



**EUREKA  
Digital  
15-2008**

**BARRIERER OG DRIVKREFTER: BEDRIFTSKULTURELT  
SYN PÅ KVALITET**

**EKSTERN ANALYSE AV MATERIALE FRA ET  
KULTURUTVIKLINGSPROSJEKT**

**TORBJØRN ISAKSEN**

**SAMFUNNSFAGSEKSJONEN - AFL  
HØGSKOLEN I TROMSØ**

november 2008



**EUREKA DIGITAL 15-2008**

**ISSN 0809-8360**

**ISBN: 978-82-7389-203-4**

## INNHOOLD

|       |  |       |
|-------|--|-------|
| 1.0   | INNLEDNING   | s. 1  |
| 1.1   | Oppdraget  | s. 1  |
| 1.2   | Rapportens inndeling   | s. 1  |
| 1.3   | Fremgangsmåten i arbeidet  | s. 2  |
| 1.4   | Om den narrative tilnærmingen  | s. 3  |
| 2.0   | PRESENTASJON AV HOVED- OG DELFUNN  | s. 6  |
| 2.1   | Innledning   | s. 6  |
| 2.2   | Hovedfunnene   | s. 6  |
| 2.3   | Eksempler på dårlig kvalitet: Kundebehandling<br>og kapasitetsproblemer                | s. 7  |
| 2.3.1 | Problemer med kundebehandling  | s. 7  |
| 2.3.2 | Kapasitetsproblemer  | s. 9  |
| 2.4   | Forhold som antas å føre til dårlig kvalitet -<br>formalisering, press og organisering | s. 10 |
| 2.4.1 | Formalisering  | s. 10 |
| 2.4.2 | Arbeids- og tidspress  | s. 11 |
| 2.4.3 | Suboptimal organisering  | s. 12 |
| 2.5   | Eksempler på god kvalitet - arbeidsmåter, innsats og resultat                          | s. 13 |
| 2.5.1 | Økonomisk resultat   | s. 13 |
| 2.5.2 | Arbeidsmåter og innsats  | s. 13 |
| 2.6   | Forhold som antas å føre til god kvalitet - gruppen og individet                       | s. 14 |
| 3.0   | ANALYTISK PERSPEKTIV PÅ FUNNENE  | s. 16 |
| 3.1   | Innledning   | s. 16 |
| 3.2   | En modell for kvalitet og konstruktiv utvikling  | s. 16 |
| 3.3   | Foretakets barrierer og drivkrefter  | s. 18 |
| 3.4   | Strategi for organisasjonskulturelle endringer   | s. 20 |
| 4.0   | REFERANSER   | s. 25 |

## **1.0 INNLEDNING**

### **1.1 Oppdraget**

Denne rapporten er en analyse av historier skrevet i løpet av høsten 2004, i samband med et kulturutviklingsprosjekt ved et norsk foretak i finansbransjen. Narrativ metode ble benyttet i utviklingsprosessen. Materialet besto av 68 historier fra foretakets ulike avdelinger, og oppdraget som medarbeiderne ble gitt, var å ”gi en ærlig beskrivelse av kvaliteten i egen avdeling”. Under kulturutviklingsprosjektet tok foretaket selv ansvar for å behandle materialet og trekke de nødvendige konklusjonene. Hensikten med min rapport var å gi en uavhengig analyse som foretaket kunne sammenligne egne konklusjoner med. Slik sett kunne dette karakteriseres som en ”second opinion studie”.

Første versjon av rapporten ble levert til oppdragsgiver i månedsskiftet januar/februar 2005. Materialet ble ikke frigjort for publisering før høsten 2008, og denne versjonen er en anonymisert og utvidet utgave av den opprinnelige teksten fra 2005. De innledende metodiske betraktningene, samt den avsluttende drøftingen av analysens hovedfunn er nylig skrevet. Presentasjonen av hovedfunnene er i hovedsak de samme som ble levert til oppdragsgiver i 2005, men enkelte mindre justeringer eller presiseringer er lagt til senere.

Hensynet til anonymisering gjør at det ikke er aktuelt å gi innledende bakgrunnsopplysninger om foretaket. Det kan imidlertid nevnes at foretaket er norsk, er av betydelig størrelse, og opererer både nasjonalt og internasjonalt. De har derfor stor geografisk spredning av sine avdelinger, og i tillegg er virksomheten spredt over flere arbeidsfelter innen finans.

