom elementene i og rundt en organisasjon.

Når det gjelder forståelsen for hvordan en organisasjon fungerer er også oktografen et hjelpemiddel som kan brukes. Denne er noe mer komplisert enn SOFT-modellen, men jeg ville allikevel lagt frem en skisse av denne.. Dette ville jeg ha gjort for lettere å kunne påpekt avhengighetsforholdet mellom de ulike problemene. Jeg vil komme nærmere inn på oktografen senere i oppgaven.

Grunnen til at jeg syns det er viktig å oppsummere problemene med ledelsen er å få en felles forståelse. Videre er det svært viktig å få ledelsen til å støtte opp om at noe må gjøres. Et endringsarbeid bør forankres i ledelsen for at det skal bli gjennomførbart. Det er videre viktig å varte dem opp og muligens sende dem på ulike kurs. Dette begrunner jeg med at OU kan innebære omdisponering av makt, myndighet og arbeidsoppgaverr, noe ledelsen ikke alltid er like interessert og motivert for.

Ved gjennomføring av en organisasjonsendring/utviklig er det viktig å jobbe strukturert. For at dette skal være mulig er det nødvendig å gjøre ferdig en fase før en går over i neste. For å holde en viss struktur på arbeidet kan man velge mellom en rekke fase-modeller. Disse er blant annet LISAS EIE, DIPE, MKAUHE, og OU-modeller av Lyngdal og Mikaelen. Alle disse kan benyttes i dette tilfellet, men jeg velger å legge frem MKAUH for ledergruppa. Denne fasemodellen har ingen evaluering i seg så jeg vil legge til det , for så å døpe den om til MKAUHE.

Mitt valg av fasemodell vil jeg berunne med følgende. Siden det er kaos og syvendefar i huset syndrom i kommunen er det viktig å legge vekt på å løse opp. (jfr. unfreeze av Kurt Lewin) Dette ivaretas meget godt gjennom M-fasen i MKAUHE. M står for modning, motivasjon og klargjøring.

Før jeg går videre vil jeg helt kort si hva de ulike bokstavene i modellen betyr.

M=moding, motivasjon og klargjøring

K=kartlegging

A=analyse

U=utredning

H=handling

E=evaluering

Når det gjelder m-fasen vil jeg på det sterkeste anbefale ledelsen til å få med alle de ansatte. Situasjonen i kommunen er preget av kaos på alle nivåer. Det er derfor viktig å få samlet de ansatte fra alle nivåer. Ved at alle deltar i denne fasen vil de bli mer bevisste til hva problemene går ut på og videre få et eiendomsforhold til dem. I moderne OU-arbeid er medvirkning fra alle ledd i en organisasjon en forutsetning for å lykkes. (menneskesyn Y og Hertzbergs motivasjonsfaktorer) Grunnen til at jeg legger så stor vekt på at de ansatte må tas med er at de ikke er nevnt i oppgaveteksten.

Jeg vil forklare min utvidelse fra MKAUH til MKAUHE med følgende. Det at alle vet at arbeidet blir evaluert legger mer press på utførelsen. Videre får man svar på om de ønskede resultater er nådd, samt at endringsarbeidet får et mer seriøst preg og et preg av forskning. Ved presentasjon av dette til ledergruppa vil jeg også si at det er viktig å stoppe opp underveis og evaluere det som hittil er gjort.

Etter å ha oppsummert problemene som råder i kommunen finner jeg at hovedtyngden av problemene kan settes under akronymet MPO i oktografen (mål, planlegging, prioritering og oppfølging). Jeg vil nå vise frem en skisse av oktografen til ledergruppa for å kartlegge hva problemene under MPO medfører. MPO mottar ingen piler dvs. at den ikke er avhengig av noen andre. Videre ser vi at både MOR, TØR og LAG er avhengig av MPO. Dette vil si at problemer under MPO sannsynligvis vil gi problemer i MOR, TØR, og LAG, noe vi også delvis kan se fra problemene i oppgaveteksten. Videre ser vi at ROM er avhengig av MOR noe som bekrefter at tjenesteproduksjonen ikke er bra, misfornøyde kunder. Siden MPO ikke mottar piler man kun sender, er det en forutsetning at det finnes mål, planlegging... for at en organisasjon skal kunne fungere. MPO er det som holder en organisasjon sammen i tillegg till TUR.

For å bedre planleggingen i kommunen må de få innført bedre planleggingsrutiner. Jeg vil foreslå for ledergruppa at de danner et prosjekt for å ta seg av dette. Dette vil jeg begrunne med at problemet ikke kan løses gjennom den daglig driften, samt at problemene gjelder for flere avdelinger. Når det gjelder prosjektorganisering viser jeg til oppgave 2.

Videre vil jeg anbefale å få inn en ekstern konsulent til å delta i prosjektet i denne kaotiske organisasjonen. Dette begrunner jeg med at det er en fordel å få inne en utenforstående person, med tanke på distanse fra problemene, å si de upopulære tingene samt å delta i evalueringsprosessen i en så kaotisk organisasjon.

Under kartleggingsfasen vil jeg foreslå at det gjennomføres en kartleggingskonferanse. Dette begrunner jeg med at de ansatte må betegnes som en ressurs i endringsarbeidet. De sitter med en masse informasjon som kan komme denne prosessen til gode. NGT kan brukes i konferansen slik at alle kan være anonyme i sine forslag. Siden det råder kaos i organisasjonen er det mulig at de ansatte ikke vil stå frem.

For å kartlegge kan man også benytte følgende metoder: MØVK, SWOT, SOAS.

Ved at kommunen benytter seg av de verktøyene jeg har anbefalt mener jeg at de har gode muligheter i å lykkes i endringsarbeidet.

Oppgave 1b

Jeg tolker oppgaveteksten slik at jeg skal angi hva de bør starte med, ikke hvordan.

I oppgave 1a anbefalte jeg ledelsen å få innarbeidet bedre planleggingstradisjoner. Fra problemene ser vi at den dårlige planleggingen i kommunen får direkte virkninger på saksbehandlingsrutinene. Det å få innarbeidet nye planleggingsrutiner tar lang tid. Med tanke på dette er det viktig med tålmodighet fra de berørte.

Etter å ha analysert oversikten av problemene ser jeg at de er todelt. Det vil si at noen av dem er lettere å gjøre noe med enn andre. På bakgrunn av dette vil jeg anbefale ledelsen å ta tak i de nære tingene først. De nære tingene er de man kan gjøre noe med som gir snarlige og synlige resultater. Ved å få disse av veien vil organisasjonsmedlemmene se at noe skjer, noe som medfører at det nytter.

Det at lederne skriver under uten å lese sakene anser jeg som et nært problem. Dette må det gå an å gjøre noe med uten så altfor stor ressurstilførsel. Det neste og veldig viktige jeg vil anbefale er å få i stand en brukerundersøkelse. Brukerne er ikke fornøyde med kommunens innsats og er derfor de eneste som kan angi hva som bør endres.. Jeg vil foreslå at det sendes ut et spørreskjema til et representativt utvalg av brukerne slik at kommunen får tilbakemelding. Informasjonen fra en slik undersøkelse vil kunne gjøre kommunen mer tilpasningsdyktig i forhold til brukerne. I neste omgang vil denne informasjonen være viktig med tanke på bedre planlegging. (kommunens eksistensberettigelse er brukernes behov for varer og tjenester.)

Resultatene fra en brukerundersøkelse vil ikke ligge klare med en gang. Men prosessen med utarbeidelse av spørreskjema, utsending av skjemaet m.m. vil gi de ansatte en følelse av at det skjer noe i organisasjonen. Overnevnte er grunnen til at jeg betegner dette som nære ting.

For å bedre saksbehandlingsrutinene er det viktig å ha informasjon fra brukerne, det er hovedargumentet mitt for at det må gjennomføres en brukerundersøkelse. Denne undersøkelsen blir en del av kartleggingen i fasemodellen MKAUHE.

Undersøkelsen bør konsentrere seg om følgende:

- * Forventet kvalitet
- * Hva klagen helt konkret går ut på

Oppgave 2

Jeg velger innledningsvis å si noen få ord om prosjektorganisering før jeg tegner et kart og forklarer.

Prosjektorganisering er preget av moter og blir tidvis misbrukt. Dette misbruket innebærer at en organisasjon danner et prosjekt for å løse en oppgave som kunne vært løst i basisorganisasjonen.

Videre skjer det at det blir dannet prosjekter der oppdragsgiver vet svaret/resultatet. Overnevnte tilfeller blir kalt falske og ekle prosjekter.

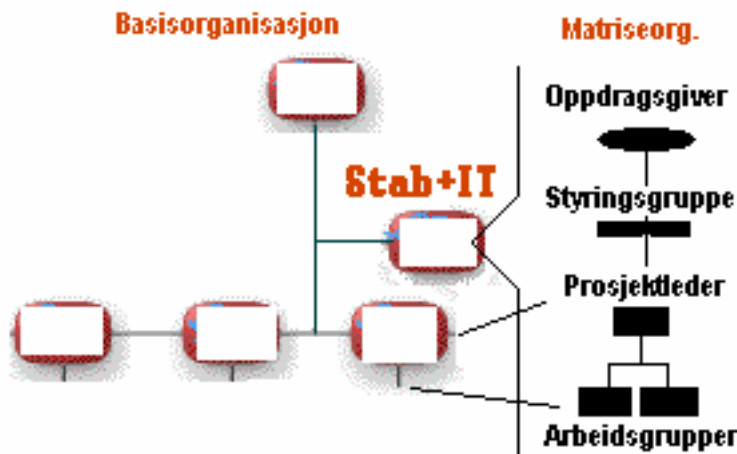
For å benytte seg av prosjektorganisering stilles det tre krav, disse er:

- * Et eget mål for prosjektet
- * Det skal være avsatt tid og ressurser
- * Lav frekvens, det vil si at det ikke er en rutinepreget oppgave, men en engangsoppgave.

Det kan dannes et prosjekt på tre ulike måter

- * Egen prosjektorganisasjon
- * Matriseorganisasjon
- * Kontrollerende autoritet (kjøper tjenester)

Jeg velger å redegjøre for matriseorganisasjon.



Ved denne prosjektorganiseringen jobber medlemmene deltid i prosjektet, dette innebærer begrenset autoritet. Siden medlemmene både jobber i basisorganisasjonen og i et prosjekt er det viktig å avklare hvor mye tid enhver skal bruke i de to enhetene, hvilke oppgaver de skal utføre, hvor lenge de skal jobbe i prosjektet m.m. Et nyttig hjelpemiddel til dette er en rolle- og instansplan. En slik plan blir til gjennom forhandlinger med hensyn til makt, oppgaver, roller m.m. Denne må nedfelles skriftlig for at den skal være et operativt styringsmiddel. Grunnen til at jeg trekker frem en rolle- og instansplan er at medlemmene får to sjefer (linjeleder og prosjektleder), og da er det viktig å avklare oppgave og ansvarsforhold.

Når oppgaven sier enhetene forstår jeg det som de ulike boksene som jeg har tegnet under matriseorganisasjonen. Jeg vil under hver enhet nevne punktvis hvilket ansvar og oppgaver de enkelte har.

Oppdragsgiver:

- * Vedtar rammer og mål for prosjektet
- * Oppnevner styringsgruppe
- * Har ansvar for at evaluering finner sted
- * Har ansvar for oppstart av prosjektarbeidet
- * Sitter i styringsgruppa
- * Har det overordnede ansvar for prosjektet

Styringsgruppe:

- * Har ansvar for løpende oppfølging av prosjektplanen
- * Oppnevner arbeidsgrupper
- * Rapporterer til oppdragsgiver
- * Er bredt sammensatt med tanke på kompetanse og autoritet

Prosjektleder:

- * Rapporterer til styringsgruppa
- * Gir råd og hjelper de ulike arbeidsgruppene
- * Er sekretær for styringsgruppa

Arbeidsgrupper:

- * Består av medlemmer med den ønskede kompetansen
- * Rapporterer til prosjektleder
- * Kommer med forslag til tiltak

Referansegruppe:

- * Kommer med råd, ideer og forslag til alle nivåer
- * Er spesielt ved store og kompliserte prosjekt

Jeg ønsker å legge til at det i forkant av et prosjekt ofte dannes et forprosjekt. Dette varierer i tid alt etter hvor komplekst hovedprosjektet er. Et forprosjekt munner ofte ut i en prosjektplan og et mandat.

