

Case

Høysletten kommune



Gruppe 3

31. oktober 1996
Arild Strorholm
Kirstin Biti Johansen
Lars R. Sondresen
Torbjørn Tynning
Knut Rune Flaa

°°° **Lag ut på nettet den: 10.6.2001 [TTT]**

[Kilde for case'en Høysletten kommune er Harald Enderud. Case-samling, København 1981. Case'en er revidert, adaptert og utvidet av [faglærer](#) A.M. Al-Araki, 1994-1999. Faglærerens organisasjonsmodell, [Oktografen](#), er brukt for å løse case'en]

INNHOLDSFORTEGNELSE:

OPPGAVE I:

Bakgrunn

Problemskildring

Sammendrav av problemanalyhsen

Problemanalyse

OPPGAVE II:

Bakgrunn

FASE I DISCOVERY

1. Problemskildring

2. Visjon, målsetting, avgrensning

3. Møte med administrasjonssjefen

4. Allmøte

5. Kontormøter

6. Konstituering - Ad-hoc utvalg

7. Spørreundersøkelse

8. Systematisering

FASE II INVENTION

9. Informasjon

10. Endringskonferanse

11. Rapport fra endringskonferanse

Fase III PRODUCTION

12. Handsaming av rapport

13. Utprøvningsperiode

FASE IV EVALUATION

14. Evaluering

15. Sluttrapport

16. Informasjonsmøter med etatssjefene

17. Politisk behandling

18. Erfaringsoverføring

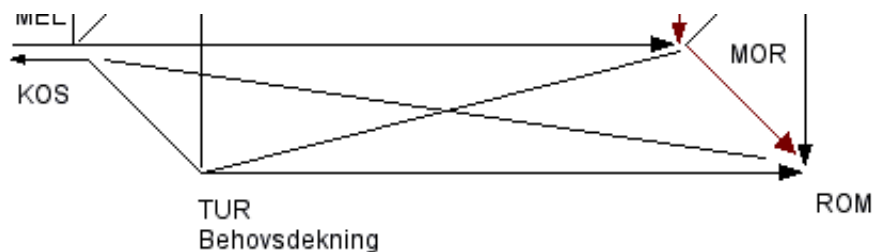
Vedlegg: Fremdriftsplan

Forord

Sammenlignet med andre kommuner er Høysletten kommune i en særstilling. Dette fordi kommunens grunnleggende funksjoner er uten styring samtidig som det hersker splid og uenighet mellom ledere og ansatte på alle nivå.

Problemene anses så vidt omfattende at en endringsprosess ikke kan bindes til oppgavens tidsramme for prøveprosjektet på ett år.

Vi har i oppgaven vektlagt at ansatte og ledere skal gjennomgå en læringsprosess hvor motivasjon og klargjøring for endringsarbeid er hovedtema. Disse forhold inngår i det vi har benevnt som del av førprosjektperioden for hele organisasjonen.

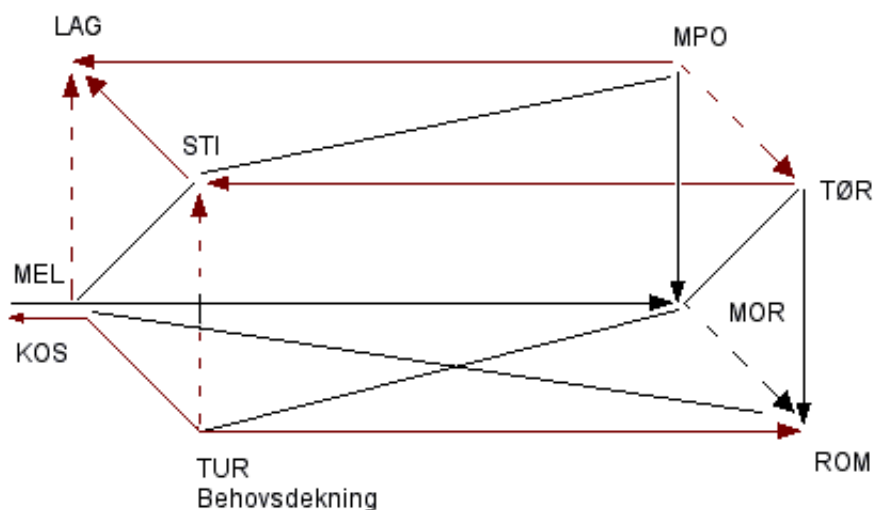


Problem: Rutinene for kommunikasjon etatene i mellom skal være nedfelt i organisasjonsplanen (MPO). Slik situasjonen er beskrevet virker et som om planene (MPO) ikke åpner for kommunikasjon etatene i mellom. Dette resulterer i at mye informasjon går tapt, dobbeltarbeid og mistrivsel (TØR) som følge av at ansatte (STI) ikke "kjenner" til hverandre. Lederene (LAG) ser heller ikke ut til å oppfatte dette som et problem.

Konsekvenser: Konsekvensene blir mulig feil bruk av ressurser (MOR) og (ROM).

Forslag: Ved revidering av organisasjonsplanen (MPO) må kommunikasjon og tverrsektorielt samarbeid vektlegges. Viere må ansatte (STI) og lederene (LAG) sammen delta i revideringen av planen slik at organisasjonen som helhet (MOR)+(ROM) blir med i endringsprosessen

2.) Noen av lederene er for dårlige. [Problemet markert med rødt i Oktografen]

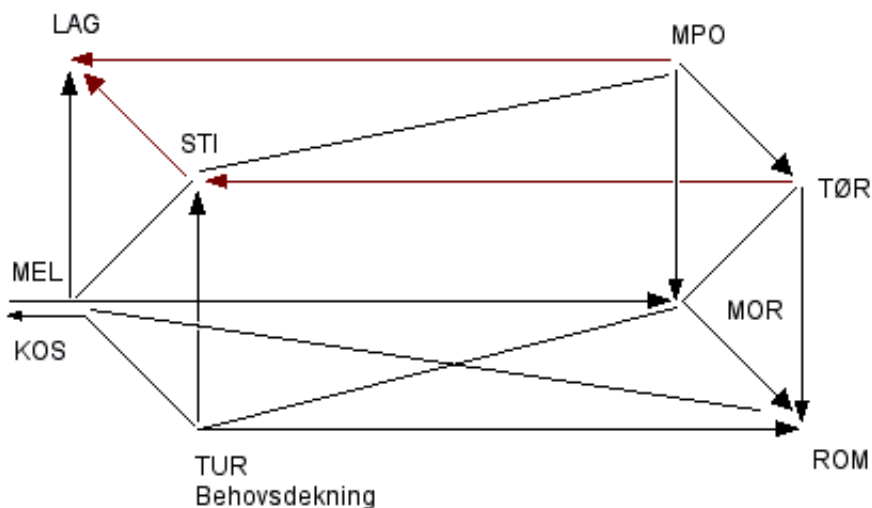


Problem: Organisasjonsplanen (MPO) danner grunnlaget for ansvar og myndighetsfordeling. Det beskrives at noen ledere (LAG) er for dårlige. Problemet kan ha sin årsak i at lederene ikke følger opp sine ansatte iht. organisasjonsplanen, eventuelt at vedtatte prioriterte oppgaver ikke følges (MPO). Det synes også som om lederene ikke fanger opp "signaler" fra (MEL).

Konsekvens: Lederenes (LAG) likegyldighet i forhold til vedtatte planer (MPO) utløser en "kjedereaksjon" som kan føre til en svekkelse av hele organisasjonen. Medarbeiderne (STI) mottar ingen positive impulser (TØR) hvilket fører til svekkelse av organisasjonens mestring av oppgaver [ROM ← TUR → KOS].

Forslag: Problemet kan tas opp ved medarbeidersamtaler mellom ansatte (STI) og lederene (LAG). Det må snarest foretas drøftinger (LAG) + (STI) for gjennomgang av ledelsefunksjonene og med sikte på organisasjonsmessig endring (MPO).