### **1.2 Rapportens inndeling**

I rapportens første del vil fremgangsmåten i analysen og noen metodiske betraktninger om kulturanalyser og narrativ metode bli behandlet. I del to presenteres først et kort resymé av hovedfunnene, og deretter følger en gjennomgang av de ulike delene av mønsteret som ble avdekket i analysen. I rapportens tredje og siste del vil hovedfunnene bli drøftet i lys av en modell fra Anne Marie Bergs (1995) studie

”Vellykket forvaltning”. Med denne modellen som grunnlag vil mulighetene for videreutvikling av foretakets kvalitetsnivå bli betraktet ut fra teori om endring av organisasjonskulturer (Schein 1985, Wadel 1996).

### **1.3 Fremgangsmåten i arbeidet**

Siden jeg i utgangspunktet ikke var en del av foretakets utviklingsprosjekt, fikk jeg ikke innsyn i de diskusjoner og forberedelser som ble utført før man startet arbeidet med historiene. Jeg hadde heller ikke kontroll med eller kjennskap til selve skriveprosessen. Vanlig fremgangsmåte i organisasjonskulturstudier er at forskeren utfører feltarbeid for å samle inn egne data. I dette tilfellet ble min oppgave avgrenset til å motta en kopi av materialet som jeg på uavhengig grunnlag skulle behandle. Dermed fikk jeg ikke innblikk i hva foretaket hadde kommet til i sine analyser. Mitt arbeid måtte da ta sikte på å finne et mønster i de ulike historiene, og prosessen som fulgte kan langt på vei beskrives som induksjon. Rent praktisk ble oppgaven løst ved at jeg leste gjennom historiene flere ganger og forsøkte underveis å se hva slags analytiske kategorier som kunne la seg konstruere ut fra materialet. Jeg hadde ikke utledet hypoteser om mulige funn på forhånd.

Deler av dette arbeidet forløp lett, mens andre deler viste seg å være mer utfordrende. Å identifisere ulike analytiske kategorier var arbeidskrevende fordi det var nødvendig å lese i gjennom alle historiene flere ganger. Mange av beretningene var ganske tydelige på hva man ville frem til, og etter kort tid var det klart at visse hovedkategorier lot seg etablere. Likevel var det mange utsagn som ikke var åpenbare. Spørsmålet var da om historieskriverne hadde et poeng som lot seg fordele under en av de analytiske kategoriene jeg hadde konstruert, eller om de egentlig ville uttrykke noe helt annet. I disse tilfellene var problemet om tolkningen i så stor grad var et uttrykk for mitt eget perspektiv, at det som skriverne kanskje ville frem til ble ignorert i analysen. For eksempel var det flere historier som kommenterte konsekvensene av høyt arbeidspress i klartekst. Men i flere tilfeller ble høyt arbeidspress ikke nevnt eksplisitt, selv om det som ble omtalt faktisk samsvarte med det vi vanligvis forbinder med høyt arbeidspress. Kunne jeg da regne formuleringen inn under den analytiske kategorien for høyt arbeidspress? Av samme grunn ble det vanskelig å registrere hvor mange utsagn som kunne fordeles i de enkelte analytiske kategoriene. Følgelig ble det umulig å angi proporsjonene i mønsteret presist nok.

Løsningen ble at jeg enten registrerte utsagn som var tydelig formulert, og som dermed ikke levnet tvil om hva skriverne ville frem til, eller at jeg inkluderte poenger som med rimelighet kunne tolkes inn under en av kategoriene. Som man forstår innebar dette at de analytiske kategoriene ble revurdert flere ganger. Av den grunn har jeg ikke oppgitt hvor stor skåre de ulike kategoriene fikk. Analysen er slik sett ikke så eksakt som en konvensjonell kulturkartlegging normalt forutsettes å være, men er et uttrykk for min fortolkning av historienes innhold.

Et annet metodisk moment er representativiteten i materialet. Eller sagt på en annen måte: Hvem sine stemmer kommer frem i historiene? I prosjektet ble det lagt opp til at skrivningen skulle foregå i gruppe, men siden jeg ikke deltok i foretakets skriveprosess er det ikke klart hvordan historiene ble valgt ut, hvem sitt syn som kom til uttrykk, eller hva slags motiver og oppfatninger som lå bak de temaene som ble omtalt. Jeg hadde forventet mer variasjon i beretningene – blant annet alternative eller avvikende oppfatninger. Det viste seg likevel at historiene innholdsmessig både var sammenfallende og utfyllende i forhold til hverandre (Jacobsen 2006:209). Dette kom til uttrykk ved at flere avdelinger rundt om i landet skisserte oppfatninger og tanker som føyde seg inn i det samme hovedmønsteret. Det forekom altså ingen åpenbare minoritetsuttrykk, eller delfunn som sto i klar motsetning til hovedmønsteret for øvrig. Årsaken til dette er vanskelig å vite noe om uten mer inngående feltarbeid.