Gjennom mandatet kommer følgende frem:

- * Hvem oppdragsgiver er
- * Forhistorien til hvorfor det dannes et prosjekt
- * Formål med prosjektet
- * Resultatmål og effektmål
- * Tids- og ressursavgrensning
- * Budsjet for prosjektet

Det stilles videre en rekke krav til målene i et prosjekt. De skal være:

- * Resultatbeskrivende
- * Objektivt målbare
- * Tidsavgrenset
- * Utviklende
- * Realistiske

14. 1 Modernisering av den kommunale virksomheten [2000]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Lavlandet kommune, en mellomstor kommune, har invitert ledelsen og de ansatte til et to dagers seminar om modernisering av den kommunale virksomheten. Som ekstern konsulent, er du invitert til den andre konferansedagen for å orientere om et opplegg for en eventuell organisasjonsutvikling i kommunen. Forundersøkelsen som den interne konsulenten har gjort er blitt sendt deg på forhånd. Av de tilsendte dokumentene har du trukket frem et utvalg av uttalelser og inntrykk om forhold i kommunen:

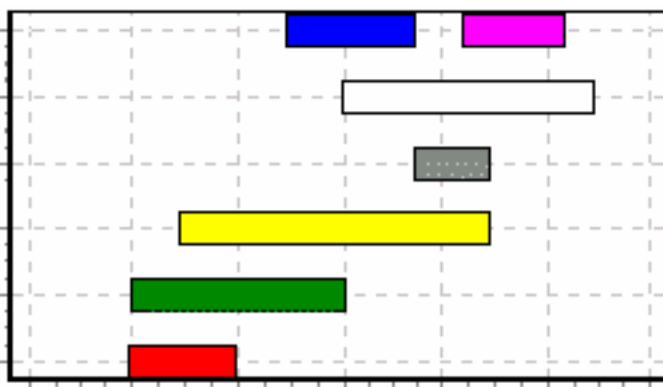
De fleste etater og avdelinger er opptatt av å tilfredsstill brukernes behov for tjenester og den politiske ledelsen. Virksomheten er styrt av stort arbeidspress. Mer enn 60% av kommunens ansatte hevder at de aldri har deltatt på møter der drøfting av deres arbeidsrutiner ha vært på dagsordenen. Interesse for kompetanseheving eller ønske om opplæring som den enkelte medarbeider har gitt uttrykk for, er ofte blitt tillagt liten vekt. I kommunens strategiske planer er det fine målsettinger om organisasjonsutvikling, opplæring, arbeidsdeling osv. Men de ansatte påstår at det ofte har vært satset lite og kanskje minst på denne delen av virksomheten. Effektivisering av arbeidsrutiner har kun vært tatt opp i forbindelse med EDB-rutiner og omlegginger. En ikke ubetydelig del av de ansatte uttrykker misnøye når det gjelder fysiske forhold ved arbeidsplassen. Dette gjelder PC-parken, adgang til Internett, dårlige kontorlokaler osv.

Oppgave 1:

Gitt de opplysningene du har, presenter et argumentert opplegg for forbedringer og en gradvis gjennomføring av forslagene dine.

Oppgave 2:

Forklar nytteverdien, samt styrke og svakheter ved Gantt-skjemaet, og hvordan det brukes.



14. 2 Modernisering...: Løsningsforslag [2000]

Oppgave 1

Innledning

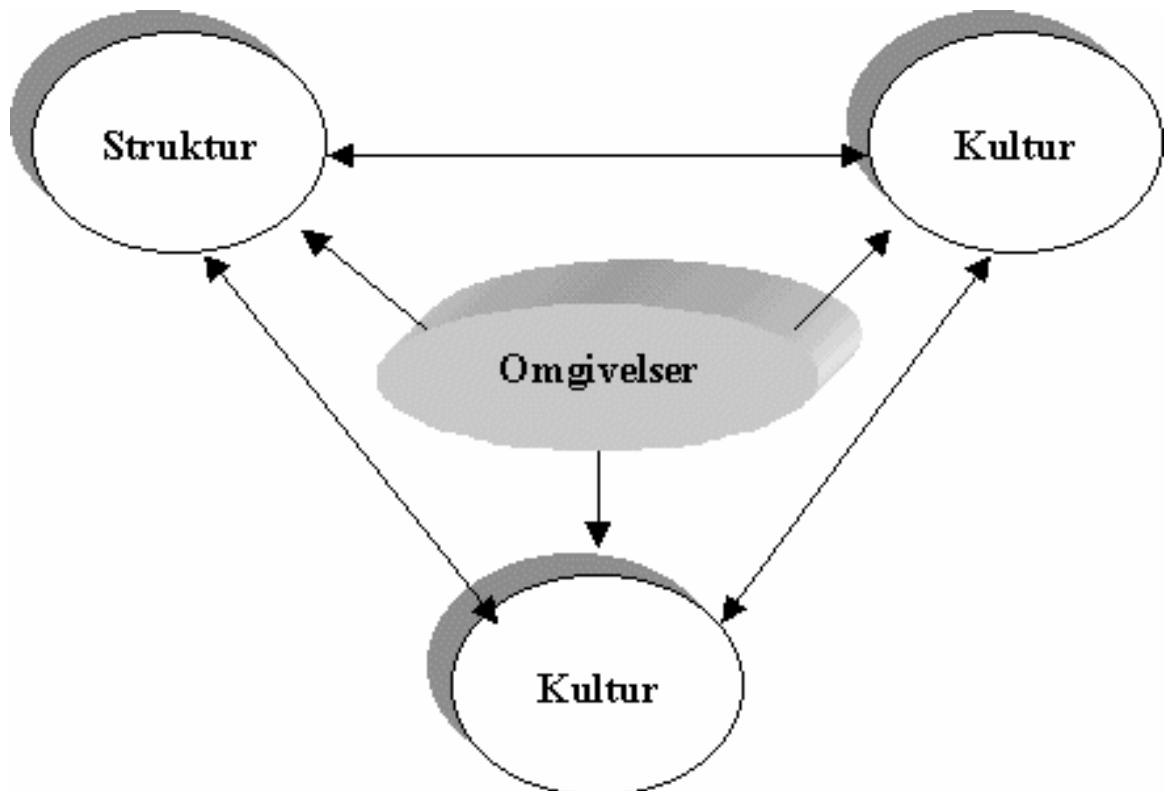
Det skal i oppgaven presenteres et argumentert opplegg for forbedringer og gradvise gjennomføringer av tiltak i Lavlandet kommune. Vi snakker altså om et OU-prosess som definerer som følgende :

* "Måter å betrakte organisasjonen på, fra dens nåværende stilling mot noe bedre og mer hensiktsmessig."

Den universelle avhengige variabel i OU-arbeid vil derfor alltid være "noe bedre og mer hensiktsmessig."

Før jeg går videre i denne innledningen er det også viktig å klargjøre både ovenfor meg selv og for leseren, hva min organisasjonsforståelse er.

* "Kultur, struktur og prosesser er i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre, dvs. at alle er avhengig variabler av hverandre. Summen av dette kaller Magid Al-Araki for kulturmix. Kulturmixen vil konstant være påvirket av omgivelsene utenfor organisasjonen."



Av oppgaveteksten kan det tyde på liten grad av medbestemmelse blant de ansatte. Jeg vil derfor allerede nå klargjøre fire begrep som kommer til å bli brukt i oppgaven og som er hentet fra teoriene til Argys & Schön.

Enkelkretslæring = Man forsøker å rette opp avvik fra standard. Det er selve feilen som blir avhengig variabel.

Dobbelkretslæring = Man spør seg isteden om det er selve standarden det er noe feil ved og som gjør at feil blir fremprovosert. Standard blir avhengig variabel.

*** Bruksteori I =**

- Styrende variabel : Forpliktelse kun for ledelsen, skaper ikke engasjement
- Handlingsvariabel : Enevelde uten mulighet for medbestemmelse fra de ansatte sin side.
- Adferdskonsekvens : Defensive holdninger, liten grad av valgfrihet og risikotaking.
- Læringskonsekvens : Enkelkretslæring
- Effektivitetskonsekvens : Redusert effektivitet

*** Bruksteori II =**

- Styrende variabel : Forpliktelse for alle, skaper engasjement.
- Handlingsvariabel : Deltakelse. Avgjørelser er basert på demokrati og medbestemmelse.
- Adferdskonsekvens : Offensive holdninger, stor grad av valgfrihet og risikotaking.
- Læringskonsekvens : Dobbelkretslæring
- Effektivitetskonsekvens : økt effektivitet

Argys & Schön hevder at når dobbelkretslæring er implementert i organisasjonskulturen, kulturmiksen vår, får vi også en overgang fra bruksteori I til bruksteori II. Av relevant fakta i oppgaven fremgår det etter mitt synspunkt fakta som kan tyde på enkelkretslæring og ikke minst bruksteori I. Vårt mål med OU-prosessen må derfor være å komme oss over på dobbelkretslæring og prinsippet bak bruksteori II. Men hvordan gjøre dette?

Jeg skal ved hjelp av faseteori presentere et opplegg for forbedringer og gradvise gjennomføringer av forslag. Faseteori blir derfor til stor hjelp både som verktøy for å sikre bruksteori II / dobbelkretslæring, og som et pedagogisk verktøy for å beskrive prosessen. Faseteori definerer jeg som et verktøy for å beskrive de ulike trinnene i en OU-prosess.

Når det gjelder hvilken faseteori som skal brukes, kan jeg nevne noen eksempler :

- Kjell Dahls MKAUH
- Lyngdals faseteori
- Argys & Schön sin DIPE-syklus
- LISAS EIE

Felles for de alle er at de beskriver ulike faser i en OU-prosess. Hver enkelt modell har ulike faser med så vel styrker som svakheter. Eksempel på svakheter slik jeg ser det er manglende evalueringsfase, manglende målfase og manglende risiko- og konsekvensanalyser.

Jeg har derfor med en medstudent konstruert en normativ rasjonell faseteori basert på styrker og svakheter ved de allerede eksisterende faseteorier. Vi kaller denne faseteorien "Den universelle OU-nøkkelen." Kjennetegn ved denne er at :

- Det er en rasjonell, normativ modell som beskriver ønsket og ideell fremdriftsprosess.
- Den vil kunne bidra til overgang fra enkelkretslæring til dobbelkretslæring, slik Argys & Schön hveder DIPE-syklusen bidrar med. Dermed også overgang fra bruksteori I til bruksteori II.
- Den tilfredsstillende kravene til styringsløyfen og dens fire elementer. Målformulering, planlegging, utføring og oppfølging. Styring defineres altså som "å bestemme seg hvor man skal, og sørge for at man kommer dit."

Mange medstudenter har tidligere løst det normative perspektivet i faseteori ved å legge til faser i allerede eksisterende faseteorier. Jeg har altså ikke gjort annet enn å starte helt på nytt utfra hvilke faser jeg mener er det viktigste i en OU-prosess. Den universelle OU-nøkkelen som faseteori er kjennetegnet av seks faser.

- 1) Analyse av situasjonen
- 2) Fastlegging av mål
- 3) Søking etter alternativ
- 4) Utredning av konsekvenser
- 5) Valg av løsning
- 6) Evaluering

Opgaven vil bli bygd opp slik at hver fase vil bli bygd opp etter tre hovedkapitler :

- a) Henvisning til andre faseteorier
- b) Presentasjon av fasen
- c) Fasen i praktisk anvendelse på Lavlandet kommune.

Kapittel c under hver fase vil således lede ut i mitt argumenterte opplegg for forbedringer og gjennomføringer.

Fase 1 - Analyse av situasjonen.

- a) Henvisninger til andre faseteorier

- Modning, kartlegging og analyse av kartlegging etter Kjell Dahl sin MKAUH
- Diagnosefasen til Lyngdal
- Discover i DIPE-syklusen

b) Presentasjon av fasen

Analyse av situasjonen innebærer også en modning i organisasjonen. Mennesket har en iboende motstand mot endring og organisasjonen må derfor motiveres. En del praktiske ting som prosjektorganisering, mandat og økonomi bør også ligge inn her.

En analyse av situasjonen vil også slik jeg tolker det bestå av kartlegging av organisasjonen og senere analyse av kartleggingen. Eksempler på problemløsningsmetoder vil her kunne være :

- SWOT
- Oktografen
- SPAR
- MøVK
- SOAS
- Intern & Ekstern effektivitet

c) Fasen i praktisk anvendelse på Lavlandet kommune

Ut fra relevant fakta i Lavlandet kommune vil jeg først ha avholdt et stormøte med utveksling av gjensidig informasjon. Ønsker deltagerne anonymisering vil nominell gruppeteknikk kunne brukes. Nominell gruppeteknikk anbefales fordi anonymitet muligens kan implisere større ærlighet fra de ansatte når de får være anonyme. Trusselen om sanksjoner fra ledelsene saneres fordi de er anonyme, dette kan være positivt i en kartleggingsfase. Et stormøte vil sådan bidra til så vel en modning i organisasjonen som en kartlegging av organisasjonen.