3.) Ledergruppen har for mye makt. [Problemet markert med rødt i Oktografen]

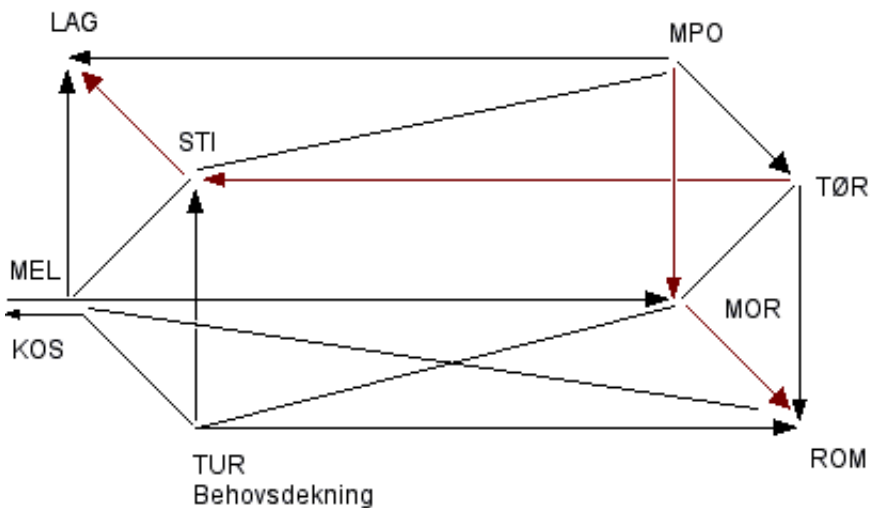


Problem: I Organisasjonsplanen (+ledelsesprinsipper) (MPO) er ansvars og myndighetsområdet beskrevet for de enkelte lederne (LAG). De ansatte (STI) påstår at lederne (lag) har for mye makt. Dette kan skyldes feil tolking både av (STI) og (LAG) av retningslinjene for ledelsen (MPO) eller manglende delegasjonsreglement. Lederne kan og ha tilrevet seg makt.

Konsekvens: Også her skapes mistriivsel (TØR) som fører til dårlig samarbeid mellom (LAG) og (STI).

Forslag: Organisasjonen må i samarbeid mellom (LAG) og (STI) klargjøre ansvarsforholdet og om mulig utarbeide retningslinjer for ledelsen slik at dette harmonerer med organisasjonsplanen (MPO).

4.) Rådmannen tar seg for lite av personalet. [Problemet markert med rødt i Oktografen]



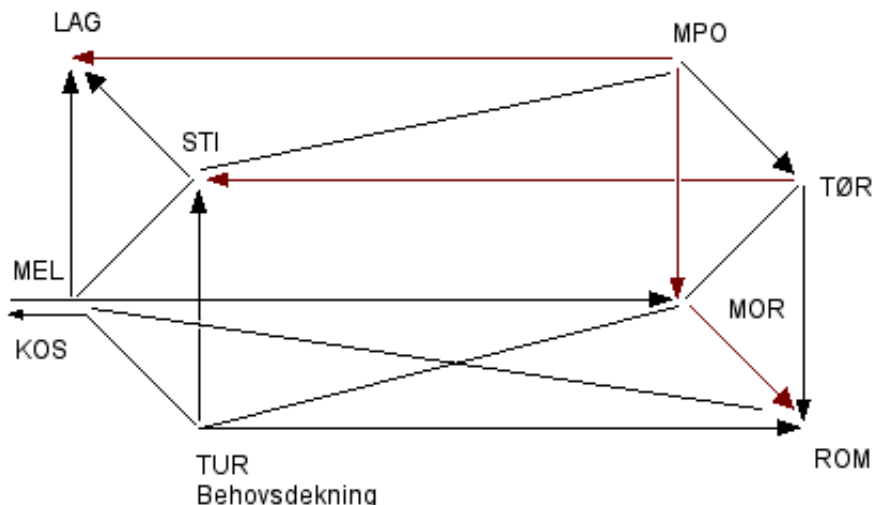
Problem: Rådmannens (LAG) styringsverktøy er organisasjonsplanene, personalpolitiske- og etiske retningslinjer + vanlig høflighet (MPO). Ansatte (STI) føler at sjefen (LAG) ikke tar seg av dem og p.g.a. dette får de ikke tilfredsstilt sitt behov for nærkontakt med sjefen (TØR+ LAG).

Konsekvens: Personalets utilfredshet kan skape usikkerhet og gi negative konsekvenser for hele organisasjonen

(MOR+ROM) dersom dette forholdet ikke blir behandlet som et problem.

Forslag: Ansatte (STI) må fremme forslag om snarlig innføring av medarbeidersamtaler med ledelsen (LAG), slik at dette forholdet kan rettes opp. Om nødvendig må det utarbeides retningslinjer for ledelsen personalbehandling.

5.) Det er for lite penger til utdanning. [Problemet markert med rødt i Oktografen]



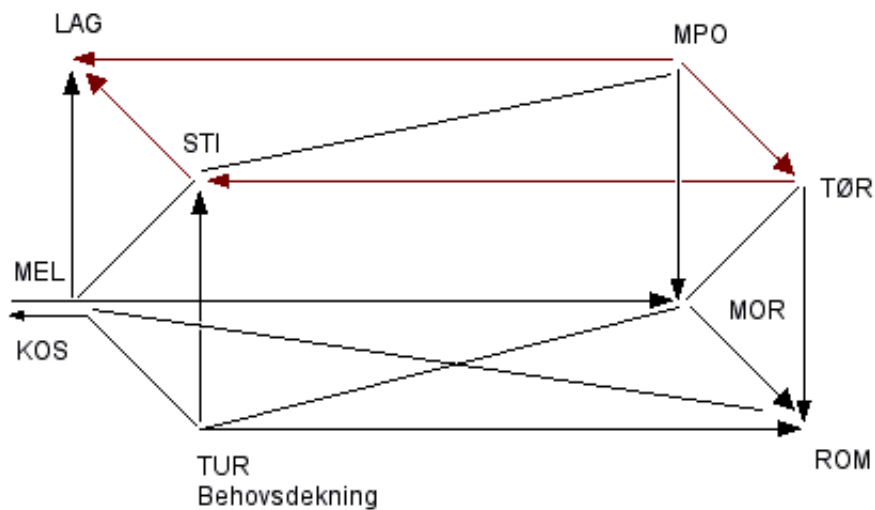
Problem: Med utgangspunktet for analysen i oktografen tyder det på at problemet ligger i styringsansvaret MPO → LAG og at dette igjen påvirker MPO → TØR, TØR → STI.

Det kan tyde på at medarbeiderne (STI) ikke blir trukket inn i prosessen ved utarbeidelse av mål/planer og prioriteringer på en slik måte at de får uttrykt sine behov og ønsker før disse blir fastlagt. Når de ansattes kunnskapsbehov ikke blir tilfredsstilt, og de ikke får mulighet til å utvikle seg å mestre sine arbeidsoppgaver på en bedre måte, vil dette gå ut over trivselen, som igjen vil føre til at effektiviteten i organisasjonen vil synke. [STI (solidariske grupper , team og individer) ← TØR (Tilfredsstillelse av behov og trivsel, økonomisk resonnering og resultater) → ROM (Omforming av ressurser og mestring av områder og oppgaver).]

Det tyder også på at ved oppfølgingen av disse planen er det en svikt når disse ønskene om utdanning ikke blir fanget opp. Også ledelsens medarbeideransvar ser ut til å ha sviktet [LAG (lederens ansvarsgrunnlag og atferd) ← STI (solidariske grupper , team og individer)] i og med at disse behovsmangler ikke har blitt fanget opp. Men hovedproblemet synes å ligge på styringsansvar linjen i oktografen MPO → LAG.

Forslag: Ledelsen (LAG) må i planleggingsprosessen ha planer klare for den utdanning som trengs hos de ansatte slik at de kan utvikle seg og bedre mestre sine arbeidsoppgaver, både i nåtid og fremtid. Er det ikke egen opplæringskonsulent i kommunen bør det tas opp til vurdering om en ikke bør ansette en som jobber med videreutdanning spesifikt for alle kommunens ansatte. Dette vil være til det beste både for ledelsen og de ansatte, om en hadde oversikt over tilbud og etterspørsel innad i kommunen til enhver tid. Dette vil bedre ledelsens sitt styringsansvar og hjelpe den til å bedre utøve sitt medarbeideransvar.