#### **1.4 Om den narrative tilnærmingen**

Et annet spørsmål er om historiene kan betraktes som "sanne". Dermed er vi inne på hva slags epistemologisk status som tilskrives den narrative metoden i organisasjonsutvikling. Den vitenskapelige tradisjon siden 1600-tallet er grunnet på forventningen om at forskningens resultater skal samsvare med virkelige mønstre og fenomener i den sosiale eller fysiske verden. De modeller som resultatene fremstilles gjennom, vil nødvendigvis være forenklinger av den komplekse og omfattende virkeligheten (Hovi & Rasch 1996:110), men like fullt skal da vitenskapelig forståelse gjengi noe relevant og sant fra virkeligheten. Denne posisjonen kalles vitenskapelig realisme (Chalmers 1982:146). Spørsmålet er da om analyse av narrativer innfrir dette kravet? Eller kan det tenkes at dette ikke er et aktuelt spørsmål i samband med narrativ metode?

I følge Bang (1996:146–179) kan den typiske samfunnsvitenskapelige kartlegging av organisasjonskultur kunne tilnærmes ved en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. De kvalitative metodene nyttes for å gi et bilde av kulturens innhold, og det starter gjerne med observasjon av det organisasjonsdeltakerne gjør i arbeidssituasjoner og uformelle sosiale settinger. Dette suppleres med intervjuer av viktige kulturbærere for å se hva slags grunnleggende oppfatninger, verdier og normer som finnes i kulturen. Dokumentstudier brukes for å få innsyn i hva slags verdier, normer og prioriteringer man offisielt har vedtatt og hva slags beslutninger som blir truffet. Disse metodeteknikkene gir forskeren innblikk i organisasjonskulturens kvalitative innhold, og når mønsteret her er klarlagt, vil en spørreskjemaundersøkelse kunne nyttes for å ta rede på hvor sterkt og utbredt dette mønsteret er, og hvordan det fordeler seg blant organisasjonens ulike avdelinger og subkulturer. Et særlig fokus ligger da på avdekking av ”kulturelle temaer” som viser til hva slags saksforhold eller fenomener man er særlig opptatt av i organisasjonen (Bang 1996:174).

Narrativ metode kan også brukes for å gi et bilde av en organisasjonskultur. Det er likevel et vesentlig trekk som skiller denne tilnærmingen fra konvensjonelle organisasjonsstudier: I narrativ metode forutsetter man ikke nødvendigvis at historiene skal være ”sanne” i den forstand at de skal gjengi faktiske kjensgjerninger på en ”objektiv måte”. Enkelte bidragsytere i dette fagfeltet hevder at forventningen om sannhet kan betraktes som ”narrativ positivisme” (Abbot 1992). Det viktige er snarere å gi uttrykk for det som enkeltindivider eller grupper i organisasjonen mener er en god fremstilling av deres identitet, nåværende situasjon og fremtidige utviklingsmuligheter. Disse oppfatningene skapes av deltakerne gjennom forsøk på å få begivenheter og hendelser i dagliglivet til å gi mening. Selvoppfatningen, er altså sosialt konstruert. Nielsen (2006:47) lar dette komme til uttrykk i sin avgrensning av hva en ”historie” er:

*”Historier består af begivenheder, som er kædet sammen i sekvenser løpende over livslineer og tid, inneholdende en pointe (engelsk ”a plot”) eller ”det særlige punkt”. Daglig erfarer vi begivenheter, som vi skaber eller forsøger at skabe hoved og hale i. Et narrativ er som en rød tråd, der væver tingene sammen til en bestemt historie.”*