For å kartlegge vil jeg også ønske å benytte meg av SWOT-analysen. Denne mener jeg passer godt inn i min organisasjonsforståelse, samtidig som den i utgangspunktet er enkel å forstå. Vi ser altså på styrker, svakheter, muligheter og trusler ved vår organisasjon. De to førstnevnte, styrke og svakheter peker på sider ved vår kulturmiks struktur, kultur og prosesser og er rettet mot et perspektiv i dag. De to sistnevnte, muligheter og trusler er rettet mot omgivelsene rundt organisasjonen og er fremtidsrettet.

Ved hjelp av SWOT-analysen har jeg altså kommet frem til spesielle problemer jeg mener er fremtredende utfra min organisasjonsforståelse. En ytterligere analyse vil derfor kunne gjøres gjennom SOAS der vi avgjør styrke, omfang, art og samhörighet til problemene. Mange vil nok her velge oktografen som kartleggings- og analyseverktøy. Jeg har valgt meg en kombinasjon av SWOT og SOAS da dette gir meg et vel så godt bilde av situasjonen. Oktografen er dessuten brukt i min obligatoriske oppgave.

Jeg har altså igjennom kartleggingen kommet frem til at det eksisterer tilfeller av bruksteori I. Det kommer også klart frem at ledelsen helt klart er mer opptatt av ekstern effektivitet og at dette går utover den interne effektiviteten. Jfr. her bruksteori I impliserer redusert effektivitet.

Fase 2 - Fastlegging av mål.

a) Andre faseteorier

- Lyngdals Målformulering

b) Presentasjon av fasen

Målformulering er nevnt som et sentralt punkt i styringssløyfen. Allikevel er det bare Lyngdal som nevner dette som en egen fase. å ha klare og konsise mål er viktig i en OU-prosess, vi må vite hvor vi skal bevege oss. Målformulering er således konkret retningsgivende og gir oss senere en god vurderingsstandard i evalueringen. Målformulering er et grunnleggende element i rasjonell tenkning, jfr. Economic Man og fullstendig rasjonalitet.

c) Fasen i praktisk anvendelse på Lavlandet kommune

For vår kommune må målene konkret være både langsiktige, samt operative delmål vedrørende de ansattes grad av medbestemmelse, mulighet for kompetanseutvikling og mulighet til å bestemme mer over egen arbeidsdag. Et godt eksempel på langsiktig mål : økt intern effektivitet gjennom medvirkning, kommunikasjon og deltagelse / demokrati. Mer operative kortsiktige mål vil kunne være delmål som går eksplisitt på momenter som nevnt ovenfor.

Fase 3 - Søking etter alternativ.

a) Andre faseteorier

- Utredning av løsninger i Kjell Dahls MKAUH
- Søking etter, og valg av problemløsningsmetode i Lyngdal sin faseteori
- Invention i DIPE-syklusen

b) Presentasjon av fasen

I denne fasen starter man altså arbeidet med hvilke midler som skal brukes for å nå de mål vi har satt i fase 2. Det er her viktig å ha det fullstendig rasjonelle perspektiv i bakgrunnen. Ved rasjonell tenkning utreder man alle alternativer og rangerer disse ved hjelp av en preferanseskala. Det er også enormt viktig å tilstrebe her et samsvar mellom uttrykt teori og bruksteori. Dvs. kort forklart et samsvar mellom planene dine på et teoretisk nivå frem til du setter planene ut i live.

c) Fasen i praktisk anvendelse på Lavlandet kommune

I vårt tilfelle vil jeg si at kommunikasjon med de ansatte vil være en sentral del nå vi skal utrede alternative løsninger. Jfr. dette mot den universelle avhengige variabel i OU-arbeid, "noe bedre og mer hensiktsmessig." For at alternativene til problemløsningsforslag skal bli best mulig er det viktig å ta hele organisasjonen med på råd. Dette er også i tråd med vårt ønske om å implementere bruksteori II i organisasjonen. Igjennom deltagelse og medbestemmelse for de ansatte et større eierforhold og engasjement til utviklingsprosessen, dette er viktig.

Eksempler på alternativ i forhold til Lavlandet kommune vil kunne være rundt :

- Medarbeidersamtaler med vekt på den enkelte sin arbeidsintstruks
- Kompetanseheving gjennom kursing internt og eksternt.
- Prosjektgrupper med ansvar for å se på "hvordan øke intern effektivitet?"

Fase 4 - Utredning av konsekvenser.

a) Andre faseteorier

- Ingen faseteorier har slik jeg ser det, en egen fase hvor dette er konkretisert. Dette er å anse som kritikk av andre faseteorier.

b) Presentasjon av fasen

Hvorfor er utredning av konsekvenser viktig? Fra mitt ståsted er dette begrunnet ut fra to hovedperspektiver :

- 1) Det menneskelige aspektet
- 2) Det økonomiske aspektet

Med det menneskelige aspektet mener jeg her at en OU-prosess innebærer store endringer for menneskene i en organisasjon. å flytte rundt på mennesker, å gjøre store endringer i deres hverdag er noe man skal ha respekt for. Mennesker / ansatte er ikke brikker i en spill der prøving og feiling gjøres om hverandre. Derfor er det viktig foreta konsekvenserutredninger av de løsningsforslag man vurderer. Min personlige mening omkring dette er at alt for mange konsulenter innen OU-arbeid har vært for dårlig på akkurat dette området.

Med det økonomiske aspektet mener jeg rett og slett at en omorganisering er dyrt for organisasjonen. Derfor er det også viktig at man tilstreber at de løsninger som velges, også lykkes i forhold til måloppnåelse. Prøving og feiling vil være enormt kostbart for bedriften.

Manglende konsekvensutredninger der prøving og feiling samt sløsing med ressurser foregår, kan medføre bl.a. stort gjennomtrekk av dyktige folk i organisasjonen. Eksempler på verktøy for vurdering av risiko vil være :

- Risiko- og sårbarhetsanalyse
- "Bake brød" metoden

c) Fasen i praktisk anvendelse på Lavlandet kommune

I vårt tilfelle vil det være aktuelt å foreta en ROS-analyse rundt de mest sentrale alternativene vi har til handling. å tegne dette skjemaet for en ROS-analyse i oppgaven ser jeg imidlertid ikke som relevant. Denne vil bl.a. fremgå av Høgsetten kommunen som obligatorisk oppgave i faget.

Jeg har isteden lyst å avslutte denne fasen med et eksempel for å illustrere viktigheten av konsekvensutredninger. I bedriften der jeg jobber i har det foregått en omorganisering og nedbemanning som følge av store endringer i markedet. Da nedbemanningen var gjennomført og ny organisasjon var trådt i kraft skulle ledelsen gi en belønning til sine ansatte : Kontorplassene og fasilitetene rundt disse skulle gjøres bedre. Til dette leier de et arkitektfirma til å tegne nye løsninger uten å involvere de ansatte. Konsekvensene ble en løsning de ansatte ikke kunne leve med ut fra funksjonalitet og rutiner på kontorene. Arkitekten hadde aldri jobbet der og viste ikke hvilke kriterier som måtte legges til grunn for en god løsning. Det som var ment som en belønning til de ansatte skapte isteden frustrasjon overfor ledelsen. Forslaget ble forkastet og unødvendige ressurser var gått tapt.

Fase 4 - Valg av løsning.

a) Andre faseteorier

- Handling i Kjell Dahls MKAUH
- Iverksetting i Lyngdals faseteori
- Production i Argys & Schön sin DIPE-syklus
- Kan også sees på som Change in Unfreeze, Change, Refreeze.

b) Presentasjon av fasen

Vi er fremme ved valg av løsning. Denne fasen avslutter på mange måter de fire foregående faser. Basert på hva problemene er, hva vi kan gjøre og hvilke konsekvenser det gir, skal vi nå velge tiltak som føres oss mot noe bedre og mer hensiktsmessig.

I valg av løsning fra et rasjonelt ståsted som denne modellen er, velger vi alltid den "beste" løsningen, jfr. The Economic Man. Ved valg av løsning må man også ha en formenng om hva de ansatte ønsker av endring. Jeg tenker her spesielt på Hertzberg sine motivasjonsfaktorer hygiene og motivasjon. Skal komme nærmere tilbake til dette under punkt c.

Det er også viktig at valg av løsning munner ut i handlingsplan. Verktøy for handlingsplan vil kunne være

- Gantt-skjema
- Milepælsplan

Hensikten her vil være å kople middelbruk opp mot de kortsiktige operative mål, og senere en kopling mellom de operative delmål og de langsiktige hovedmålene i en OU-prosess.

c) Fasen i praktisk anvendelse på Lavlandet kommune

Sett i forhold til vår oppgave vil det her som tidligere nevnt være viktig å skille mellom hva som motiverer mennesket. Akkurat dette avsnittet burde det også vært redegjort nærmere for i punkt tre av faseteorien min, og ber om forståelse for at dette bare blir nevnt her.

Av oppgaven fremgår det slik jeg tolker fakta at de ansatte savner motivasjon gjennom medbestemmelse, deltagelse og mellommenneskelige relasjoner. Altså det Fredric Hertzberg klassifiserer som motivasjonsfaktorer. Virkemidler for oss må derfor være valg av løsninger som kan gjøre noe med anerkjennelse, støtte, oversikt over produksjonsprosessen osv. Dette skal vi ha fått en god oversikt over gjennom arbeidet vi har lagt ned i fase tre og fase fire.

Valg av løsning skal som sagt også kunne ut i en handlingsplan som viser veien mot vårt langsiktige mål. Vårt langsiktige mål er økt intern effektivitet gjennom kommunikasjon, medvirkning og deltagelse / demokrati. Eksempler på mer kortsiktige operative mål vil gjenspeiles i en milepælsplan. En oversikt over når de forskjellige delmålene skal være realisert. For oss vil slike delmål kunne være

- Medarbeidersamtaler med vekt med enkeltes arbeidsinnsats.
- Kompetanseheving igjennom intern- og ekstern kursing.
- Prosjektgrupper med vekt på hvordan øke intern effektivitet.

For å nå disse målene må vi ha en aktivitetsplan som viser fremdriften. Dette kan vi gjøre ved et Gantt-skjema. Heller ikke nå finner jeg det relevant å tegne et fullstendig Gantt-skjema, men nevner isteden noen eksempler på ting som må gjennomføres i forhold til for eksempel medarbeidersamtaler.

- 1) Utsendelse av skjema til de ansatte
- 2) Klargjøring av lokaler
- 3) Avsetting av tid
- 4) Forberedelsestid til å sette seg inn i den enkelte sin stilling

Fase 6- Evaluering

a) Andre faseteorier

- Evaluering i Lyngdal sin faseteori
- Evaluation i Argys & Schön sin DIPE-syklus

b) Presentasjon av fasen

Jfr. styringssløyfen her. å styre er å velge hvor man skal, og sørge for at man kommer dit. Derfor er evalueringen viktig i den forstand at vi måler oppnådd resultat mot fastlagte mål.

Som tidligere nevnt ser Argys & Schön DIPE-syklusen som et verktøy for å komme seg over fra enkelkretslæring til dobbelkretslæring. Den universelle OU-nøkkelen som jeg har presentert og drøftet tilfredstiller fasene i DIPE-syklusen og er derfor også og sees på som et overgangsinstrument fra enkelkretslæring til dobbelkretslæring. I tillegg til å måle resultater er altså evaluering vel så viktig i forhold til læringsaspektet.

c) Fasen i praktisk anvendelse på Lavlandet kommune

Viktige evalueringsfaktorer for oss i Lavlandet kommune vil være brukerundersøkelser blant de ansatte om hvordan deres situasjon med tanke på medbestemmelse, kommunikasjon og intern effektivitet har endret seg igjennom OU-prosessen. Vi ønsker å implementere bruksteori II i organisasjonens kulturmiks, men har vi klart dette? Selv om vi vanskelig kan si noe konkret om dette etter kort tid vil vi alltid ha indisier på om ting har utviklet seg i riktig retning, mot noe bedre og mer hensiktsmessig.

Oppsummering / Konklusjon Jeg har i denne oppgaven søkt å presentere et argumentert opplegg for forbedringer. Dette har jeg gjort gjennom min egen tilnærming til faseteori kalt den "Universelle OU-nøkkelen." Igjennom de seks fasene tar jeg leseren igjennom hele OU-prosessen sett ut fra et normativt og rasjonelt perspektiv. Jeg kan allikevel innrømme at den største utfordringen har vært å holde den røde tråden i oppgaven, dette til tross for god hjelp fra faseteorien min. I OU-arbeidet og OU-prosessen blir det etter hvert mange variabler man skal hensyna sett i forhold til den overordnede avhengige variabel. Universelt er dette "noe bedre og mer hensiktsmessig." I oppgaven vår er dette overgangen til bruksteori II som igjen gir økt intern effektivitet.