6.) Det foretas for få oppnormeringer fra assistent til fullmektig, dvs. først og fremst blant kontorpersonalet. [Problemet markert med rødt i Oktografen]



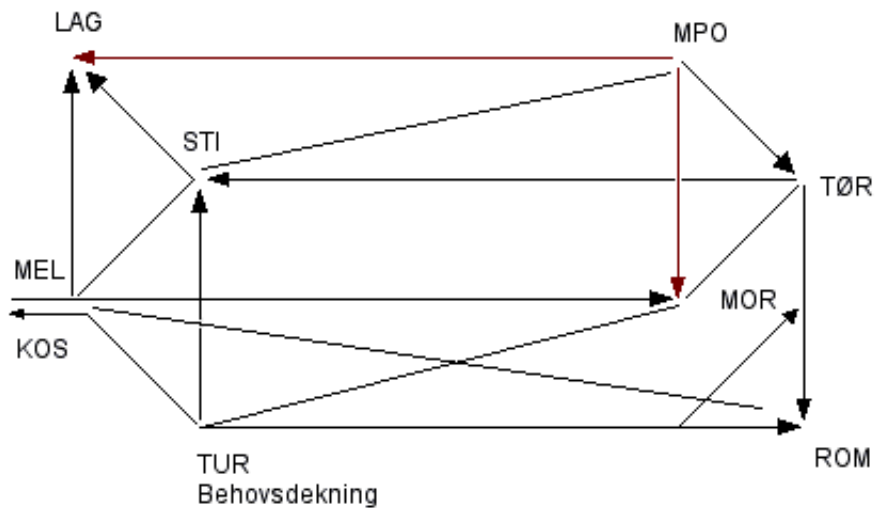
Problem: Det kan være tre mulige årsaker til dette. De målformuleringer planer (MPO) som er styrende for lederens personalpolitikk tar ikke hensyn til medarbeidernes behov for å kunne gjøre en karriere innefor organisasjonen. Det kan være at medbestemelsesgraden er for lav når disse planer og mål fastlegges (TØR ← MPO), slik at det ansatte ikke får mulighet til å uttrykke disse behov i denne prosessen. Dermed svikter også lederenes sitt styringsansvar når dette skal utøves med bakgrunn i disse mål og planer.

Selv om det ikke kommer fram noen opplysninger om hvor mye opprykk det er i organisasjonen oppfattes det i alle fall som et problem hos de ansatte. Dette tyder også på at lederene svikter i sitt medarbeideransvar STI ← LAG når ikke dette problemet er kjent for ledelsen og det er blitt gitt informasjon om den personalpolitikk som føres i fra ledelsens sin side.

Konsekvens: Dette vil påvirke trivselen hese det ansatte, som vil gå ned da det ikke får tilfredsstilt sine behov for å utvikle seg inne organisasjonen. Dette vil igjen påvirke produksjonen i og med at effektivitet vil gå ned når trivselen er dårlig (STI ← TØR → ROM). Men det tyder på at problemet ligger også her i styringsansvarslinjen MPO → LAG.

Forslag: At en ved utarbeidelsen av ny mål og i planleggingsprosessen tar hensyn til de ansattes karrieremuligheter på en slik måte at det gir ledelsen et godt grunnlag for å føre en skikkelig personalpolitikk på dette området. Likeledes at lederene er seg bevisst dette problemet og behandler det med de ansatte individuelt ved å ta opp dette i sine medarbeidersamtaler.

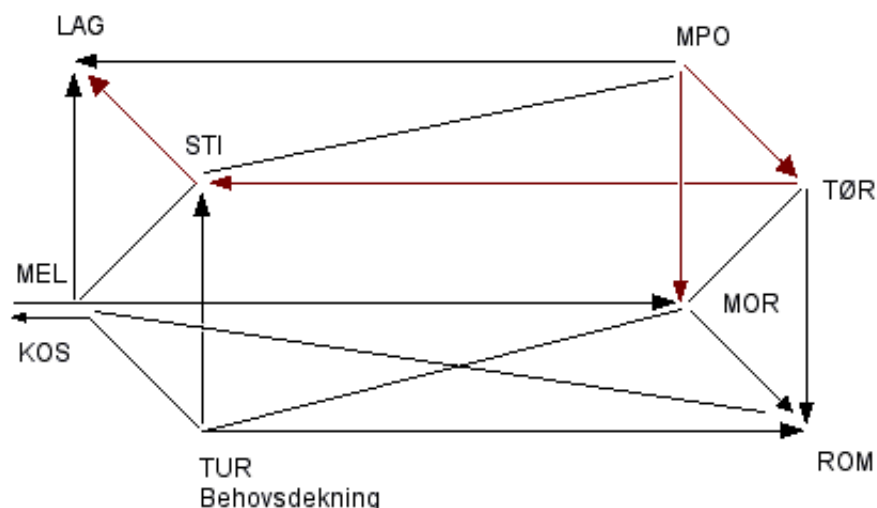
7.) Ordføreren blader seg for mye inn i det daglige arbeidet. [Problemet markert med rødt i Oktogرافen]



Problem: De målformuleringer, planer og prioriteringer som blir gjort for å nå disse målene, og evalueringsmetoder for å sikre at disse målene blir nådd (MPO) vil være styrende for fordelingen av myndighet og omdisponeringer av ressurser (MOR). Trivselen i organisasjonen er for både enkeltindivider og grupper også avhengig av denne prosessen.

Konsekvens/Forslag: Her tyder det på at det er problemer i denne prosessen, mål og planene for å nå disse tyder å være for svake. Dette vil føre til at det blir en uklar myndighetsfordeling og at ledelsen, her ordføreren, ser et behov for å detaljstyre det daglige arbeid. Hadde det mål og planer som ble vedtatt vært klarere vil dette føre til at myndighetsfordelingen hadde blitt gjort på en effektiv og oversiktig måte. Ved en slik innblanding i det daglige arbeid som det nå tyder på at en har, vil trivselen gå ned da ledelsen stadig blander seg inn i det daglige arbeidet. Medarbeideren vil føle at tiltroen og ansvarsgrunnlaget deres smuldrer opp. Som en følge av dette vil trivselen på arbeidsplassen bli mindre og som en følge av dette blir medarbeiderne og organisasjonen som helhet mindre effektiv og produktiviteten vil gå ned.

8.) Sosionomene føler seg finere enn andre i sosialforvaltningen. [Problemet markert med rødt i Oktografen]



Innledning: Her har det oppstått en slags profesjonshevdelse blant en gruppe innenfor et fagområde. Sosionomene mener å ha så mye bedre greie på arbeidsoppgaver og tror de vet så mye bedre enn de andre i sosialforvaltningen.

Problem og årsak: Det virker ut i fra slik vi tolker problemet, at det har oppstått i STI. Sosionomene har gått ut over sitt arbeidsområde og blandet seg inn i andre sine oppgaver. Det er brudd på de etiske retningslinjer hos sosionomene. Denne gruppen har ikke fulgt lovfestede etiske retningslinjer fra LAG overfor sine kollegaer. Det er altså blitt dårlige etiske forhold p.g.a at sosionomene har hevdet seg på denne måten.

Denne profesjonshevdelsen kan òg skje som følge av uklarheter i MPO på dette området. Ansatte føler at de har hatt minimalt med medbestemmelsesrett og samhandling i vedtak av denne type regler, dvs. liten innflytelse i MOR. Mangel på kommunikasjon mellom gruppene kan også være en årsak, - muligens på grunn av at MPO har vektlagt det. Mye av årsaken til problemet ser ut til å ligge i MPO.

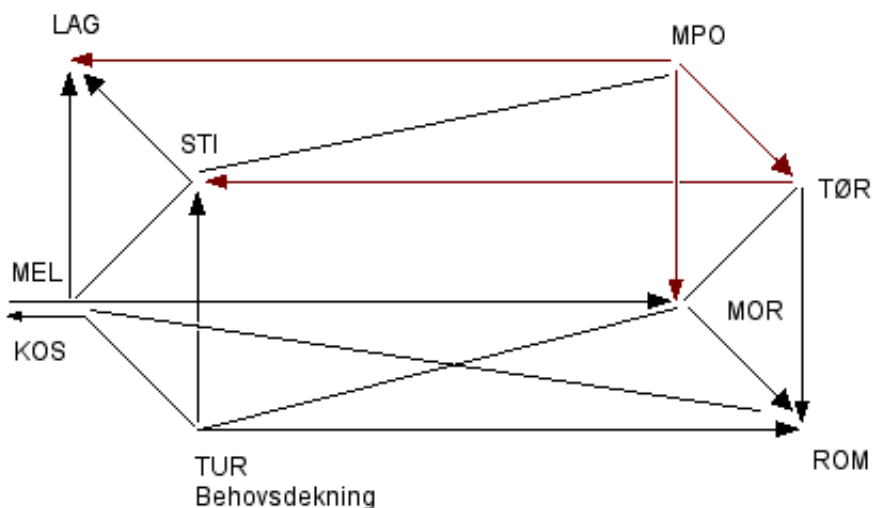
Det vil også være vanskelig med ressursutvikling når moralen er dårlig siden den modellen viser at TUR har et avhengighetsforhold til STI ved en etisk retningslinje.

Konsekvens: Siden STI er avhengig av TØR vil det medføre en dårlig trivsel hos den gruppen som føler seg undervurdert av sosionomenes væremåte. Det vil igjen gjøre at de andre i sos.forvaltningen får vanskeligheter med å gjøre en god jobb, dvs. dårlige arbeidsforhold i ROM fordi mistrivsel (dårlig TØR) er til stede. Det kan utvikle seg til å bli et dårlig arbeidsmiljø i hele sosial-sektoren og dette vil etterhvert LAG merke til når det går utover utføringen av arbeidet. MOR blir utført feil siden myndighetsområde blir brutt hos sosionomene.