Hovedvekten i narrativ metode legges først og fremst på muligheten av å skape et grunnlag for positiv utvikling i fremtiden, og begrepene ”tykke” eller ”tynne” historier blir da særlig viktige (Nielsen 2006:35). En tykk historie er en beretning om egen situasjon som er nyansert, gjennomarbeidet og fargerik nok til å åpne for at deltakerne i organisasjonen skal kunne se nye handlingsmuligheter. Motsvarende vil en tynn historie mangle de elementene som får organisasjonsdeltakerne til å reflektere over fremtidige handlingsmuligheter. Analyse av organisasjonshistorier vil ut fra et slikt perspektiv ta utgangspunkt i å se om organisasjonens viktigste historier er oppadgående, stabile eller nedadgående (Gergen 1997). Den stabile historie er en fortelling der organisasjonens eller individets utvikling ikke endrer seg vesentlig i forhold til de mål og resultater man ønsker å realisere. Den nedadgående historie er en fortelling der utviklingen fremstilles som negativ i den forstand at individene eller organisasjonsdeltakerne oppfatter seg selv som dårligere stilt nå enn tidligere. *Den* oppadgående historie er derimot fortellingen om en utvikling som fører til bedre resultater enn det som individene eller organisasjonsdeltakerne hadde forventet i utgangspunktet. Poenget her er at historiene må kunne gi en fremstilling av egen situasjon med de elementer som åpner for refleksjon over konstruktive utviklingsmuligheter. Historiene representerer altså et utgangspunkt for å lage en ny og mer positiv historie om organisasjonens fremtidige potensial. Slik sett har den narrative metoden en klar instrumentell relevans som er viktigere enn den realistiske relevansen som konvensjonell organisasjonsvitenskap legger vekt på.

Narrativ metode er opptatt av handlingsforløp over tid – med spesiell vekt på at disse prosessene kan endres i konstruktiv retning. Foretakets kulturutviklingsarbeid var organisert som et prosjekt med et års varighet, og den narrative metodens prosessfokus hadde all mulighet til å bli ivaretatt gjennom dette prosjektet. Mitt oppdrag skilte seg ut fra dette ved at analysen var rettet mot historier som ga et *øyeblikksbilde* av hvordan medarbeiderne i foretakets ulike avdelinger oppfattet eget kvalitetsnivå på *et gitt tidspunkt*. Beretningene tok for seg hendelser og situasjoner, men ga ikke grunnlag for å konstruere en temporal struktur. Mitt analytiske arbeid kunne dermed ikke bli mer enn en innholdsanalyse (Abbot 1992) av rådende oppfatninger på et gitt tidspunkt i denne utviklingsprosessen.

Satt på spissen kunne man si at min analyse tok utgangspunkt i historier, og konklusjonene mine kunne slik sett inngå i foretakets narrative prosess. Men det var kun foretaket, gjennom å forme historien om seg selv og sine fremtidige utviklingsmuligheter, som kunne skape den narrative prosessen. I denne rapportens siste del er det likevel aktuelt å sette analysens hovedfunn inn i en ramme som gjør det mulig å se hvor mulighetene for konstruktiv utvikling i foretaket kan tenkes å ligge.

## **2.0 PRESENTASJON AV HOVED- OG DELFUNN**

### **2.1 Innledning**

I det følgende skal det gis en kort oppsummering av rapportens hovedfunn, og deretter følger en gjennomgang av mønsteret med de analytiske kategoriene som ble konstruert. Fremstillingen her er organisert i fire deler:

- Eksempler på dårlig kvalitet
- Forhold som antas å føre til dårlig kvalitet
- Eksempler på god kvalitet
- Forhold som antas å føre til god kvalitet

### **2.2 HOVEDFUNNENE**

De fleste historiene er konsentrert om de problematiske sider ved det å oppnå god kvalitet. Det som ofte trekkes frem er forekomsten av feil, unøyaktigheter, komplikasjoner og vansker med å slutføre arbeidsprosesser i forhold til kundene. Det finnes riktig nok flere suksesshistorier, men det kan synes som at man er særlig opptatt av de forholdene som utgjør barrierer for god kvalitet. Det kan dermed være lett å trekke den forhastede konklusjonen at synet på eget kvalitetsnivå er preget av negative oppfatninger. Uten et mer inngående feltarbeid er det vanskelig å si noe mer presist om organisasjonskulturens innretning her. En rimelig tolkning kan være at dette skyldes at man jobber i en bransje der presisjon, etterrettelighet og hurtighet er nødvendig: Fokus på de forholdene som gjør dette vanskelig er kanskje å forvente, og eliminasjon av feil og unøyaktigheter utgjør også en av de forutsetningene som må oppfylles for å oppnå gode resultater over tid.