Selve oppgaven ellers bærer preg av å være en kombinasjon mellom en teoretisk tilnærming, og samtidig praktisk anvendt i forhold til fakta i Lavlandet kommune. Jeg har bevist søkt å unngå lange oppramsinger av teori og har isteden kort prøvd å henvise til andre relevante teorier. Igjennom å vise til andre lignende eller parallelle modeller håper jeg på den måten jeg viser at jeg behersker pensum i faget.

Oppgave

Et Gantt-skjema er den del av handlingsplanen rettet mot kortsiktige delmål og langsiktige hovedmål. Gantt-skjema viser en oppstilling over hvilke aktiviteter som bør gjøres for å nå de enkelte delmål i et prosjekt.

Nytteverdien til Gantt-skjema er at en gir god helhetlig oversikt over aktiviteter som foregår i prosjektet. Den egner seg således godt som et presentasjonsverktøy ovenfor andre i organisasjonen. Som et eksplisitt planleggingsverktøy har den imidlertid mer begrensninger i det et Gantt-skjema ikke går i detalje ovenfor det enkelte problem.

- Utpreget fordel = Gir en oversiktlig plan over ressursbruk, aktiviteter osv. i et prosjekt.
- Svakheter = Egner seg mindre bra som detaljerte planer.

Et Gantt-skjema slik jeg ser det, og som jeg også har nevnt i oppgave en bør kunne ut i et delmål, en milepæl i prosjektet. Dvs. at for hver enkelt milepæl som utarbeides, bør det også utarbeides Gantt-skjema som viser fremdrift frem til milepælen. For meg blir følgende regel derfor gjeldende :

- 1) Gantt-skjema leder frem til delmål / milepæl
- 2) Summen av delmål / milepæler leder frem til hovedmål

15. Dataverket er et kommunalt eid selskap [2001]

Du skal svare på både den praktiske og den teoretiske oppgaven.

Teoretisk oppgave:

Organisasjonsanalyse og endringsarbeid er å tenke målrettet, metodisk og kreativt, med utgangspunkt i gitte problemstillinger, for å sikre produktivitet, arbeidsforhold og utvikling av menneskelige og materielle ressurser. Dette skjer gjennom kontinuerlige tiltak, men også gjennom store og mellomstore prosjekter.

Den som arbeider med dette må ha en klar organisasjonsforståelse, og ha kjennskap til problemløsningsmetoder og prosjektorganisering. Vellykket overgang fra nå-situasjon til ønsket situasjon skjer gjennom medbestemmelse og medvirkning. Kvaliteten på arbeidet dokumenteres gjennom løpende resultatvurderinger og sluttevaluering.

Drøft uttalelsen ovenfor. Sett som overskrift: En diskusjon av essensen i organisasjonsutvikling

Praktisk oppgave:

Dataverket er et kommunalt eid selskap med 25 ansatte. Bedriften adapterer diverse programpakker og lager skreddersydde datakonsepter til offentlig sektor. De to siste årene har bedriften hatt økonomiske problemer. Daglig leder, Arvid Almaas, planla å flytte bedriften til billigere lokaler, men planen ble skrinlagt fordi de ansatte, særlig bedriftens programmerere, var sterkt imot. Almaas er bekymret over utviklingen, særlig på lang sikt.

Du er blitt anbefalt som konsulent til firmaet Dataverket og har møtt Almaas. På dette første møtet noterte du følgende punkter:

- En genuin interesse for kundene.
- En mulig skjev fordeling av roller, myndighet og ansvar mellom programmererne og de andre ansatte
- En bekymring for forholdet mellom intern og ekstern effektivitet.
- En bekymring når det gjelder samarbeidskulturen i organisasjonen. Almaas mener at firmaet har begynt å utvikle en kultur som i det lange løp kan skade effektiviteten.

Ledelsen og de ansatte er allerede blitt enige om å reise til Danmark på en hygge- og samarbeidstur. Reisen var bestilt før du ble innkalt.

Ledelsen har ordnet det slik at du kan treffe de ansatte før reisen i firmaets lokaler. Men under samtalen med Almaas er dere blitt enige om at dette møtet skal finne sted i konferansesalen til "Color Line" samme dag som reisen. Du får 4 timer til disposisjon. Du har også reservert to dager à fire timer for å treffe de ansatte i firmaets lokaler etter ankomsten fra Danmark.

Du har antydnet et forslag til opplegg, og du får jobben. Du har lovet å legge fram et forslag til løsning ved slutten, dvs. den tredje dagen, som forhåpentligvis vil appellere til både ledelsen og de ansatte.

Oppgaver:

1. Hvordan vil du bruke det første møtet med ledelsen og de ansatte?

2. Hvilken fremgangsmåte vil du bruke på de neste to dagene?

Opplegget ditt skal skisseres skrittvis helt fra ditt første møte med gruppen og fram til planen anses som gjennomførbar. Hvert skritt skal argumenteres og dokumenteres så godt som mulig fra litteraturen. Sett som overskrift: "Løsningsforslag og anbefalinger til en OU-prosess for Dataverket A/S"

16 Motstand mot endring [2001]

Du skal svare på både den teoretiske og den praktiske oppgaven

Teoretisk oppgave:

"Fordi OU er et samarbeid mellom organisasjon og konsulent, vil diagnosefasen preges av en gjensidig "testing" av hverandres problemforståelse. Dette innebærer at konsulentten ikke bare søker informasjon, men også gir informasjon, om alternative måter å se problemet på, om viktigheten av å se problemet som samspillsproblematikk osv. Kjernen i dette er å komme fram til en gjensidig forståelse for kompleksiteten i problemet og derigjennom en mest mulig realistisk forventning til hva vi kan oppnå gjennom OU-tiltak" (Fischer & Sortland, 2001, side 152)

Drøft sitatet ovenfor. Sett som overskrift: Viktigheten av diagnosefasen i endringsarbeid

Praktisk oppgaver:

1. Kartlegg faktorer og forhold som har med motstand mot endring å gjøre.

2. Velg deretter én av casene i boken "Bedrifter i utvikling" og kommenter den. Sett som overskrift: "Motstand mot forandring i endringsarbeid og kommentert case."

17. 1 Administrasjonssjefen [2002]

Bakgrunn:

Du er administrasjonssjef i en norsk landkommune med ca. 10000 innbyggere. Kommunen er tradisjonelt organisert med kommunestyre, formannskap og hovedutvalg for hver etat, slik som teknisk etat, helse- og sosialetat, o.s.v. Hver etat har sine etatssjefer. Etatene er videre inndelt i avdelinger med avdelingssjefer og gruppeledere

Kommunens økonomi har de senere år blitt dårligere, hvilket bekymrer politikerne sterkt. Som følge av dette ber de rådmannen fremlegge en orientering om mulig fornyelse av kommunens politiske og administrative struktur.

Konkret ber formannskapet om at rådmannen muntlig legger frem for kommunestyret en skisse med forslag til ny politisk og administrativ struktur. Kommunestyret ber spesielt om vurdering av en fremtidig modell der etatene og avdelingene erstattes med virksomhetsområder.

Kommunestyret ønsker forslag til betydelig reduksjon av avstanden mellom rådmannen og de som til daglig betjener publikum.

Formannskapet tror et fornyelsesprogram bør organiseres som prosjekt og ber rådmannen legge frem en skisse til hvordan prosjektet skal organiseres og gjennomføres.

Som rådmann vet du at dette er en konservativ kommune med sterk organisasjonskultur og liten endringsvillighet. Du antar derfor at motstanden mot forslaget vil være stor.

Oppgave:

Gi først en beskrivelse av din kommune og de særtrekk som preger den. Beskrivelsen skal være på ca. 1 side.

Skriv deretter innlegget du vil holde i kommunestyresalen. Du har anledning til å vise skisser på overhead/lysark. Innlegget skal være på ca. 40 minutter og tilsvare ca. 7-10 sider utenom eventuelle skisser.

17.2 Administrasjonssjefen: løsningsforslag [2002]:



Beskrivelse av kommunen

Kommunen er langstrakt landkommune med spredt bosetting og et desentralisert tjenestetilbud. Kommunens administrasjon ligger i det eneste større tettstedet i kommunen, hvor også 25% av befolkningen bor. Det er noen mindre tettsteder med butikk og ulike tjenestetilbud.

Hovednæringen i kommunen er landbruk og skogbruk, imidlertid har kommunen også en stor bedrift som produserer potetprodukter som pommes frites og potetgull. Produksjonen er hovedsakelig basert på lokale råvarer, og fabrikkene er lokalisert i tettstedet. Kommunens politiske struktur er organisert tradisjonelt med kommunestyre, formannskap og hovedutvalg som tilsvarer de ulike fagetatene. Rådmannen er øverste administrative leder i kommunen. Under rådmannen ligger etatsjefene som de øverste lederne for sin etat. Etaten er organisert gjennom en oppsplitting i avdelinger med avdelingsledere som har ansvaret for virksomheten underlagt hans eller hennes avdeling. Et praktisk eksempel er etat for skole som ledes av etatsjefen og er organisert med tre avdelinger som ledes av avdelingsledere. Henholdsvis barneskoleavdelingen, ungdomsskoleavdelingen og skolefritidsavdelingen. Videre er disse delt inn i grupper som ledes av en gruppeleder, slik at det under barneskoleavdelingen ligger to grupper. Det er en gruppe for grendeskolene og en gruppe for tettstedsskolene. Videre er hver enkelt skole som ledes av en rektor underlagt den gruppen han eller hun tilhører.

Kommunen har lange tradisjoner både administrativt og politisk. Med unntak av endringen i kommuneloven som endret administrasjonssjefens rolle til å være samlet administrativ leder som alle etater må svare til, og hovedutvalg gå gjennom for å instruere etatsjefene, har kommunen hatt samme organisering i flerfoldige år. Det er lite utskifting av både politikere og ansatte. Gjennom mange år har det utviklet seg tette uformelle bånd både mellom politikere og ansatte og generelt i administrasjonen, noe som har bidratt til å sementere den nåværende modellen. Kommunen har i de senere år fått en trang økonomi, og har måttet kutte i kvalitet og kvantitet i

tjenestetilbudet. Det er en kollektiv oppfatning i kommunen at den dårlige økonomien i hovedsak skyldes små statlige overføringer til tross for at kommunen er pålagt nye oppgaver, samt at arbeidsledigheten er økt, noe som fører til lavere skatteinntekter og høyere sosiale utgifter for kommunen.

Innlegg i kommunestyret

Ordfører. Det er slik jeg oppfatter formannskapet et ønske om å starte et fornyelsesprogram for kommunen med sikte på å innføre en ny organisasjonsmodell. Dette er et omfattende arbeid med konsekvenser for måten vi arbeider på, og før vi igangsetter et slikt endringsarbeid er det viktig at kommunestyret har tenkt grundig gjennom om vi skal bruke de nødvendige ressurser på dette. I denne orienteringen skal jeg forsøke å skissere både en organisering av et slikt arbeid, og komme med noen vurderinger og forslag om hvilken type modell kommunen skal sikte etter. Først vil jeg starte med å se litt generelt på en slik prosess, deretter komme med forslag til gjennomføring og organisering av et slikt prosjekt, og til slutt vil jeg komme med noen skisser til endringer.

I en organisasjonsutviklingsprosess er det hensiktsmessig å dele opp arbeidet i faser. Jeg vil foreslå fem faser, hvor første fase er en diagnose og problemanalyse fase. Noe av begrunnelsen for formannskapets ønsker er økonomisk begrunnet, og det er dermed klart at en allerede har artikulert et problem. Imidlertid vil en kunne bruke en slik prosess til mye mer enn bare å se ned i kommunekassen. Ved å foreta et grundig analysearbeid kan en finne mange små og store problemer i organisasjonen som vi kan bruke denne muligheten til å gjøre noe med. I denne fasen blir det nødvendig å analysere hele organisasjonen for å få et godt grunnlag for å foreta endringer. Verken dere eller jeg har et fullstendig bilde av de ulike utfordringer og problemer våre ansatte og brukere møter til daglig. I et slikt analysearbeid ønsker jeg at det foretas en kartlegging og en analyse av mål, strukturer, teknologi, menneskene i organisasjonen og våre omgivelser (Leavitts paradigma). På det lysarket jeg har lagt frem fremgår det flere stikkord jeg ser det som hensiktsmessig å få vurdert. Videre er det viktig å se sammenhengen mellom de mulige problemene. Et slikt arbeid har flere hensikter. Det vil skape en mer helhetlig organisasjonsforståelse og en tydeligere problemanerkjennelse. Dette er med på å skape et mer endringsvillig klima i kommunen gjennom at både politikere, administrasjon og tjenesteytende personale ser at måten vi gjør det på i dag kanskje innehar en rekke forbedringsmuligheter.