Forslag til løsning: For å få forbedret problemet mellom gruppene må den eventuelle omtale av etikk i MPO trekkes frem i lyset og bli fulgt opp blant STI at det gir rammer for hvor langt sosionomene kan gå etter de regler som er vedtatt.

Hvis MPO ikke omtaler dette, må den endres slik at de ansatte har noe å forholde seg til når det gjelder oppførsel ovenfor sine kollegaer.

9.) Ingeniørene og arkitekter hevder seg for meget i teknisk administrasjon på bekostning av andre faggrupper, - kontorpersonele og tekniske tegnere.. [Problemet markert med rødt i Oktografen]



Innledning: Den tekniske sektoren opplever gnisninger fordi en gruppe hevder seg. Disse forhold kan relateres til STI i Oktografen.

Problem og årsak:

Konsekvens: Problemet kan skyldes at lederne i den tekniske administrasjon har blandet seg borti andre sine arbeidsoppgaver. MPO kan ha for lite oppmerksomhet til myndighetsfordelingen i administrasjon. I en ordinær situasjon skal kontorpersonelet ha ansvar for det administrative arbeidet mens ingeniørene og arkitektene for de faglige arbeidsoppgavene. Men i dette tilfellet virker det som at sist-nevnte gruppe også har blandet seg inn i kontorpersonelet sin jobb og ønsket å styre dem. Dersom MPO har lite omtale av slik ansvarsområde og myndighetsfordeling i sitt regelverk, kan dette medføre at de bruker sine frie tøyler til maktmisbruk og selvhevdelse overfor de andre i administrasjonen. MPO kan ha tatt med disse forholdene, men myndigheten kan være urettferdig fordelt. STI kan være overkjørt av LAG når de skal utforme MPO slik at de ikke har tatt hensyn til gruppens ønsker og behov - TØR, når det gjelder hvordan MOR foregår.

MPO skal klargjøre de ansatte sine arbeidsområder.

Konsekvenser: Hvis personalet i kontor- og designseksjonen føler at de blir fratatt ansvar og oppgaver, vil dette spille inn på trivselen (dårlig forhold i TØR). Medarbeiderne i denne mistrivselssituasjonen fungerer dårlig som gruppe og individ (STI forværrer). Selve utføringen av arbeidet og omarbeiding av ressurser /MOR) er dårlig.

Er MPO uklar på dette området medfører det en uklar oppfatning av hvem som skal gjøre hva, og hvordan ressurser fordeles. Dvs at det er dårlig ansvarsforhold i MOR p.g.a. uklar MPO.

Forslag til løsning: Ledelsen er avhengig av gode medarbeidere for at kommunen skal fungere. De fag-grupper som føler seg overkjørt må gi tilbakemelding til ledelsen om dette (LAG). De kan da gjennom sitt styringsansvar revidere MPO slik at prioriteringen blir mer rettferdig overfor kontorpersonelet i forhold til ingeniørene og arkitektene.

10.) Arbeidsmiljø-utvalget har bare småsaker på dagsorden. [Problemet markert med rødt i Oktografen]

Det er to mulege årsaker til problemet.

Årsak nr A:

Delegeringsreglementet (MPO) er perfekt, men leiarane (LAG) er ikkje flinke til å følge det opp. Det er dermed ein svikt på styringslinja frå MPO til LAG.

Konsekvensen:

Konsekvensen er feil fordeling av myndigheit og omdisponering av ressursar (MOR). Trivselen (TØR) til dei tilsette (STI) blir redusert, og produksjonen blir dårleg (ROM).

Dette gir seg utslag i dårleg profilering av tilbud og utvikling av ressursar (TUR). Organisasjonen vil ikkje dekke dei behov han skal (MEL), og det blir såleis ikkje samsvar mellom organisasjonens og samfunnets verkelegheit (KOS).

Forslag til løysing: Etterkvart vil både leinga og dei ilsette få tilbakemelding om at de ikkje er samsvar mellom organisasjonen og samfunnets verkelegheit. Dei må då sørge for at delegeringsreglementet blir fulgt.

Årsak nr B: Ein annan årsak til problemet kan vere at delegeringsreglementet er mangelfullt eller feil i høve dei ønskje og behov som finst i organisasjonen.

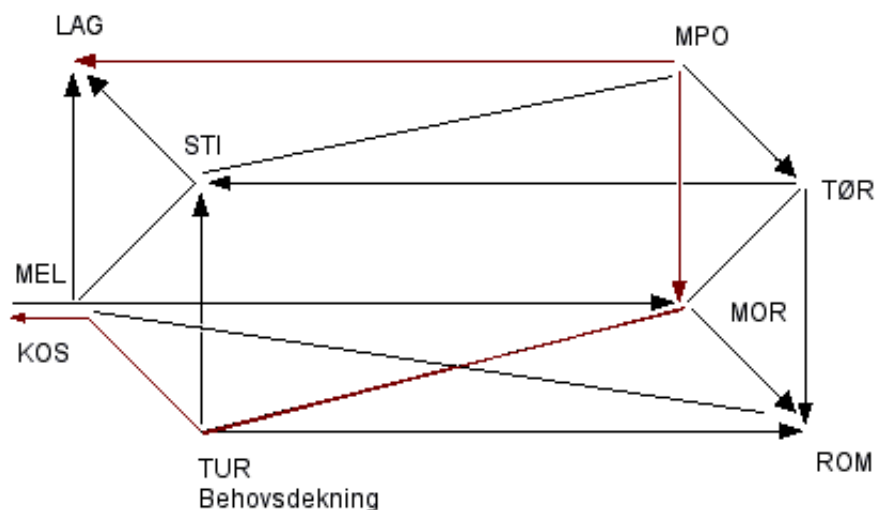
Konsekvens:

Konsekvensane blir dei same som under A.

Forslag til løysing:

Problemet kan løysast ved å endre reglementet, dvs. MPO.

12.) Organisasjonskartet stemmer ikkje overeins med terrenget. [Problemet markert med rødt i Oktografen]



Problem:

Organisasjonskartet stemmer ikkje overeins med terrenget.

Også her er det eit spørsmål om MPO er perfekt eller ikkje. Det blir dermed to moglege årsaker til problemet.

Årsak nr A:

Organisasjonskartet er ikkje tilpassa organisasjonens føremål. Dette er ein alvorleg feil ved ein organisasjon, der feil i MPO fører til at alle ledd i organisasjonen arbeider for å utvikle eit produkt/tilbod (TUR) som ikkje samsvarer med dei behov

organisasjonen skal dekke (MEL).

Konsekvens:

Det blir ikkje kongruens (samsvar) mellom organisasjonen og samfunnet si verkelegheit (KOS).

Forslag til løysing:

Den einaste måten å få samsvar mellom organisasjonskartet (MPO) og organisasjonens føremål (MEL) er å endre MPO.

Årsak nr B:

Ein føreset her at det er vedtatt eit organisasjonskart som er perfekt, men det blir ikkje fulgt opp i praksis. Formelt ansvar for oppfølging av MPO har leiinga (LAG). Det sviktar altså langs styringslinja mellom MPO og LAG.

Konsekvens:

Svikten kan rettast opp ved at leiinga sørgjer for at organisasjonen blir strukturert slik som vedtatt i MPO.

Anten årsaka til at organisasjonskartet ligg i A eller B, vil svikten føre til negative utslag i alle ledd i organisasjonen. Vi har imidlertid ikkje analysert dette i detaljs for kvart enkelt organisasjonselement i denne omgang.

OPPGÅVE II**- Tekstdel -**

Tekstdelen av oppgåva utdjupar tabelldelen/framdriftsplanen som har en oversikt over dei ulike fasane i endringsarbeidet.

Bakgrunn:Essens i oppgåvetekst: "*Dere skal i fellesskap lage en plan som periodevis viser en viss forbedring i avdelingen. Prøveperioden er 1 år. Administrasjonssjefens kontor mangler kompetanse, har ingen planleggingstradisjon og følger ikke de få informasjons- og kontrollsystemer som eksisterer*"

Vi brukar to modellar for å løyse oppgåva:

- DIPE-syklusen for å styre heile prosessen
- SWOT-modellen for å vurdere tiltaka
- Modell for intern/ekstern effektivitet for å optimalisere ressurser

Prosjektorganisasjon:Prosjektansvarlig (PA) er adm.sjefen. Prosjektleder (PL) engasjeres for 1 år. Det opprettes en styringsgruppe på tre personer (en fra hver avdeling). Etatssjefene tiltrer styringsgruppen i utprøvsperioden. PL er sekretær for styringsgruppen.