De forholdene som utgjør kvalitetsbarrierer er, i følge foretakets medarbeidere, trekk ved organisasjonens formelle systemer – primært graden av formalisering samt forholdet mellom disponibel tid og arbeidsbelastning. Dette fører til kapasitetsproblemer og vansker med å oppnå det servicenivået man selv ønsker. De forholdene som fremheves som kvalitetsfremmende er derimot psykososiale trekk ved individer og grupper i foretaket. Det som her påpekes er blant annet vilje til oppfølging av – og tydelighet i kommunikasjon med kundene, vilje til ekstra arbeidsinnsats, godt samhold og god samhandling innad i teamene, samt individuell og gruppevis kompetanse. Når disse betingelsene er oppfylt, pekes det på resultater i form av gunstige økonomiske resultater og fruktbare arbeidsmåter.

Et annet hovedtrekk ved historiene er at man primært fokuserer på spørsmål som angår daglig drift: Dermed ser man ut til å være relativt lite opptatt av endrings- og omstillingsprosessers betydning for kvalitetsutvikling. Historiene gir lite inntak til en forklaring på dette. Det er relativt få referanser til utviklingsarbeid i materialet, og noen av bidragene er også utydelige for en utenforstående.

### **2.3 Eksempler på dårlig kvalitet: Kundebehandling og kapasitetsproblemer**

Hvordan mener medarbeiderne at kvalitetsproblemer fortoner seg i praksis? Hva fremheves som eksempler på dårlig kvalitet? I hovedsak er det to forhold som danner mønster her: Forhold knyttet til kundebehandlingen samt kapasitetsproblemer.

#### ***2.3.1 Problemer med kundebehandling***

Denne kategorien er ikke bare avgrenset til å omfatte den fysiske samhandlingen med kundene, men er utvidet til å omfatte forhold som har med den administrative behandlingen av sakene deres å gjøre. Følgende forhold er påpekt:

- Lang responstid/behandlingstid er det forholdet som hyppigst blir omtalt. Etter historiene å dømme, vil høyt tids- og arbeidspress, samt høy formaliseringsgrad, kunne føre til at utredningen av søknadene tar for lang tid. Svar på søknader eller beregning av et nytt tilbud blir ofte utsatt opp til flere ganger. Strengt tatt er dette et forhold som har med kategorien "kapasitetsproblemer" å gjøre, men siden slike forsinkelser i noen tilfeller fører

til at kundene blir irriterte, vil det være naturlig å ta dette opp i samband med de ansattes opplevelse av egen service.

- Ufullstendig saksbehandling er også et av de forholdene som det oftest blir referert til. I de ansattes historier finnes det flere eksempler på saksbehandlingsprosesser som har blitt forsinket eller unødig komplisert fordi man prøvde å slutføre sakene til tross for at man enten manglet sentrale opplysninger, eller ikke fulgte de vedtatte prosedyrene fullt ut. I de fleste tilfellene forklares dette med det generelle arbeids- og tidspresset, eller relativt omfattende og kompliserte regler og prosedyrer.

I noen tilfeller har saksbehandlerne vært under press fra kunder med tidsnød som krevde hurtig avgjørelse. For å være mest mulig imøtekommende prøvde man å vise fleksibilitet og ta en beslutning basert på skjønn. Komplikasjoner eller feil oppsto når det senere ble oppdaget at sentrale forutsetninger ikke var oppfylt eller at nødvendige opplysninger ble uteglemt under arbeidet. Blant de komplikasjonene som ble nevnt, var mislighold og restanser fra kundenes side, for dårlig oppfølging, eller service som i ettertid viste seg å være for dårlig eller uestetisk.

Det bør imidlertid presiseres at sluttvedtakene ikke nødvendigvis ble feil i forhold til foretakets policy: Manglene eller feilene ble oppdaget og utbedret underveis, slik at alle parter ble fornøyde til slutt. Likevel påpekes det at feilsøk og utbedringsarbeid har medført ekstra bruk av ressurser i form av mer behandlingstid og arbeidsinnsats.

- Ulik behandling av kunder med samme type sak forekommer i en del av historiene. Her kan man identifisere to varianter: For det første finnes det tilfeller der foretakets regler og prosedyrer enten ikke er godt nok kjent, eller blitt praktisert ulikt. For det andre kan man se henvisninger til situasjoner der forskjellige saksbehandlere bruker skjønnsmessige vurderinger ulikt.
- Individuelle muntlige avtaler er i og for seg i overensstemmelse med vanlig forretningspraksis: Særlig i de situasjonene der det åpnes for bruk av skjønn.

Men problemer kan oppstå når andre saksbehandlere overtar en sak uten å være klar over hvilke tidligere avtaler som er gjort med kunden. Problemet her ligger med andre ord i at man ikke alltid har oppdatert skriftlig dokumentasjon om alle avtalene som er inngått.