Analysefasen vil gi et utgangspunkt for å evaluere endringene etter at de er gjennomført. Det er mulig å sammenholde dagens situasjon med den mulige fremtidige situasjonen og dokumentere effekten. Videre er et grundig analysearbeid med på å forhindre at vi endrer organisasjonen tilfeldig og usammenhengende. Fordi sammenhenger er kartlagt og mulige å forholde seg til, og en slipper å basere seg på antakelser. Et slikt prosjekt må være seriøst, og analysen er med på å bidra til at prosjektet oppfattes så seriøst som det må være. I denne delen er jeg opptatt av at flest mulig i organisasjonen deltar, slik at hele kommuneorganisasjonen kan få mulighet til å formulere tanker og meninger omkring egen arbeidssituasjon. Det vil skape et bredest mulig datagrunnlag og vil forhåpentligvis oppleves befriende og spennende.

Neste fase blir målformuleringen. En har gjennom analysen sannsynligvis funnet mange både små og store problemer og svakheter ved måten vi er organisert på i dag, og da blir det viktig å sette seg langsiktige mål for endringsarbeidet. Langsiktige mål er imidlertid ikke nok, det er behov for å operasjonalisere disse slik at de blir så målbare og tydelige som mulig. Det er naturlig å bryte dette opp i prioriterte delmål som skal oppfylles etter en bestemt tidsplan. Disse målene etablerer en forståelse av hvor vi vil hen og vil kunne ha en motiverende effekt på oss. Ved å klargjøre intensjonene vil denne fasen muligens ha en legitimerende effekt. Vi ser hva

som er galt og setter oss konkrete mål for å rette opp i det. I arbeidet med utformingen av målene ser jeg det som særdeles viktig at flest mulig deltar slik at målene blir best mulig, og har den nødvendige forankring i hele organisasjonen.

Etter målformuleringsfasen kommer problemløsningsfasen av arbeidet. Hovedpoenget i denne fasen er å komme frem til løsninger for å få realisert de målene vi har satt oss. Også i denne fasen ser jeg det som viktig å trekke med flest mulig. Dette vil gi en mye større iderikdom enn om kommuneledelsen alene skulle trekke opp løsningene alene. Det er de som arbeider med noe til daglig som har størst kunnskap om hvordan arbeidet foregår, og da er det rimelig å anta at de vet best hvordan de kan gjøre noe annerledes. Dette vil forhåpentligvis gjøre det lettere å få aksept i organisasjonen for de løsninger som velges ved at alle er en aktiv del av prosessen, og bidrar til å finne løsningene. Når løsningene er funnet skal de iverksettes og vi er over i implementeringsfasen. I denne fasen er det viktig å påse at de løsninger en har valgt blir gjennomført, og at en ansvarliggjør de som skal gjennomføre endringene. I denne fasen er det viktig at en følger opp arbeidet og har ressurser til dette. Endringer er ikke gjort på et blunk og en god oppfølging av medarbeidere er viktig. Det blir viktig å peke ut de som er ansvarlige for endringene slik at det ikke blir svevende i lufta, men kan følges opp konkret. Ved å starte på de mindre og lettere gjennomførbare endringene vil det kunne demonstreres at det nytter.

Etter at en har implementert endringene er det viktig å foreta en grundig evaluering. Ved en slik evaluering ser vi effekten av de endringene vi har gjort i kommunen, og ved å sammenligne med resultatene fra analysefasen ser vi tydeligere hva som har endret seg og om det har vært "bryet verdt". Evalueringen vil også kunne fungere som et ris bak speilet for de som er ansvarlige for endringen ved at de er bevisst på at det som skal endres vil bli evaluert, og en vil måtte stå til ansvar for det. En systematisk og grundig evaluering vil virke forsterkende på prosjektets seriøse intensjoner og den saklige- og faglige basis. Imidlertid er det lite ønskelig at en etter en evaluering skal si seg fornøyd, og det er ønskelig fra min side at det foretas jevnlig evalueringer slik at vi kan korrigere kursen med jevne mellomrom. Det er viktig for meg å understreke at vi kan bruke denne jevnlig evalueringen til å se om målene vi har satt oss blir oppfylt og bruke dette aktivt som et godt styringsverktøy.

Ordfører, som jeg tidligere har sagt ser jeg det som mest hensiktsmessig å organisere denne organisasjonsutviklingsprosessen som et prosjekt, og jeg vil nå skissere hvordan jeg ser for meg dette organisert mer konkret. Dersom kommunestyret ønsker se nærmere på muligheten å foreta endringer i dagens modell ser jeg for meg at vi oppretter et forprosjekt som får i oppgave å foreta en grundigere planlegging basert på min fremlegging og diskusjonen i kommunestyret. Dette forprosjektet skal ende opp i en nærmere prosjektbeskrivelse som kommunestyret kan ta stilling til. Hvis prosjektbeskrivelsen blir vedtatt ser jeg det som ønskelig at det opprettes et hovedprosjekt. Jeg har laget en grafisk fremstilling av hvordan jeg ser for meg fremdriften i prosjektet ([lysark 2](#)). Her kan en se at etter prosjektbeskrivelsen er ferdig, så sendes den til alle ansatte og politikere. Hensikten med dette er at prosessen skal være så åpen som mulig hele tiden. Selv om det ikke er eksplisitt skrevet, skal alle rapporter og forslag fra prosjektet behandles på samme måte. Å være åpen på prosessen, og sende ut jevnlig informasjon vil være betryggende for alle i kommunen slik at det ikke blir noen store overraskelser. Jeg ønsker at det skal utgis et nyhetsbrev jevnlig om fremdrift og konkrete planer slik at alle til enhver tid skal vite hvordan det ligger an. Når hver fase i prosjektet er ferdig skal det vedtas av riktig myndighet. Som i noen tilfeller vil være kommunestyret og andre ganger administrative organer. Det resterende er slik jeg tidligere har beskrevet det.

Et endringsarbeid er ikke noe som kommer av seg selv og det krever målrettet innsats over tid for å få til endringer. I gjennomføringen av endringsarbeidet foreslår jeg, som sagt at det opprettes et eget prosjekt. Et slikt prosjekt krever en viss organisering, og jeg skal kort skissere hvordan jeg tenker meg et slikt prosjekt organisert. Før en oppretter en slik organisasjon heter det seg at en skal ha grovstrukturering og målsettinger klare. Imidlertid ser jeg det som mer hensiktsmessig at vi gjennom prosjektbeskrivelsen setter opp prosjektets målsetninger, men går relativt lite i dybden på analyse og organisasjonens mål. Det er hensiktsmessig at flest mulig får delta i dette arbeidet, og dermed lager prosjektet også enkelte av sine mål underveis, men effektmålene må stå fast.

Denne måten å organisere arbeidet på ligner noe på det Oslo kommune har gjort i forbindelse med sin bydelsreform. Som dere kan se av lysarket ([lllysark 3](#)), foreslår jeg at vi nedsetter en styringsgruppe som har det overordnede ansvaret for prosjektet. Det bevilges en pott med penger til prosjektet som styringsgruppen disponerer helt fritt. Styringsgruppens oppgaver er å gi rammer for arbeidet på et mer detaljert nivå enn det kommunestyret bør gjøre, samt kontrollere arbeidet som foregår. I prosjektgruppen ser jeg for meg at det sitter ordfører, etatsjefer, fagforeningsrepresentant og rådmann, som også leder gruppen og er prosjektansvarlig ovenfor kommunestyret. Hensikten med å ha en slik topptung gruppe er å forankre prosjektet i ledelsen slik at lederne føler seg forpliktet til å følge opp prosjektet og gi det de nødvendige ressurser. Gruppen vil også ha en støttefunksjon for en prosjektleder som jeg foreslår vi ansetter i en hel stilling.

I dette arbeidet ser jeg det slik at det er behov for å hente en ekstern prosjektleder som på et mer nøytralt grunnlag kan arbeide med prosjektet. Det er prosjektlederen som er ansvarlig for den daglige ledelsen av prosjektet, og skal lede den praktiske gjennomføringen. Han eller hun burde få delegert relativt stort ansvar og myndighet fra styringsgruppen. Jeg ser for meg en matriseorganisering av prosjektet, hvor prosjektlederen må hente inn fagekspertise og personer fra den tradisjonelle linjeorganisasjonen i kommunen. Dette må skje i samarbeid med linjelederne, slik at de har mulighet til å få utført de oppgavene de primært skal gjøre. Det er også etablert en referansegruppe der jeg ser for meg at det knyttes fagpersoner, fagforeninger, brukerorganisasjoner og andre offentlige instanser til prosjektet. Dette vil kunne bidra til at prosjektet ivaretar flest mulig hensyn.

De ulike delprosjektene er en grovskisse som deler opp prosjektet. Hensikten med dette er å sørge for at det arbeides både faglig og bredt. I analyse delprosjektet vil det være naturlig å hente inn noe utenforstående hjelp som har fag- og metode kunnskaper om datainnsamling og organisering i tillegg til lokale krefter. Dette vil gi oss en best mulig analyse av organisasjonen. Hvordan datainnsamlingen skal foregå blir i noe grad opp til prosjektet å vurdere. Imidlertid er det avgjørende at analysen ikke bare består i vitenskapelige analyser, men bruker de ressursene menneskene i organisasjonen representerer. Derfor vil det være hensiktsmessig å sammensette frivillige grupper på tjeneste, gruppe- og etatsnivå. Vi skal gjennom dette delprosjektet involvere flest mulig i organisasjonen. Her blir innbyggere og brukere av kommunen også en viktig gruppe å kommunisere med. Kommunen er tross alt til for innbyggerne, ikke omvendt. Etter analysen er lagt frem er det, som jeg tidligere sagt, naturlig å gå over i målsettingsfasen. Dette foreslår jeg organisert som et eget delprosjekt hvor en setter sammen en tverrsektoriell gruppe som kan ta overordnede vurderinger og sette sammen målene. Det er også her viktig å få spredd dette i hele organisasjonen, og med det som utgangspunkt foreslår jeg at det settes ned frivillige grupper i alle deler av organisasjonen som skal komme med forslag og vurderinger underveis. Å klare å trekke med innbyggerne blir en utfordring, men noe av dette kan også skje ved det enkelte tjenestested.

Det er tenkt en tilsvarende modell for gjennomføringen av delprosjekt for problemløsning. Når en har analysert organisasjonen, funnet gode og operasjonelle mål og delmål må en gjennomføre disse. Fordi prosjektet er organisert som en matriseorganisasjon, og ikke har instruksjonsmyndighet ovenfor den kommunale organisasjonen er det viktig at en bruker mye tid på oppfølging av linjelederne, og at den tverrsektorielle gruppen, samt prosjektlederen arbeider aktivt med tilrettelegging av endringsarbeidet. Det er her spesielt viktig at det er god informasjonsflyt internt i organisasjonen og statusrapporter, nyhetsbrev og annen informasjon utarbeides jevnlig og gjøres tilgjengelig for alle i organisasjonen. Det vil herske en del usikkerhet omkring denne prosessen og tydelig informasjon skaper en større trygghetsfølelse og det unngås at det meste er basert på lite sannferdige rykter. Vi skal være klar over at slike prosesser ikke er gjort over natten, og vi vil måtte regne med å få både tilbakegang, stillstand og fremgang. Dette er svært normalt i slike organisasjonsutviklingsprosesser, og må ikke få oss til å stanse prosjektet.

Når endringene er gjennomført må som sagt foreta en grundig evaluering av det arbeidet vi har gjort. Da ser jeg det som naturlig at vi også har et delprosjekt som tar seg av denne oppgaven. Her vil det i tillegg til lokale evalueringer fra tjenestene være fordelaktig å hente inn personer med kompetanse utenfra som kan bidra til større faglighet i arbeidet. Delprosjektets sentrale gruppe vil ha den konkrete oppgaven med å lage evalueringen, men kvantitative og kvalitative undersøkelser er ikke nødvendigvis nok, det er viktig å trekke med lokale evalueringer mer direkte. Derfor tror jeg det vil være fordelaktig at alle tjenestene og administrasjonen har lokale evalueringer i tillegg. Hensikten med evalueringen er å se om en har nådd de mål vi har satt oss for prosjektet.