Mandat:

- Gjennomføre prøveprosjekt med sikte på å få økt effektivitet ved adm.-sjefens kontor og forbedring av det fysiske og psykiske arbeidsmiljø
- Prøveperiode fastsettes til ett år
- Det avsettes på innværende budsjett kr 55000 til gjennomføring av endringskonferansen samt kr 56000 til bedring av det fysiske arbeidsmiljø. Samlet sum kr 111000 bevilges over konto.1.1 (adm.sjefens budsjettkonto).

FASE I DISCOVERY

1) Problemskildring

Her vises til tekstdel i oppgave I samt bakgrunnsbeskrivelse i oppgave II.

2) Visjon, målsetting og avgrensning

Som første trinn utarbeider konsulentens forslag til visjon, målsetting og rammer for prosjektet:

visjon: *"Skape deltakelse og engasjement hos ansatte på administrasjonssjefens kontor for å styrke og forbedre avdelingens organisasjonsstruktur."*

Hovedmål:

Å skape en avdeling som er:

- effektiv
- samordnet
- enhetlig ledet

Arbeidsmål/delmål:

- Skape bedre informasjon og kommunikasjon internt og eksternt
- Større bruk av delegering
- Øke ansattes medbestemmelsesrett
- Forbedre planleggingsrutinene

3) Møte med adm.sjefen

Det spesielt viktig at adm.sjefen er godt informert om prosjektet, og hva mulighetene er for å få gjennomført evt. endringer er adm.sjefen den enkeltperson som det er viktigast å få støtte fra. PL har derfor eit møte med adm.sjefen for å avklare målsetting og avgrensingar for prosjektet, herunder ressursmessige rammer. Vi føreset at prosjektet held seg innanfor dei rammer som her blir sett, slik at dette ikkje treng ytterlegare avklaring undervegs.

4) Allmøte

Allmøte i avdelinga der prosjektkonsulenten presenterer seg sjølv og prosjektet på ein grundig og tillitvekkande måte. Det er viktig at alle er innforstått med kva som skal skje. Dette gjeres ved at alle ansatte blir inneforstående med hvilke teorier og modeller som blir brukt ved ulike prosesser i endringsarbeidet. Allmøtet drøfter også inngående forslag til målsettinger for prosjektet.

I allmøtet skal man derfor gå i gjennom de metoder og teorier som blir brukt i organisasjonsendringsarbeidet og ønsket virkning av dette. Ønsket virkning er blant annet at en skal bedre både den indre og ytre effektiviteten i organisasjonen, gjennom økt trivsel kunnskapsutvikling, nye rutiner og økt samarbeid i organisasjonen.

Det skal forklares hva en legger i at det skal være **samsvar mellom uttrykt teori og bruksteori** både når det gjelder endringsprosessen og i det videre arbeidet innad i organisasjonen. Det skal ikke være slik at det er fine ord fra ledelsen til de som står ansvarlig for endringsarbeidet om at alle skal delta i prosessen mens det i virkeligheten blir et toppstyrt prosjekt uten reell medvirkning fra de ansatte. Dette skal det gjøres **uttrykkelig** rede for og hvis dette blir oppfattet som et problem skal de ansatte ikke være redd for å gi beskjed om dette uten frykt for reprimander. Dette er en viktig del av det å utvikle gjensidig respekt og få inn en "team-ånd" i organisasjonen.

Likeledes en kort innføring i **enkelt og dobbelkretslæring** og at en i denne prosessen legger vekt på **dobbelkretslæring** for å stadig kunne utvikle bedre arbeidsrutiner med bakgrunn i de ansattes kunnskap og innovasjonsevne.

En skal også gi en kort innføring i de metoder/teorier som er brukt til å lokalisere, identifisere og belyse de problemer en skal angripe for å bedre trivselen og samarbeidet innad i organisasjonen. **M.a.o. en kort innføring i DIPE-syklusen, Oktografen og SWOT-analysen.**

Når det gjelder ønske om å bedre den **indre og ytre effektivitet** bruker vi Mikalsens boks om intern og ekstern effektivitet. Dette for å vise hvilke stadier en må igjennom for å nå målet. En kan ikke gå fra rute 1 (nåsituasjon) direkte til rute 4 (ønsket framtidig situasjon) direkte, men en må kanskje innom både rute 2 og 3 for å nå målet.

	Produksjon/Ressursforbruk (intern effektivitet)	
Behovsdekning (ekstern effektivitet)	Lavt	Høyt
Høyt	3 "Riktige" oppgaver Høyt ressursforbruk	4 "Riktige" oppgaver Lavt ressursforbruk
Lavt	1 "Gale" oppgaver Høyt ressursforbruk	2 "Gale" oppgaver Lavt ressursforbruk

Kilde: Finn Mikalsen. Organisasjonsanalyse. Oslo, Tano, 1987

Dette skal gjøres for at de ansatte skal gis en forutsetning for å identifisere seg med endringsarbeidet og for at alle skal få et eierforhold til prosessen. Sammen med bedringen av de fysiske arbeidsforholdene er dette viktig for at de ansatte skal få tillit til de som skal styre prosessen og for at de skal føle at de virkelig er en viktig del av prosessen. De ansatte skal få et grunnlag i å forstå hvordan endringsarbeidet utføres og til å bedre kunne komme med konstruktive innspill både nå og i fremtiden.

Ved å gjennomføre dette **tar en og bort mye av den motstgand som er i organisasjoner** når det gjelder endringer. Når de ansatte får være med i prosessen hele veien, blir denne frykten forhåpentligvis erstattet med et aktivt eierforhold til prosessen og alle som blir berørt av endringene blir aktive medspillere i prosessen. På denne måten blir også de ansatte mere observante i fremtiden på liknende problemer slik at disse ikke får utvikle seg, men at en griper tak i de og løser de i samarbeid.

På denne måten får de ansatte mulighet til å kontrollere arbeidet prosjektlederen utfører, og til å forhindre at det ikke blir samsvar mellom uttrykt teori og bruksteori fra prosjektledere og ledelsen. M.a.o. at det ikke bare bli mye fine ord og uttrykk, men virkelig konstruktive endringer gjennom et aktivt og stadig bedre utviklet samarbeid innad i organisasjonen

5) Kontormøter

På bakgrunn av allmøtet blir det halde møter på kvart av dei tre kontora. Prosjektkonsulenten deltar på disse møta. Her blir problema i avdelinga drøfta. Mot slutten av møtet vel kvart kontor ein representant til eit ad-hoc utval. Ad-hoc utvalet skal styre prosjektet. Det er viktig at ad-hoc utvalet får frigjort tid til å arbeide med prosjektet.

6) Konstituering - Ad-hoc utvalget

Ad-hoc utvalet konstituerer seg. I tillegg til ein frå kvart kontor deltar prosjektkonsulenten i utvalet. Utvalet planlegg innhald i prosjektet, og lagar ein framdriftsplan.

7) Spørjeundersøking

For å få fram mest mogleg informasjon om situasjonen bestemmer ad-hoc utvalet å gjennomføre ei spørjeundersøking der alle tilsette i avdelinga er med. Svara skal vere anonyme. Det er sjølvstøtt fordelar og ulemper med spørjeundersøking som metode, men det blir valt i denne omgang for å få fram opplysningar og synspunkt som enkelte kanskje ville ha vegra seg for å gi på eit møte. Dessutan medfører det lite arbeid for ad-hoc utvalet.

I tillegg blir det sett opp ei informasjonstavle der ad-hoc utvalet fortløpande skal opplyse om framdrift i prosjektet.

8) Systematisering - konferanseprogram

Ad-hoc utvalet systematiserer innkomne svar på spørjeundersøkinga. Problema som blir avdekkja kan delast i to hovudtema:

1. Planlegging/delegering
2. Informasjon/kommunikasjon

Ad-hoc utvalet ser behovet for å samle alle tilsette ved avdelinga til felles intensivt arbeid med problema som blir avdekkja i spørjeundersøkinga. Ein utarbeider derfor program for ein endringskonferanse, og inviterer alle tilsette ved avdelinga. Konferansen skal vere på eit høgjellshotell, slik at arbeidet blir effektivt og at den sosiale sida også blir ivarettatt.

FASE II INVENTION

9) Informasjon

Dette er viktig med rikeleg og god informasjon ved endringsarbeid. Dette gjeld både til dei tilsette som prosjektet gjeld direkte, og det gjeld andre som har interesse av det. Prosjektkonsulenten informerer derfor arbeidstakarorganisasjonane og leiargruppa i kommunen om gangen i prosjektet. Ad-hoc utvalsmedlemmene informerer dei tilsette ved sine respektive kontor.

10) Endringskonferanse

Ad-hoc utvalet informerer om resultatet av spørjeundersøkinga og dei opplysningar om arbeidsforholda i organisasjonen som har kome fram gjennom møter o.a..