- Manglende prioritering av "viktige" og "riktige" kunder er i noen grad nevnt i materialet. En konsekvens av arbeids- og tidspresset er at lønnsomme kunder ikke får den oppfølgingen de burde motta for å ville videreføre sitt forhold til foretaket, eller for å utvide sin portefølje. For stor del av medarbeidernes tid går med til å betjene løpende henvendelser.

### ***2.3.2 Kapasitetsproblemer***

Under kategorien "kapasitetsproblemer" er først og fremst de problematiske konsekvensene av høyt arbeids- og tidspress behandlet. For ordens skyld bør det minnes om at forholdet "lang respons- og behandlingstid" allerede er nevnt under kategorien "kundebehandling", nettopp fordi mange av historiene legger vekt på de problemene dette skaper. Likevel er lang respons- og behandlingstid det forholdet som oftest blir påpekt blant de kapasitetsproblemer som foretakets ansatte oppgir. La oss så se på de andre forholdene som har med kapasitetsproblematikk å gjøre:

- Vansker med å få ferdig planlagte eller avtalte oppgaver er i følge de ansattes historier relativt vanlig. Avtaler om rådgivning samt behandling av søknader utsettes eller avbrytes på grunn av pågang av telefoniske og personlige henvendelser. Administrative komplikasjoner i saksbehandling er også en kilde til utsettelse.
- Vansker med å kunne holde øye med restanser eller mislighold er en av de pliktene som de ansatte selv ønsker å ha mer tid til ettersom dette kan gå ut over avdelingens eget resultat. Riktig nok har man rutiner for både tilsyn og resultatevaluering, men historiene synes å antyde at man gjerne vil være tidligere ute med å oppdage slike problemer.

- For lite salg av nye produkter oppgis også som vanskelig i de periodene der arbeidsbelastningen er høy.

## **2.4 Forhold som antas å føre til dårlig kvalitet – formalisering, press og organisering**

Et interessant trekk ved materialet er at de som jobber i foretaket ser ut til å være opptatt av slike forhold: Historiene inneholder mange eksempler på forhold som hindrer god kvalitet. Et annet påtakelig trekk er at det som fremheves i historiene, har med organisasjonssystemets formelle sider å gjøre: Graden av formalisering i foretakets administrative systemer, samt arbeids- og tidspress. Ettersom formaliseringsbegrepet har en spesifikk betydning i organisasjonsfagene, kan det først være på sin plass å gi en kort skisse av hva det betyr.

Med "formaliseringsgrad" mener man i hvilken utstrekning organisasjoner bruker formelt vedtatte regler og arbeidsprosedyrer for å løse sine kjerneoppgaver. Det ligger også i begrepet at kommunikasjonen ofte foregår skriftlig og at viktige opplysninger lagres i fysiske og digitale arkiver. Hovedgrunnen til at formalisering brukes, er behovet for å dokumentere orden og forutsigbarhet i forhold til omgivelsene. Dette vil vanligvis også innebære at man vektlegger likebehandling av sine kunder/klienter/brukere. I finansforetak vil formaliseringen vanligvis kunne finnes i form av de regelsettene som definerer og foreskriver innholdet i foretakets forretningspolicy, samt også de prosedyrene som beskriver hvordan viktige arbeidsprosesser bør forløpe.

### ***2.4.1 Formalisering***

Høy grad av formalisering er også noe som de ansatte påpeker i sine foretelling om kvaliteten i sine avdelinger. I historiene er man særlig opptatt av de problematiske sidene ved formaliseringen, og følgende fire forhold går igjen i materialet:

- Mange regelsett og prosedyrer. Disse fremstilles i mange tilfeller som relativt komplekse slik at den enkelte saksbehandler ikke alltid har full oversikt over hvilke prinsipper som kommer til anvendelse i de ulike tilfellene.
- Mange dokumenter og papirer er nødvendig som grunnlag for – og dokumentasjon i saksbehandlingen. I historiene blir ofte bruken av papirer

fremstilt som et problem: Dokumenter er ikke alltid like lett å finne, og i tillegg fører dokumentbruken til "rot på skrivebordene" - noe som ledelsen gjerne ser at man unngår av rent estetiske grunner.