Et hovedpoeng med prosjektet er at all endring må skje i samråd med de som skal omstilles. Derfor ser jeg det som svært viktig at de ansatte i kommunen får delta aktivt i alle faser av prosessen, både direkte og gjennom fagforeningene. Derfor vil jeg foreslå at i alle grupper som nedsettes skal fagforeningen være representert og gruppene skal arbeide for at flest mulig får mulighetene til å påvirke resultatet. Dette er viktig både for å få til endringer og for å få best mulig resultater.

Ordfører. Selv om det kanskje er å foregripe begivenhetenes gang noe er jeg bedt om å legge frem en skisse til fremtidig administrativ og politisk organisasjonsmodell. Jeg vil påpeke at de skissene jeg legger frem her er ikke fullstendige, og et eventuelt resultat behøver nødvendigvis ikke å se helt slik ut. Hovedmålene slik jeg oppfattet formannskapet var å legge frem løsninger som reduserte antallet nivåer mellom brukerne og meg, og gjennom den prosessen kutte kostnadene i kommunen. Særlig ble jeg bedt om å se på en virksomhetsområdeorganisering.

For å få et så godt grunnlag for behandlingen som mulig skal jeg starte med å gå gjennom dagens modell. Hvis dere ser på lysarket ([lysark 4](#)) er den politiske modellen skissert. Her ser vi at kommunestyret er det øverste organet, men at det er brukt utstrakt delegering til formannskap, og hovedutvalg. Hovedutvalgene har delegert myndighet i svært mange saker innenfor hovedutvalgets virksomhetsområde, og hovedutvalgene er organisert etter etater og selv om det er rådmannen som har det samlede ansvaret er det betydelig kontakt mellom politikere og etatsjefer. Hovedutvalgene fungerer litt som styrer for de ulike etatene. I tillegg kommer lovbestemte og frivillige utvalg og nemnder slik som kontrollutvalg og ungdomsråd. Denne modellen fremelsker sektorpolitikere. Med det mener jeg at dere som sitter i de ulike hovedutvalgene vet vesentlig mer om den sektoren, enn om den resterende kommunale virksomhet. Det betyr at enkeltsaker blir viktigere, og det er stor kontakt mellom politisk og

administrativt nivå. Dette ivaretar at dere har gode fagkunnskaper innen hver etat. Det blir imidlertid mindre overordnet planlegging.

Hvis vi går videre til dagens administrative modell, og ser på lysarket ([lysark 5](#)) kan vi se en skisse for dagens modell. Jeg har av plasshensyn valgt bare å vise skoleetaten, men forholdet er det samme i alle andre etater. Rådmannen er øverste administrative leder og har et lite sekretariat. Direkte under meg i linjen ligger etatene og deres etatsjefer. Etatsjefene er selvstendige og styrer sin avdeling relativt autonomt. I hver etat finnes det ulike avdelinger med avdelingsledere, for å følge vårt eksempel med skoleetaten finnes det tre avdelinger. Avdelingene er igjen inndelt i grupper med en gruppeleder. Under de ulike gruppene ligger de ulike enhetene. For å illustrere avstanden mellom meg og en som arbeider i en tjenesteenhet kan vi bruke en lærer. Læreren er minst underlagt en rektor, en gruppeleder, en avdelingsleder og en etatsjef før neste ledd er rådmannen. Det vil si at det er fire ledelsesnivåer mellom meg og læreren. Det er klart at dette er kostbart, men det er også en grunn til at det er laget slik. Det sikrer faglig forankring i ledelsesstrukturene. Det er klart at jeg ikke har den nødvendige kompetansen til å veilede en lærer i hva han eller hun skal gjøre, og hvordan dagen skal legges opp eller hvordan en skole skal drives pedagogisk. Det vet de andre lederne i etaten betydelig mer om. Dette var en rask gjennomgang av dagens modell.

Jeg har tenkt å legge frem to skisser til ny modell. En som er virksomhetsområdebasert og en enda flatere modell. Jeg skal starte med den virksomhetsbaserte og hvordan den ser ut på den administrative siden. Heller ikke på dette lysarket har jeg hatt plass til å tegne inn hele strukturen. Det har jo heller ikke vært meningen i og med at dette er en skisse for å demonstrere en modell. Når vi ser på denne modellen ser vi at etatene er fullstendig fjernet. Alle fellestjenester, utvikling, økonomi og politisk sekretariat for å nevne noe er flyttet inn i egne staber direkte underlagt rådmannen. Hensikten med dette er å samle alt som ble gjort for hver enkelt etat i en sentralisert stabstjeneste som skal betjene alle virksomhetsområdene og enhetene.

Det vil kunne gi en innsparingseffekt fordi det ikke gjøres mye av samme arbeid i de ulike etatene. Jeg har også lagt opp til at kommunen ansetter to assisterende rådmenn som sammen med meg vil utgjøre det administrative lederteamet i kommunen. Hensikten med dette er at det vil være umulig for ett menneske å rekke over alle oppgavene som er lagt til denne funksjonen, og det vil være nødvendig å ha noen å diskutere med og at noen kan overta rådmannsrollen ved ferier og annet fravær. Videre er det inndelt i virksomhetsområder som er mye smalere inndelt enn etatene og har tjenester som er av noenlunde samme karakter under seg. De er ikke delt inn i ulike grupper, men enhetene er direkte underlagt. Det vil si at det vil være virksomhetsområdene som har ansvaret for både faglighet og samordning, men selve tjenesteproduksjonen vil hovedsakelig ligge i enhetene. Det forutsetter at en bruker en utstrakt bruk av rammestyring til virksomhetsområdene, og at de igjen gjør det samme med enhetene.

Med rammestyring mener jeg at en får en del mål en skal oppnå, og ressurser til å løse dem. Da er det opp til lederne å finne ut hvordan, og at de har et resultatansvar ovenfor rådmannen. Kommunens desentraliserte mønster vil også bli styrket gjennom at enhetene vil få større ansvar og myndighet. Ved å gjøre dette er en avhengig av å initiere ulike ledertreningsprogram fordi lederne vil få større ansvar og myndighet, blant annet gjennom personalansvar, og ved at det blir vanskeligere å henvende seg oppover i systemet og lederne må dermed ta avgjørelsene selv. Modellen vil redusere antallet ledernivåer. For å bruke samme eksempel er det i denne modellen to ledernivåer mellom en lærer og rådmannen. Det vil være enhetslederen (rektor) og virksomhetsområdelederen. Det vil redusere antall nivåer betraktelig, noe som også kan resultere i noe lavere kostnader. Det er imidlertid ikke meningen at virksomhetsområdene skal bli

"minietater". Noe av ulempene ved en slik modell er at Rådmannen får et stort kontrollspenn (det vil si hvor mange medarbeidere en leder har ansvaret for), noe som kan føre til dårligere medarbeideroppfølging. Selv om dette er forsøkt kompensert for gjennom opprettelse av stabsfunksjon for personal og assisterende rådmenn vil spennet bli relativt stort når en tar med stabsfunksjonene.

Stabene har imidlertid ikke noen avgjørelsesmyndighet, men skal gi råd og gjøre praktiske oppgaver for både enhetene og rådmannen. En annen side av dette er at det er mulig at det faglige miljøet i kommunen blir noe dårligere. Bakgrunnen for dette er at det er i enhetene og virksomhetsområdene fagligheten skal ligge, noe som skaper mindre miljøer, og vil kunne føre til mindre tverrfaglighet ved at en ikke arbeider sammen med andre faglige grupperinger. I en slik modell må en arbeide for formålsbasert samarbeid mellom ulike enheter og virksomhetsområder. Det blir en noe mindre byråkratisk organisasjon og den vil ha innslag av mer nettverksorganisasjon. Klarer en dette på en god måte vil det kunne motvirke slike uheldige virkninger.

Videre må en se kritisk på hvordan en organiserer det politiske nivået. Jeg ønsker med dette å legge frem en skisse til ny organiseringsmodell for den politiske strukturen. På lysarket ([lysark 6](#)) ser dere en skisse til ny modell. Denne modellen fjerner hovedutvalgene og oppretter to nye komiteer. All delegasjon til både formannskap og utvalg fjernes. I denne modellen vil det ikke lenger ligge noen myndighet i komiteene. De fungerer utelukkende som innstillende organer for kommunestyret, og alle avgjørelser som skal tas på politisk nivå i denne modellen må tas av kommunestyret. Dette reduserer også formannskapets myndighet og det blir mer et arbeidsutvalg for kommunestyret enn et utvalg med myndighet. Rådmannen er direkte underordnet kommunestyret. Hensikten med denne modellen er å begrense antallet utvalg og oppfordre til helhetstenkning. I stedet for at de ulike hovedutvalgene bestemmer mye over sin sektor må de nye komiteene arbeide på tvers av mange virksomhetsområder.

For eksempel vil alle velferdstjenester fra sosialhjelp til utdanning nå måtte ses i sammenheng, på samme måte som bygdeutvikling og alle tekniske tjenester som renovasjon må ses i sammenheng. Dette vil kunne være et insitamant til mer tverrfaglighet og mindre detaljstyring. En slik struktur vil kunne spare kommunen vår for en del arbeid og ressurser. Det er imidlertid en fare for at den faglige delen også her svekkes noe. Dagens modell gir utvalgsmedlemmene detaljkunnskap om hvordan kommunen arbeider noe som ikke vil være tilfelle med denne modellen. Her vil målstyring og rammestyring være viktige stikkord. For dere som politikere vil også arbeidssituasjonen endres betraktelig ved at det å sitte i en komité ikke vil gi noen direkte myndighet, og de som ikke hevder seg betraktelig i kommunestyret kan få reelt sett mindre innflytelse. Møtene i kommunestyret vil også kunne tenkes å bli lengre. Det er også en fare for at det kan bli en "ja vel, herr Statsråd" holdning i og med at det vil bli en betydelig økning i saker kommunestyret behandler og dere vil da kanskje oppleve at det kan bli overveldende med informasjon. Samtidig som en mer overordnet styring har i mindre grad adstedkommer intense debatter. Erfaringen fra vår og andre kommuner viser at det er de mindre sakene som engasjerer mest fordi dette er mer håndgripelig enn de store planene.

Det vil også legges opp til en struktur der det i større grad benyttes ad-hoc komiteer. Det vil være aktuelt ved behandling av større saker som en ønsker å se spesielt på. Dette vil kunne sikre den faglige siden i arbeidet på en god måte fordi en gruppe bruker tid på å sette seg inn i et sakskompleks. Min skisse til ny modell vil stille høyere krav til saksforberedelse både for administrasjonen og dere nettopp fordi en ikke vil ha samme type dybdekunnskap. Modellen vil

gi hver av dere større makt fordi alt må gjennom kommunestyret og sakene ikke i samme grad vil være avgjort på forhånd.

Dette er, som sagt, ikke endelige løsninger, men løsere skisser for å illustrere mulighetene. Det er også mulig å vurdere å innføre en enda flatere struktur. For å ta det politiske nivået først, vil en ved å fjerne komitésystemet helt redusere nivådelingen og gi mer reell makt til kommunestyret. En slik modell vil se ut som skissen jeg nettopp la frem, men vil ikke ha komiteene, og utelukkende basere seg på ad-hoc komiteer. De lovbestemte utvalgene må imidlertid bestå. En kan ved å legge planutvalget til formannskapet legge ned dette organet. Formannskapet vil også i denne modellen kun ha mulighet til å innstille, og vil ikke ha delegerte fullmakter i annet enn i ekstraordinære tilfeller. Som en konsekvens av denne modellen vil detalj- og dybdekunnskapen i kommunestyret minske betraktelig i forhold til i dag. Samtidig vil breddekunnskapen styrkes.

Det blir eventuelt en utfordring for administrasjon å lage gode saksfremstillinger, og for dere å skaffe til veie eventuell ekstrainformasjon fra andre kilder, samt at det vil kunne presse frem flere redegjørelser fra administrasjonen mellom og i møtene. Modellen vil øke den enkelte kommunestyrerepresentants myndighet gjennom at sakene i mindre grad vil være avgjort på forhånd. En slik modell vil tvinge frem en overordnet styring og større delegasjon av avgjørelsesmyndighet i enkeltsaker til administrasjonen. Dersom en får dette til vil kommunen kunne få mer langsiktig styring, hvor forutsigbarhet er et viktig nøkkelord.