Konferansedeltakarane blir delt i grupper for å kome med forslag til gode løysingar på problema som er avdekkja. Ved gruppeinndelinga blir det gjort ei rimeleg fordeling av personar frå dei tre kontora og frå ulike nivå.

Problema som ble avdekkja kan delast i to hovudtema:

1. **Planlegging/delegering**, med 8 undertema
2. **Informasjon/kommunikasjon**, med undertemaer

PL foretar presentasjon av forenkla SWOT-modell:

For å vurdere dei ulike forslaga til tiltak, ønskjer prosjektkonsulenten at gruppene skal bruke SWOT-modellen. Eit fleirtal av deltakarane er imidlertid ukjend med denne modellen, og finn det like føremålstenleg å bruke ein forenkla SWOT-modell. I denne forenkla modellen (S-O W-T) slår ein saman "strong-opportunities" og "weak-threats".

HOVEDTEMA 1: PLANLEGGING/DELEGERING:

PL innleder med å gi en oversikt over arbeidsoppgavene på adm.sjefens kontor:

- Økonomi, budsjett, regnskap, lønn, skatt
- Sentralbord, post/arkiv, politisk sekretariat, personal, IT
- Bibliotek, musikk, fritidsklubb, samfunnshus, lag/foreninger

Følgende planer foreligger:

- Årsbudsjett, IT-plan, administrativ og politisk organisasjonsplan

1. BUDSJETT/REGNSKAP/ÅRSMELDING

- innføring av faste rutiner for arbeid m/budsjett/regnskap/årsmelding
- adm.sjefen utarbeider r-skriv med forutsetning og tidsfrist for arbeidet
- informasjon gis på ledermøtet slik at etatslederne følger samme prosess som avdelingen i prøveperioden
- ansvarlig for opplegg og gjennomføring adm.sjefen og kommune kassereren

a) Budsjett

- Avdelingen og etatene fremmer første forslag til rammebudsjett for ledermøte **1. april**
- Kommunestyrets behandling **i juni**.
- Andre forslag fremmes for ledermøte **2. august** med behandling i kommunestyret i **oktober og desember**.

b) Årsmelding (regnskap forutsettes avlagt)

- Forenklet årsmelding fremmes fra ledermøtet **1. april og 2. mai** Kommunestyrets behandling **i juni**

(S-O)

- Tunge saksbehandlingsoppgaver fordeles over tid
- Arbeidspresset i august-oktober forsvinner og trivselen øker
- Ved kobling budsjett/regnskap/årsmelding får ansatte delta i en læringsprosess
- Ansatte trenes i å føre kontroll og følge faste rutiner
- Klare, faste saksbehandlingsrutiner gir større effektivitet
- Etatssjefens deltakelse i prøveperioden gjør oppgaven enklere ved erfaringsoverføringer etter prosjektperiodens slutt.
- Øvrige ansatte blir holdt orientert ved adm.sjefen, rundskriv og informasjonsavis.

(W-T)

- Manglende engasjement fra adm.sjefen og kommunekassereren kan forsinke prosessen.
- Manglende forståelse og kompetanse blant ansatte kan forsinke prosessen
- Politikernes forståelse og manglende engasjement kan også forsinke prosessen.

2. KOMMUNEPLAN

- Kommuneplan flyttes fra teknisk etat til adm.sjefen, (jfr. plan- og bygningsloven).
- Iverksettelse av planproessen for kommuneplanarbeidet, (LTP-HP koblet mot årsmelding).
- Ansvar for utforming av skisse for planprosess tillegges kontorsjefen
- Presenteres for ledermøte i **juni**.

(S-O)

- Helhetlig og samordnet planlegging
- Styrke ansattes planansvar og innarbeide planleggingsrutiner

(W-T)

- Manglende plantradisjon/kompetanse kan føre til utsettelse i tid.
- Kontorsjefens engasjement avgjør fremdrift.

3. AMU/PLAN FOR INTERNKONTROLL (HMS)

- Plan for internkontroll må iverksettes.
- En saksbehandler tillegges oppgaven og sendes på kurs.
- I prøveperioden fastsettes ikke fristene for prosjektet, kun oppstart av arbeidet.
- AMUs arbeid prioriteres i prøveperioden, fast møteplan.
- Ansvaret for saksbehandling tillegges kontorsjefen. Gamle og nye saker fremmes for behandling i **august**
- AMU's medlemmer gis opplæring.
- Info sendes pr.rundskriv + internavis

(S-O)

- Kommunen følger lovpåbud.

(W-T)

- Administrasjonsjefen må være pådriver
- Fare for at gamle saker og "følsomme" saker ikke fremmes for AMU grunnet lederenes motstand.
-

4. MILJØPLAN

(S-O)

- Fast møteplan (adm. + pol.møter) skaper oversikt
- Oversikten medvirker til at saksbehandlerne kan innarbeide faste rutiner for saksbehandlingen og deltakelse på møtene.
- Politikerne kan ikke blande seg inn i saksbehandlingen.
- Økt trivsel - økt effektivitet

(W-T)

- Pol. + adm. må overholde møteplanen slik at møtetiden ikke forskyves.
- Politikerne anser planen for unødvendig.

5. LEDEROPPLÆRING

(S-O)

- Skisse for opplæringsprogram utformes i prøveperioden
- Lederne og avd.ledere skal opplæres i å "dra lasset sammen".
- Bli bedre kjent med egen organisasjon og egne oppgaver.
- Utarbeidelse av ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer.

(W-T)

- Problemer å samle alle ledere til felles kurs.
- Kostnadskrevende
- Manglende politisk vilje til å satse på ledere.

6. OPPLÆRINGSPLAN

• **Personalkonsulent**

Ved gjennomgang av organisasjonsplanen for Høgsløtten kommune finner vi ingen som er ansatt med instruks om primært å arbeide med personalsaker. Derfor er det enighet om å iverksette tiltak for å opprettholde personalforholdene på sikt. For å sikre oppfølging av det endringsarbeid som er gjort og sørge for at dette spres til de andre etatene, synes vi det er nødvendig at kommunen oppretter en stilling som personalkonsulent. **Arbeidsoppgaver som tillegges personalkonsulenten**

- Organisasjonsmessig knyttes personalkonsulenten til administrasjonssjefens kontor.
- Bistå arbeidsmiljøutvalget i kommunen hvis det viser seg å være behov for det.
- Arbeide aktivt for å opprettholde et godt arbeidsmiljø i kommunen.
- Hjelp de ansatte/etatassjefen i forhold til medarbeidersamtaler.
- Hovedansvaret for etterutdanning o.l. for alle kommunens ansatte, utarbeide og ajourføre opplæringsplan for kommunen
- Sektorovergripende personalansvar

7. KOMMUNE ER GØY

(S-W)

For å skape større identitet til egen arbeidsplass iverksettes plan for ivsuell framstilling av kommunen. Framstillingen skal være optimistisk under slagordet "Kommunen er gøy". Skisse til plan for utvikling av logo, mal for brev/konvolutter, brosjyrer, mapper, visittkort m.m. utformes **innen 1. mai**

- Innføres neste år.
- Ansvarlig kultursjefen.
- Info. til ansatte p.r. rundskriv + info.avis.

(S-W)

- Tidkrevende, kommunen mangler kommunevåpen.
- Kostnadskrevende
- Arbeidskrevende, må ha bistand fra ekstern konsulent
- Politisk vedtak må fattes.

8. DELEGASJONSREGLEMENTET

- I forbindelse med planleggingsarbeidet skal kommunestyret gjøre et delegasjonsvedtak slik at faste utvalg og administrasjonen får større avgjørelsesmyndighet. Avgjørelsesmyndighet blir delegert hvor ikke annet følger av lov. Ved å gjøre dette unngår en at det blir en sammenblanding av politikk og administrasjon og bedrer samtidig både den indre og ytre effektivitet i kommuneorganisasjonen.
- Politikerne skal innenfor de skranker som loven gir delegere avgjørelsesmyndighet til administrasjonssjefen til å treffe

vedtak i enkeltsaker jfr. kommunelovens §24.4.

- Administrasjonen skal på grunn av dette iverksette arbeid med å bedre/utarbeide nytt delegasjonsreglement som gjør det mulig for ledelsen i etatene å delegerer avgjørelsesansvar til sine medarbeidere. På denne måten blir saksbehandlingen mere effektiv og de ansatte får større ansvar. Det har vært et problem før at de underordnede har følt at deres kunnskaper og skjønn ikke har blitt verdsatt, p.g.a at lederne har delegert for lite. Når medarbeiderne får større ansvar vil det også være stor sannsynlighet for at trivselen vil øke. Ved utarbeidelse av et nytt delegasjonsreglement og klare retningslinjer unngår en også at politikere blander seg inn i det daglige arbeidet i administrasjonen, noe som har vært et problem før.