- Datasystemer forbindes med tre problemer: For det første at linjekapasiteten ikke alltid er like god: Sammenbrudd i datakommunikasjonen forekommer for ofte. For det andre er oppdaterte opplysninger ikke alltid lagt inn i systemet. Dermed blir det nødvendig å innhente de manglende opplysningene i arkiv eller konferere med kolleger som kan tenkes å kjenne den aktuelle saken. For det tredje føler ikke alle ansatte seg like kompetente i problemløsning. Det kan være når operatørfeil fører til at "systemet låser seg", eller i de tilfellene dataprogrammenes funksjoner og opplysningsrubrikker ikke ser ut til å kunne fange kompliserte forhold i kundenes situasjon.
- Høy informasjonsstrøm. I noen grad påpekes det at informasjonsstrømmen er såpass høy at man må bruke tid og oppmerksomhet på å sortere ut den informasjonen som er særlig viktig for egen arbeidssituasjon.

### ***2.4.2 Arbeids- og tidspress***

Høyt arbeids- og tidspress fremstilles som en av hovedhovedårsakene til dårlig kvalitet. Generelle henvisninger til dette er også et av de enkeltforholdene som det oftest refereres til i materialet. Problemene her ligger ikke bare i en jevn strøm av innkommende oppgaver som sådan, men også at man opplever hyppige avbrudd i arbeidet. Her pekes det særlig på følgende to forhold:

- Særlig stor pågang av telefoniske henvendelser.
- I noen grad pekes det også på avbrudd i form av henvendelser ved personlig oppmøte. Men i de historiene der dette blir referert til, blir disse avbruddene fremstilt som hyppige. Spørsmålet er da om dette trekket bare gjelder for avdelingene som påpekte dette, eller om det er et generelt trekk ved bransjen.
- Fravær på grunn av avspasering, ferier eller sykdom skaper problemer med arbeidskapasiteten fordi bemanningen i avdelingene ikke har slakk nok til å ta

variasjoner. I de tilfellene der saksopplysninger ikke kan finnes i papirer eller datasystem, må erfarne kolleger med kjennskap til sakene konsulteres. Men fraværet kan i noen grad gjøre tilgangen på assistanse fra kolleger vanskelig.

Det sentrale her er at arbeids- og tidspresset samt formaliseringsgraden ikke betraktes som to separate forhold som hver for seg gjør det vanskelig å få til ønsket kvalitetsnivå, men fremstilles ofte i sammenheng: Det er altså samvirket av disse to forholdene som de ansatte ser ut til å være opptatt av. Noe fortettet kan dette illustreres slik:

En jevn strøm av søknader kommer inn og krever behandling i henhold til foretakets policy og prosedyrer. I tillegg til innkommende saker forutsettes også foretakets ansatte å selge produkter som kundene ikke nødvendigvis etterspør i utgangspunktet. Etersom formaliseringsgraden og kompleksiteten i de administrative systemene er relativt høy, samt at sakene må utredes nøye, tar saksbehandlingen tid. Denne tiden kan ikke saksbehandlerne utnytte på en fokusert og sammenhengende måte, fordi man opplever relativt hyppige avbrudd i arbeidet. Problemene ved dette kan forsterkes ytterligere fordi bemanningen ikke er større enn at fravær, enten i form av ferier, avspaseringer eller sykdom, øker belastningen på de gjenværende kollegene. I noen tilfeller nevnes det også at fravær og relativt høy arbeidsbelastning gjør det vanskelig å få tilgang på kolleger som kan gi råd og støtte når komplikasjoner oppstår, eller når det er behov for utfyllende opplysninger som saksbehandler ellers ikke kan finne i arkiv eller datasystem.

### **2.4.3 Suboptimal organisering**

Det er overraskende at forholdsvis få refererer til dårlig organisering av avdelingene eller manglende samordning mellom avdelinger som mulig årsak til dårlig kvalitet. Det finnes enkelte henvisninger til slike forhold, men i forhold til hva de ansatte ellers velger å påpeke, utgjør dette en liten kategori i materialet. Dette er interessant tatt i betraktning at foretaket er stort, komplekst og har stor geografisk spredning – noe som gjerne gir høyere tilbøyelighet til koordinerings- og organisasjonsproblemer. Et hovedinntrykk er likevel at medarbeiderne er opptatt av organisering av arbeidsoppgavene – ikke foretakets struktur som sådan. De kategoriene som ble nevnt eksplisitt nevnt var:

- Mangel på samordning mellom avdelinger.
- Utilstrekkelige organisasjonsløsninger i avdelingene.

## 2.5 Eksempler på god kvalitet – arbeidsmåter, innsats og resultat

Når de ansatte skal gi konkrete eksempler på opplevd god kvalitet, ser man at responsene deler seg i to kategorier: Økonomisk resultat samt arbeidsmåter og innsats.