Tilsvarende kan en se for seg en modell der en ikke har virksomhetsområder, men alle tjenesteenhetene vil svare direkte til rådmannen. Det vil gi kun ett mellomledernivå. Det vil medføre betydelige innsparinger for kommunen. Stovner bydel i Oslo kommune er i gang med å iverksette en slik modell, og de regner med å spare om lag fem millioner årlig (Bydelsdirektør Jens Helgebostad). Fordelene med en slik modell er at enhetene blir sterkere og mer selvstendig slik at de kan velge de løsningene som de ser på som mest hensiktsmessige. Dette forutsetter forutsigbar rammestyring hvor en setter opp mål i plandokumenter, bevilger uspesifiserte budsjettposter og lar enhetene organisere seg slik de vil. Lederne av disse enhetene vil ha personal, budsjett og resultatansvar for enheten. En slik modell er skissert på lysarket ([lysark 7](#)), og av modellen ser vi at det er tegnet inn de enkelte enheter i direkte linje til rådmannen og hans ledergruppe.

All faglighet vil dermed ligge i enhetene, og sentraladministrasjonen vil ikke ha mulighet til å kvalitetssikre det faglige innholdet. Dette kan være en fare, men innebærer også at arbeid ikke gjøres to ganger. I denne som den andre modellen vil det være en fare for at lederne av enhetene ikke forteller om de problemer de har, fordi det vil kunne oppfattes som om de sier at de ikke maktet arbeidet sitt. Dette vil kunne motvirkes gjennom lederutvikling, men en kan aldri garantere at det er tilstrekkelig. Denne formen for organisering vil kunne redusere det tverrfaglige arbeidet betraktelig, men dersom en legger til rette for samarbeidsløsninger vil det kunne motvirkes. Det vil bli en svært gjennomiktig modell hvor ansvaret er lett å plassere. Det krever imidlertid at både kommunestyre og rådmann ikke detaljstyrer, men rammestyrer. Ordfører, dette er de tanker og forslag jeg har til endringer og hvordan de kan gjennomføres. Jeg håper dette gir et godt grunnlag for diskusjon, og jeg ser frem til det videre arbeidet med dette.

Takk!

Kilder:

Baldersheim, Harald (red) (1990): "Ledelse og innovasjon i kommunene" Tano
Bernt, J.F, O. Overå og H. Hove. (2000): "Kommunalrett". Oslo: Tano – Aschehoug.

Hagen, Terje P. Rune J. Sørensen (1997): "Kommunal organisering" Tano
Kleven, Terje (red) (1998): "Planlegging og handling" Oslo: Kommuneforlaget
Lyngdal, Lars Erik (1998): "Organisasjonsutvikling i teori og praksis" Oslo:Tano
Mikalsen, Finn (1998): "Organisasjonsanalyse" Oslo: Tano
Westhagen, Harald m.fl. (2002): "Prosjektarbeid" Gyldendal Akademisk
www.bdr.oslo.kommune.no/dokumenter/dokument/bydelsprosjektet/hovednotat.doc
www.sandnes.kommune.no/administrasjon/organisasjonskart.html
www.sandnes.kommune.no/politikk/politisk_hovedstruktur.html

Lysark 1

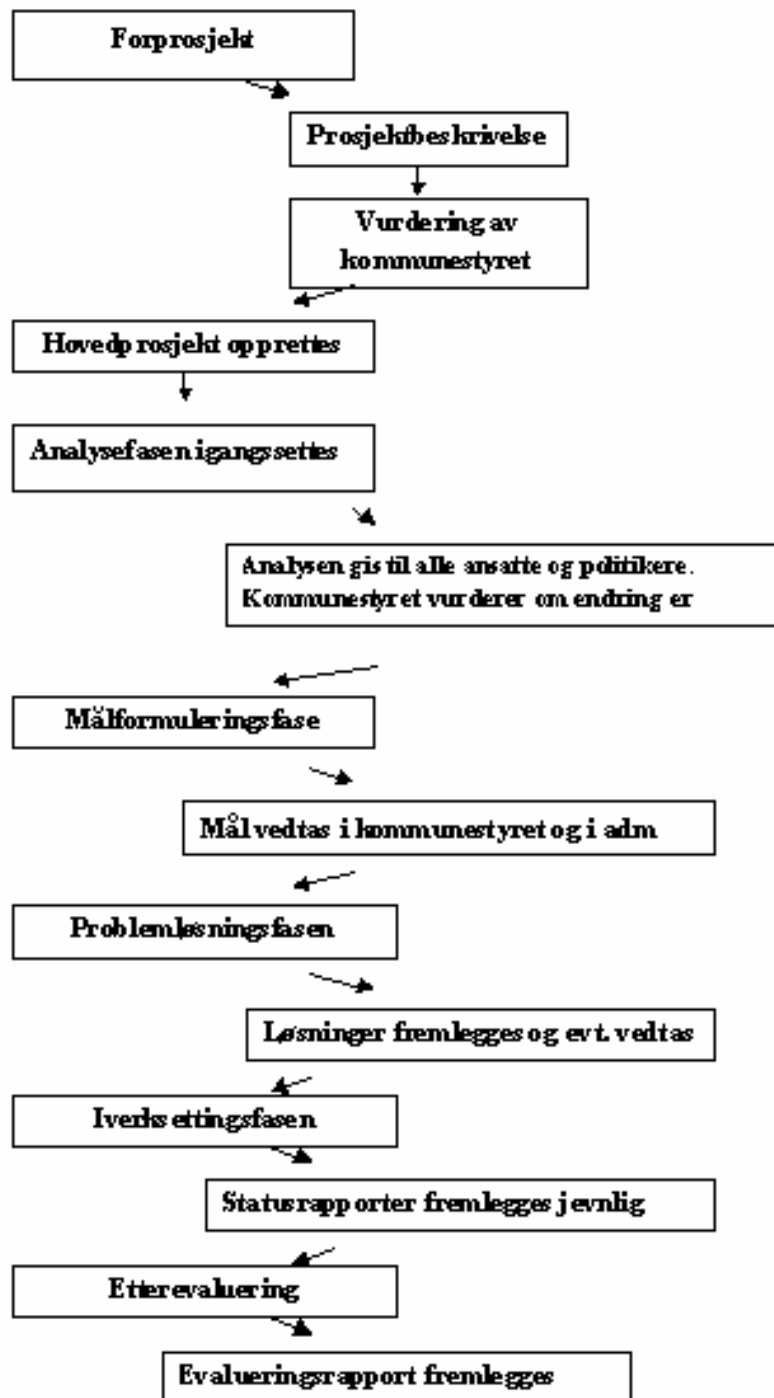
Se side 19 i lyngdal!!!

Mål/oppgaver:

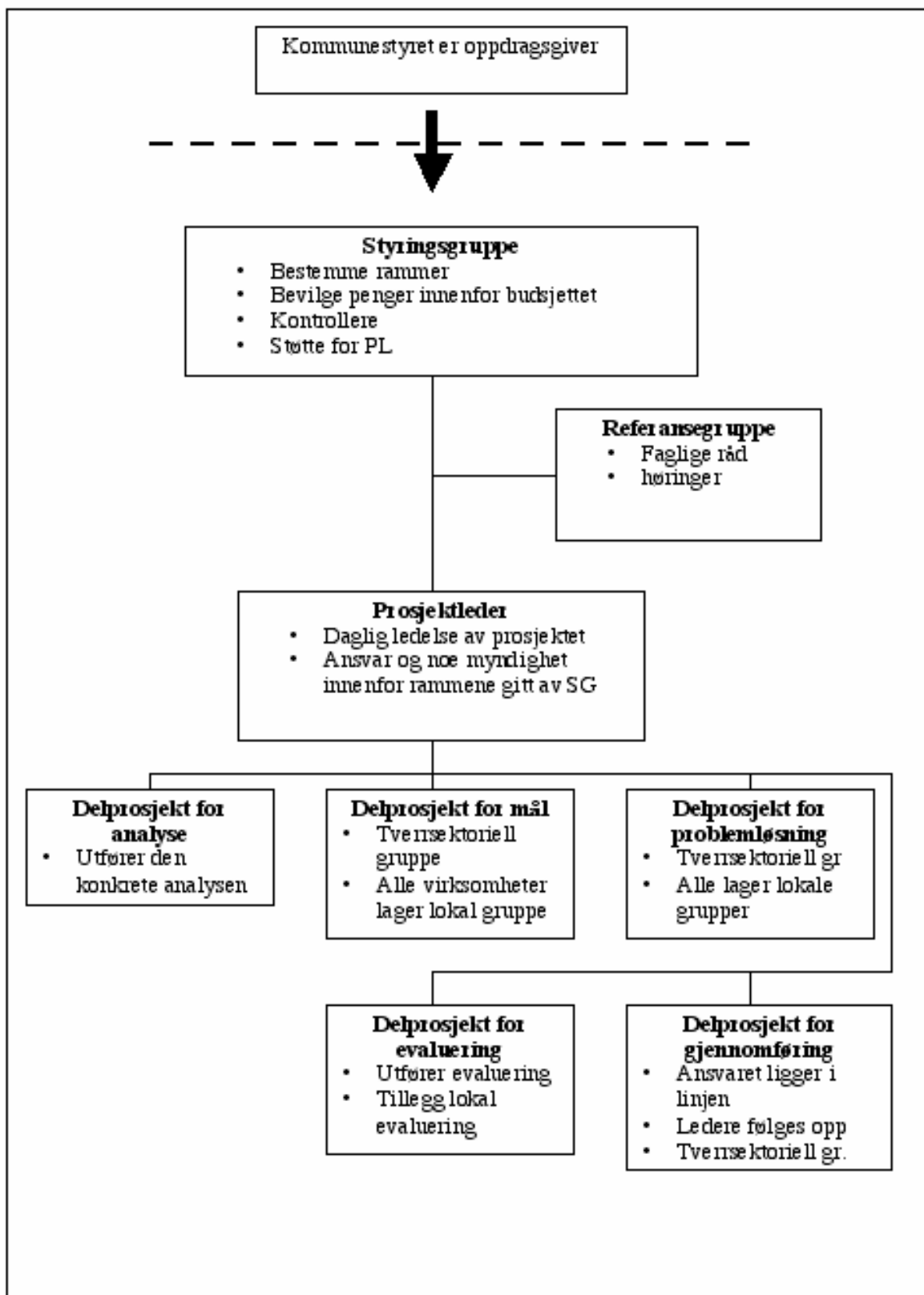
- Overordnede mål
- Operative mål
- Målenes presisjonsnivå
- Målene målbarhet (kan en måle om målene er oppnådd)
- Enighet/uenighet om mål
- Stabile/ustabile mål
- Målenes egnethet som styringsredskap

Struktur:

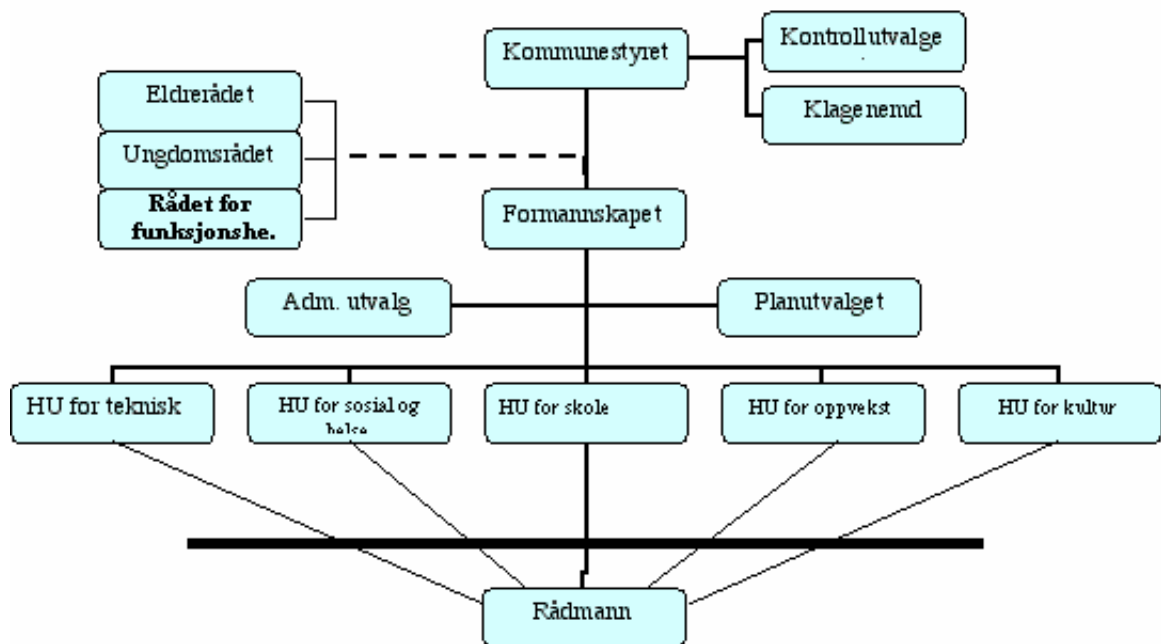
- Arbeids- og myndighetsfordelingen



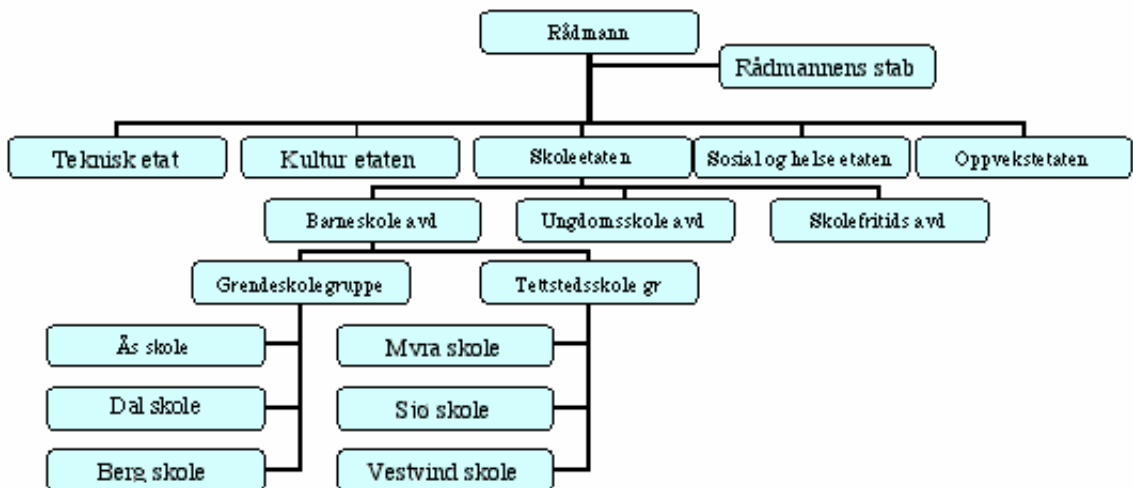
Lysark 3: prosjektorganisering



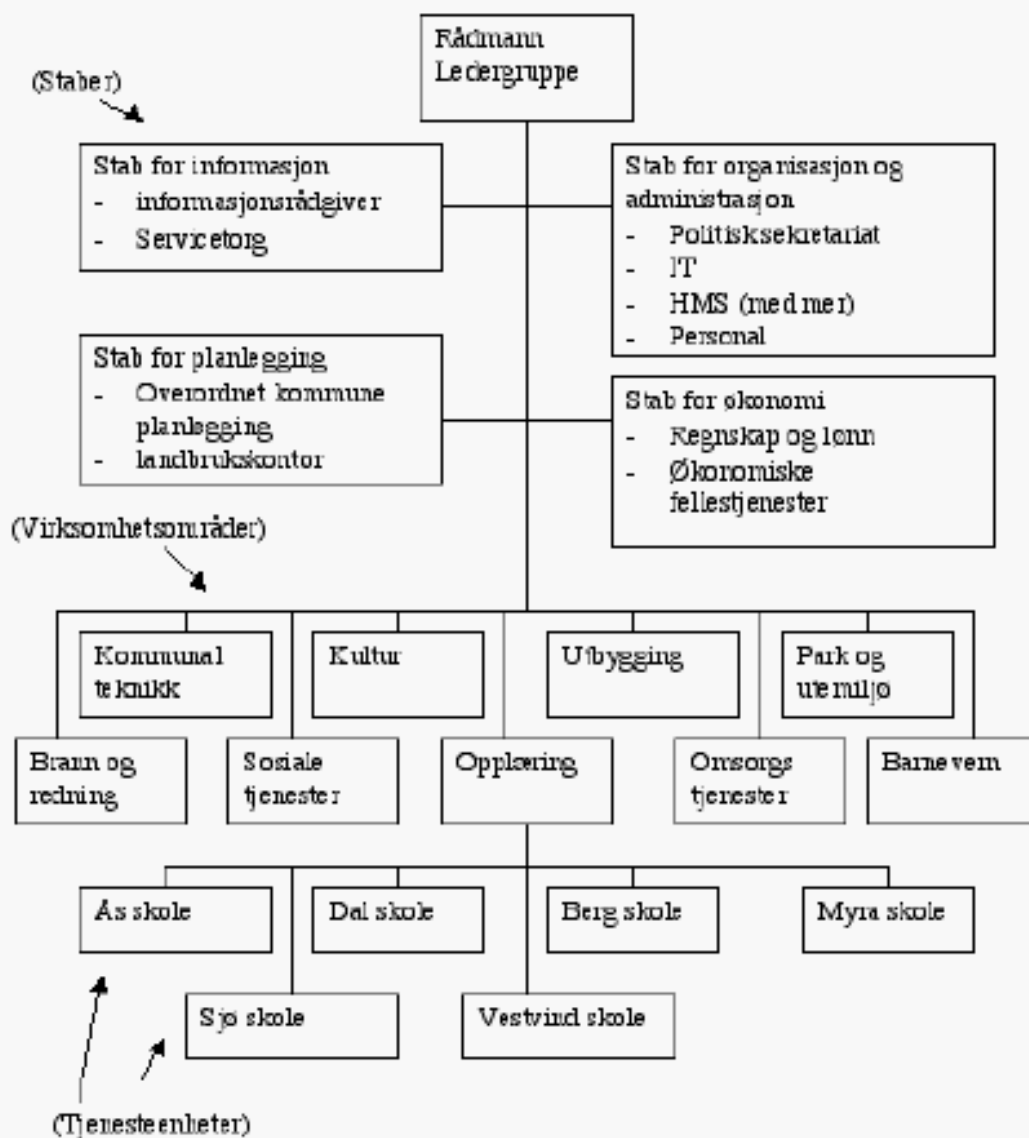
Nåværende politisk moell



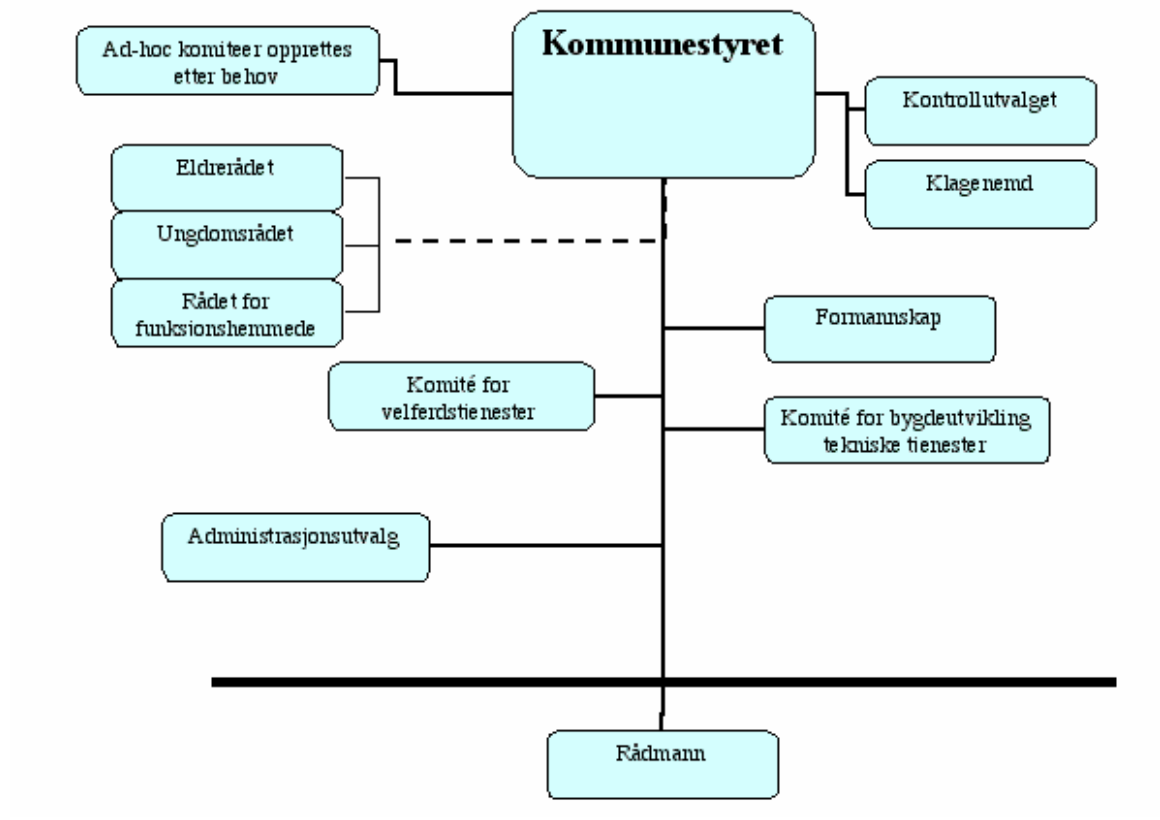
Nåværende administrative modell



Lysark 6: Virksomhetsområde basert modell for administrasjonen



Lysark 7: Skisse til ny model for politisk organisering



18. Høgsetten kommune [ligger ut på nettet]

http://home.hio.no/~araki/arabase/emne/hskommune_96.PDF

19 Kulturetaten i Lærum kommune [ligger ut på nettet]

<http://home.hio.no/~araki/arabase/emne/hilaerum.PDF>

BIBLIOGRAFI:

- Al-Araki, A. M. (1983) Ibn Khaldun: A Forerunner for Modern Sociology: Discourse of the Method and Concept of Economic Sociology. Magistergradsavhandling, Oslo: Universitetet.
- Al-Araki, A. M. (1996-2004) "Begreper og øvelser i Organisasjon og ledelse", URL . <http://www.hioslo.no/~araki>.
- Al-Araki, A. M. (1997) "Forståelsesformer i mellommenneskelig samhandling", Oslo: HiO-notat, nr. 27.
- Argyris, C. & D. A. Schön. (1974) Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. Jossey-Bass. San Francisco.
- Beer, M. (1980) "A Socio Systems Model for Organization Development". I: Thomas G. Cummings (red.). Systems Theory for Organization Development. Chichester: John Wiley & Sons. pp. 80-81.
- Bush, Tor og Jan Ole Vanebo. Organisasjon, ledelse og motivasjon. Oslo: Tano, 1988.
- Dahl, K. Organisasjonsendring i praksis. Oslo: Tano, 1988
- Ebeltoft, A. Psykososialt arbeidsmiljø i praksis. Oslo: Tano, 1990
- Egeberg, M. Organisasjonsutforming i off. virksomhet. Oslo: Tanum-Norli, 1984
- Eoyang, C. K. (1980) "Organization Development: Structures, Processes, or Systems?" In: Thomas G. Cummings (red.). Systems Theory for Organization Development. Chichester: John Wiley & Sons: 223-245.
- Fivelsdal, Egil et al. Organisasjonsteori.... Oslo: Bedriftøkonomens forlag, 1992
- Frame, Davidson J. Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques and people. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, C1995 .
- Gustavsen, B. Strategier for utvikling i arbeidslivet. Oslo: Tano, 1990
- Hatch, M. J. (1997) Organizational Theory and Theorizing: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern Perspectives. Oxford University Press.
- Karlsen, Ingens et al. Bedrifter i utvikling. Oslo: NKS-forlaget, 1991 eller nyere.
- Ludwig von Bertalanffy (1968) *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, New York: George Braziller
- Luhmann, N. (1990) Essays on Self-Reference. Columbia University Press New York Oxford.
- Lyngdal, Lars Erik. Organisasjonsutvikling i teori og praksis. Oslo: Tano, 1992
- Mikalsen, Finn. Organisasjonsanalyse. Oslo:Tano, 1998
- Norhaug, Odd (red.) Kompetanse, organisasjon og ledelse: strategiske utfordringer. Oslo: Tano, 1987
- Ott, J. Steven. Classics Readings in Organizational Behavior. California: Brooks/Cole Publishing Company, 1989 [artikkelen til Harold J. Leavitt Applied: Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches]
- Røvik, K. A. Fra teori til teknikk, private OU-firmaer i offentlig sektor. Oslo: Tano, 1991
- Shafriz, Jay M. et al., Classics of organization Theory, Chicago, Illinois: The Dorsey Press, 1978 [2 artikler: H. Mintzberg: The Five Basic Parts og the Organization & Edgar H. Schein: Defining Organizational Culture]
- Westhagen, Harald. prosjektstyring. Oslo: Universitetsforlaget, 1995