TEMA 2 INFORMASJON/KOMMUNIKASJON

Undertema: Skriftleg informasjon/kommunikasjon

1. Forslagskasse

Strong - opportunities:

1. Tilsette som "veit kvar skoen trykker" kan ha størst føresetnader for å kome med endringsforslag.
2. Ein veit kven som kom med forslaget, og vedkommande kan få æren for det.

Weak-threats:

1. Dersom ein blir premiert for å kome med gode forslag, kan ein risikere knuffing og negativ kiving som resultat.

2. Rundskriv

Strong-opportunities:

1. Skrifleg og dermed varig informasjon - kan lesast når ein har høve.
2. Informasjonen kan nå mange.
3. Kan vere hyppige utgjevingar.

Weak-threats:

1. Einvegskommunikasjon.
2. Dersom ein ikkje kombinerer skriftleg informasjon med munnleg informasjon og personleg kontakt, kan det virke mot si hensikt.

3. Internavis

Strong-opportunities:

1. Dei tilsette kan få meir informasjon om eigen og andre avdelingar.
2. Dei kan få meir kunnskap om andre sine arbeidsoppgåver og forståing for deira arbeidssituasjon.
3. Dei kan få sterkare tilknytning til arbeidsplassen (styrka identitet).
4. Tilsette og leiing kan kommunisere skriftleg gjennom avisa.
5. Skriftleg informasjon er varig, og kan lesast når det høver.
6. Ein kan nå mange.

Weak-threats:

1. Det kan bli einvegskommunikasjon frå leiing til tilsette, eller frå avisredaksjon til lesarar.
2. Skriftleg informasjon/kommunikasjon bør og kan aldri erstatte munnleg sådan.
3. Tiltaket kan bli kostnadskrevande.
4. Utgjevingane kan ikkje blir hyppige nok til å gje fullstendig og rask nok informasjon.

Undertema: Munnleg informasjon og kommunikasjon

1. Medarbeidarsamtale (adm.sjef - tilsett)

Strong-opportunities:

1. Direkte kommunikasjon ved personleg kontakt kan gje viktig informasjonsutveksling.
2. Møta bør vere etter faste intervall, og gjerne hyppigare ved behov.
3. Ved at det er få tilstades kan ein ta opp tema som ikkje vil kome fram i større forsamlingar.

Weak-threats:

1. Samtalane kan bli for formelle, slik at ein ikkje tør snakke om det einn har på hjarte.
2. Slike samtalar har kanskje ikkje særleg innverknad på kommunikasjon mellom avdelingane.

2. Avdelings- og kontormøter

Strong - opportunities:

1. Arena for kommunikasjon mellom kontor og avdelingar.
2. Munnleg kommunikasjon og personleg kontakt er positivt.

Weak- threats:

1. Nokon kan dominere (leiinga?) og dermed hindre god kommunikasjon.
2. Dersom ikkje alle deltar på møta, kan viktig informasjon gå tapt.
3. Aukar ikkje kommunikasjon mellom dei avdelingar og kontor som ikkje deltar.
4. Kan kanskje styrke forholdet mellom dei som deltar, og dermed styrke barrieren overfor dei som ikkje deltar.

3. Større møter for heile organisasjonen**Strong-opportunities**

1. Stor deltaking - mange synspunkt kan kome fram.
2. Auka kommunikasjon mellom avdelingane.

Weak - threats:

1. I større forsamlingar kan enkelte ha vanskeleg for å ta ordet.
2. Ein del saker har ikkje allmen interesse og kan ikkje bli tatt opp på slike møter.
3. Truleg vil slike møter bli halde sjeldan.

Undertema teknologi**1. Innføring av ny informasjonsteknologi.**

Det eksisterende utstyret er avleggs og det må investeres i nytt. Nytt utstyr gjer det mogleg for de tilsette å kommunisere via det interne edb-nettet, samt ha tilgang til internett.

S-O

1. Lettere å samarbeide om sakshandsaminga
2. Betra effektivitet

W-T

1. Ressurskrevende innføringsfase m/tilhørende redusert effektivitet
2. Stiller større krav til å sile viktig informasjon

Plenum

Gruppene legg fram sine endringsforslag i plenum, og argumenterer ut frå det ein kom fram til gjennom SWOT-analyse.

Tiltaka blir prioritert i samsvar med rekkefølga ovanfor. Deltakerne er enige om at prioriteringen er ment som et forslag til behandling i formannskapet.

11) Rapport

På bakgrunn av endringskonferansen utarbeider ad-hoc utvalet ein rapport. Rapporten inneholder tekstdel for oppgave I med analyse av problem, konsekvensvurdering og forslag til problemløsning. I tillegg, tekstdel for oppgave II med drøftelser fra endringskonferansen samt forslag til prioritering av tiltak.

FASE 3 PRODUCTION

12) Handsaming av rapport

Rapporten blir sendt på høyring. Den blir då sendt til dei tre involverte kontora, AMU og formannskapet. Ingen har merknader til rapporten. Forslaga får full tilslutning og alle går inn for at dei skal gjennomførast i prioritert rekkefølge. Formannskapet vedtar at de viktigste tiltakene iverksettes for utprøving i prøveperioden. Disse tiltakene er nærmere beskrevet under pkt. 13. Resterende forslag til tiltak utsettes for utprøving i hovedprosjektet: "Administrativ omorganisering av Høgsløtten kommune."

13) UTPRØVINGSPERIODE

Tiltaka blir iverksett i prioritert rekkefølge.

1. Planlegging/delegering

a) Budsjett/regnskap/årsmelding: (ref. til pkt under arbeidsbeskrivelse)

1. april.: Forslag til administrativt rammebudsjett
2. Juni mnd: Kommunestyrebehandling
3. 2. august: Administrasjonens forslag, andre gangs behandling
4. Oktober mnd: Kommunestyret, andre gangs behandling

b) Årsmelding:

1. 1. april og 2. mai: Administrasjonens forslag til årsmelding
2. Juni mnd.: Kommunestyrets behandling

2. Kommuneplan

1. Juni mnd.: Kontorsjefen presenterer skisse for ledermøte

3. Møte i AMU

1. August mnd.: møte i AMU, gamle og nye saker behandles

4. Møteplan - innføres straks

5. Lederopplæring:

1. August mnd.: skisse presenteres

7. Kommune er gøy:

1. 2. mars - skisse presenteres.

II Informasjons/kommunikasjon:

(se tidligere nærmere beskrivelse)

1. Skriftlig

1. 1.1 Forslagskasse
2. 1.2 Rundskriv

2. Muntlig

1. 1.1 Medarbeidersamtaler
2. 1.2 Kontormøter

FASE 4 EVALUATION

14) Evaluering

Ad-hoc-utvalget - som er ei styringsgruppe for prosjektet, foretok evalueringen selv. Dette gjør de fordi gruppen har tilegnet seg kunnskap om evalueringsarbeid og ønsker å beholde erfaringene/kompetansen i egen organisasjon.

Evalueringen er foretatt fortløpende. I utprøvsperioden er det foretatt evaluering av de tiltak formannskapet ønsket utprøvd. (se opplisting i pkt 13). Evalueringmøter ble avviklet den første dagen i hver måned under utprøvsperioden. Dette ble gjort fordi prosjektledelsen ønsket å fange opp signaler om problemer/tidsforskyvninger, som i værste fall kunne resultere i utsettelse av hele prosjektet.

Generelt kan det sies at det oppstod en del motstand mot hele prosjektet i fase 1. (jfr. Lyngdal - motstand mot endring). I perioden før fase 2 viste samtlige tilbakemeldinger at ansatte ønsket å delta aktivt i prosjektet. Også etat-lederne ble etterhvert positiv til prosjektet og deltok aktivt på møtene. Prosjektet har også holdt seg innenfor den vedtatte økonomiske ramme.

Måoppnåelse:

- Deltakernes (administrasjonssjefens stab og etatslederne) store engasjement samt adm.-sjefens (AP) positive innspill og aktive deltakere har *ført til at hovedmålet som var satt for prosjektet er oppfylt*. Adm.sjefens kontorpersonell har gjennom denne endringsprosessen blitt mere samordnet, trivselen blant de ansatte er veldig god og med det er avdelingen blitt mere effektiv.
- Det som tidligere (i del I og II) er beskrevet som avdelingens problem i forhold til beslutningsprosessen, kommunikasjonsprosessen, og produksjonsprosessen er en "saga blott".

ARBEODSMÅL:

1. Forbedre planleggingsrutinene:

Evalueringen viser at avdelingene har gjennomført følgende tiltak innenfor oppsatte tidsfrister:

- budsjett/regnskap/årsmelding
- skisse til internkontroll/AMU-møte
- skisse til "kommunen er gøy"-prosjektet

Øvrige tiltak, skisse for kommuneplan, møteplan, og lederopplæring ble også gjennomført, p.g.a. politiske behandlinger ble start-tidspunktene forskjøvet med en måned.

2. Øke ansattes medbestemmelsesrett

Adm.sjefen (PA) fulgte signalene fra de ansatte på endringskonferansen og innførte rutiner for medarbeidersamtaler. Til tross for stort arbeidspress har adm. sjefens (PA) gjennomført medarbeidersamtaler med samtlige 15 ansatte (også prosjekt-leder). Ansatte har fremmet sine synspunkt, -både positive og negative.

Adm.sjefen (PA) har prioritert straks-tiltak der dette var nødvendig som følge av opplysninger fra ansatte. De har gitt uttrykk for at de er svært glade for denne samtaleformen, -hvor tid, sted og opplegg er avtalt i god tid før møtet. Særskilt ble det fremhevet muligheten til "å si sin ærlige mening" i full fortrolighet. De viktigste punktene er avtalt og vil bli drøftet ved neste års medarbeidersamtale. Opplegg for medarbeidersamtaler skal utredes nærmere i hovedprosjektet.

3. Bedre informasjon og kommunikasjon:

Alle tiltak ble gjennomført. *Forslagskassa* har vært lite brukt. Ved en så liten avdeling viser det seg å være mere hensiktsmessig å benytte kontormøtene til forum for drøftelse av forbedringer/problem.

Rundskriv fra adm.sjefen ble innført i forbindelse med info. om prosjektet og for de tiltak som skulle utprøves i perosjektperioden. Adm.sjefen ble i forbindelse med utformingen av rundskrivene støttet av kontorsjefen og kommunekasserer. Informasjon når med dette ut til hele avdelingen samt andre etater/avdelinger.z

Samtidig med rundskriv ble det også innført faste kontor- og avdelingsmøter. Ansatte fikk med dette både skriftleg og muntleg informasjon. Planlegging av virksomheten fremover er forbedret som følge av at ansatte på et tidlig stadium blir kjent med ledelsens retningslinjer for arbeidet. Dette reduserer den periodiske overbelastningen.

Møtene fungerer også godt som forum for kommunikasjon mellom ansatte og lederne og kontorene i mellom.

Kultur-avdelingen har også begynt å planlegge et opplegg for en intern og ekstern avis. Dette skal føre til bedre kontakt og økt samhandling mellom samtlige avdelinger i kommunen. Ideen om avisprosjektet samt større møte for hele organisasjonen overføres for utredning i forbindelse med hovedprosjektet.

Konklusjon av evalueringsfasen:

Evalueringen konkluderer med at avdelingens styringssystem (MPO) nå er operativt. Lederens ansvarsgrunnlag (LAG) er dermed styrket, - noe som forbedrer medarbeidernes situasjon (STI) og med det gir positive følger for hele organisasjonen.

15) Sluttreport

På bakgrunn av evalueringskonferansen utarbeider ad-hoc-utvalget ein sluttrapport der resultatene av prosjektet blir oppsummert.

Styringsgruppen, ad-hoc-utvalget, har gjennom problemanalysen, forslag til løsninger, utprøvinger av løsninger og evaluering sluttført sitt arbeid i henhold til det mandat som var gitt fra AMU.

Samtlige ansatte ved adm.sjefens kontor har deltatt i prosjektet. For å sikre erfaringsoverføring til resten av organisasjonen, har etatsjefene også deltatt aktivt i prøveperioden.

16. Informasjonsmøte med etatsjefene

Adm.sjefen er så fornøyd med resultatet av prosjektet at han ønsket å overføre erfaringene til andre avdelinger. Han ber prosjektleieren informere om det som er gjort ved avdelinga. Prosjektleieren informerer etatsjefene, arbeidsmiljøutvalet og formannskapet. Sluttrapport for prosjektet blir også lagt fram for kommunestyret. Dei politiske organa deler adm.sjefen si begeistring for dei gjennomførte tiltaka, og gjer vedtak om at erfaringane bør overførast til andre avdelingar. Dersom det er behov for det, bør tilsvarende prosjekt utprøvast også i andre avdelingar.

17) Politisk behandling

- Rapporten fremmes for behandling i AMU , formannskap og kommunestyre. Det fattes vedtak om at rapporten skal inngå i forprosjektbeskrivelsen for hovedprosjektet: "Administrativ omorganisering av Høysletten kommune"
- Prosjektlederen engasjeres ytterligere ett år for gjennomføring av hovedprosjektet som gjennomføres kommende år
- Prosjektbeskrivelse fremmes for kommunestyret i desember-møtet.
- Økonomisk bevilgninger vurderes ved budsjettbehandling i desember.

18) Erfaringsoverføring

Adm.sjefen ønsker å følge opp vedtaket i kommunestyret. Han vil at samtlege tilsette i organisasjonen skal bli informert om dei erfaringar ein har gjort ved adm.-sjefens avdeling. Han kjenner til at det er liknande problem også i to av dei andre avdelingane. Han vil derfor gjennomføre tilsvarande prosjekt også i desse avdelingane. På bakgrunn av dette blir det avviklet en erfaringskonferanse i november før forprosjektbeskrivelsen foreligger.

Etterskrift:

Det hører med til historien at adm.sjefen er godt nøgd med prosjektleiaren sin innsats under det første prosjektet, og håper han er motivert til å ta på seg både informasjon til samtlege tilsette og gjennomføring av dei nye prosjekta. Førspurnaden frå adm.sjefen skjer tilfeldigvis samtidig med dei lokale lønsforhandlingane, og etter at lønskravet som prosjektlederen har sendt inn er ferdighandsama, seier han seg interessert i å etterkomme adm.sjefen sitt ønske.

Vedlegg til oppgave Milepæl i prosessen

					Allmøte		Ad-hoc utvalg			Seminar start			Sem.- rapport		Start prøve- periode							Slutt- rapport og evaluering	
Fase nr	07. okt.	14 okt.	21 okt.	22 okt.	29. okt.	04 nov.	05 nov.	uke 49	05. des	10 jan.	11 jan.	12 jan.	17 jan.	07. feb.	10. mars	01. april	//////////	juni	juli	aug	sept	01. okt	07. okt
D - 1																							
2																							
3																							
4					allmøte																		
5						k-møter																	
6							Ad-hoc																
7																							
8																							
I - 9																							
10										endringskonferanse													
11																							
P - 12														høring									
13															utprøvsperiode								
E - 14															kontinuerlig evaluering v/ad-hoc utvalget								
15																							
16																							
17																							
18																							

Forklaring av forkortelser i fasene:				
D = Discovery, - oppdage problemet				
	Spesifisering av kostnader til endringskonferansen:			
I = Invention, - finne løsninger		kostn	antall dager	antall personer
	Hotellm/ful pensjon:	650	2	16
P = Production, - produsere løsninger	Skyss og div.			5000
	Lærere og kursledere	750	3	2250
	Foredrag	500	3	1500
	Deltakere	750	2	16
E = Evaluation, - evaluere løsninger	Totale kostnader på endringskonferansen:			53550

Fase nr.		antall deltakere	varighet	sum antall arb-timer	sum kostnader
D -1	Problembeskrivelse	5	3 dg	30	3900
2	Målsetting/avgrensning	5	1t	5	650
3	Møte med adm.sjef	1	1t	1	130
4	Allmøte	16	4t	64	8320
5	Kontorlmøte	16	4t	64	8320
6	Konstituering av ad-hoc utvalg	3+1	4t	16	2080
7	Spørjeundersøkelse (info-tavle)	3	2 dg	22,5	2925
8	Systematisering-konferanseprogr	4	6t	24	3120
I - 9	Informasjon hos etatene og t-valgte	1	2t	2	260
10	Endringskonferanse (seminar)	16	3t	256	53550
11	Rapport fra konf. av Ad-hoc utvalget	3+1	6t	24	3120
P -12	Høring av rapport, AMU + f.m.skap	16	4t	64	8320
13	Prøvedrift, -iverksetting av tiltak	16	6 mnd	ordinært arb-timer	
E - 14	Evaluering	4	6dg	180	23400
15	Sluttrapport v/Ad-hoc utvalget	3+1	4t	16	2080
16	Informasjonsmøte for etatsjefene	1	1t	1	130
17	Beh. av sluttrapport, AMU (fks.kst)	1	1t	3	390
18	Erfaringsøverføring	3+1	4t	16	2080
				Total kostn	122775

← tilbake    kommentar



© A. M. Al-Araki