### 2.5.1 Økonomisk resultat

*Det er relativt få eksempler på dette, men det kan skyldes at gode økonomiske resultater er såpass "selvsagte" at medarbeiderne ikke finner grunn til å nevne dette spesielt.*

- *Salg av nye produkter nevnes som en av de tingene man gjerne ønsker å få bedre til, og i noen av historiene trekkes eksempler frem der man har lykket med fremstøt overfor kundene. Suksess på dette området tilskrives egenskaper som vilje til ekstra arbeidsinnsats, tydelighet i kommunikasjon (særlig rådgivning) og initiativ overfor kundene.*
- *Gode økonomiske resultater for avdeling og foretak er nevnt i noen grad i materialet, men uten særskilt utdypning eller omtale. Foretakets databaserte evalueringssystem gir fortløpende informasjon om slike forhold, og i mange tilfeller kommer det frem en bekymring hos medarbeiderne for ikke å oppfylle økonomiske resultater som er gode nok.*

## ***2.5.2 Arbeidsmåter og innsats***

De eksemplene som nevnes har gjerne utgangspunkt i historier der kvalitetsproblemer var hovedtema, men der medarbeiderne likevel klarte å få til et godt resultat til slutt.

- Kreativ og fleksibel løsningsorientering har i flere tilfeller vært nødvendig for å få en løsning på saker som enten hastet, eller saker som var spesielt komplisert. Ofte brukte medarbeiderne skjønn der policy og prosedyrer åpnet for det. Innsatsvilje har også vært en egenskap som var nødvendig for å få til et resultat.
- Kunder som mottar personlig oppfølging raskt med godt resultat. Eksemplene her dekker tilfeller der man lykkes i å tiltrekke seg nye kunder eller også klarte å selge nye produkter. Noen historier omtaler også problemhistorier der personlig og rask oppfølging sikret at kunden likevel valgte å beholde sitt forhold til foretaket.
- Saksbehandlingsfeil som ble oppdaget og rettet opp finnes i enkelte historier og viser til den arbeids- og innsatsviljen som var nødvendig for å få slutført saken med korrekt resultat for alle parter.
- Omstilling og endring som kilde til god kvalitet er lite nevnt i historiene. Den generelle "omstillingstrettheten" i moderne arbeidsliv kan være en mulig årsak til at dette ikke er mer fremhevet. Men i tillegg inneholder materialet også noen uklarheter i form av historier som er kodet slik at innholdet ikke er umiddelbart tilgjengelig for en utenforstående. Disse innslagene kan muligens tolkes som et uttrykk for en viss omstillings skepsis, men uten en mer inngående studie av organisasjonskulturen og synet på endring og kvalitet, blir det vanskelig å si noe mer presist om dette.

## **2.6 Forhold som antas å føre til god kvalitet – gruppen og individet**

Et trekk ved materialet er at forhold som kan forbedre kvalitet er noe mindre omtalt enn forhold som kan skape kvalitetsproblemer. Et annet trekk er at de ansatte stort sett trekker frem psykososiale forhold som kilde til god kvalitet. Eller sagt på en



annen måte: God kvalitet henger sammen med egenskaper ved det enkelte individ og de gruppene som individene inngår i.

Historiene overlapper en del i den forstand at flere av de egenskapene som nevnes kommer til anvendelse i et og samme eksempel. Historiene skiller heller ikke mellom spesifikt individuelle eller gruppevise egenskaper og trekk. Av den grunn vil det være mest hensiktsmessig å behandle denne delen av materialet samlet. Følgende kvalitetshevende egenskaper trekkes frem:

- Initiativ i forhold til oppfølging av kunder er den egenskapen som det oftest blir referert til i denne delen av materialet. Eksempelene dekker situasjoner der man har tatt ekstra initiativ til å gi skreddersydde tilbud med hell (vunnet nye kunder eller utvidet porteføljen hos dem man allerede har et forhold til), eller også episoder der de problemene som oppsto ble løst gjennom særskilt innsats. Fellesnevneren for begge situasjonene er at man har maktet å få ta initiativ til mer og bedre samhandling med kunden enn det som ellers ville vært å forvente.
- Tydelig kommunikasjon i kundebehandling og rådgivning trekkes også frem som en sentral faktor for bedre kvalitet. Historiene illustrerer viktigheten av at rådgivere og de som jobber i førstelinjen makter å gi kunden en bedre forståelse av egen økonomiske situasjon. Det gis blant annet eksempler på kunder som har vært fornøyde, selv om de fikk avslag på søknad, fordi de hadde lært noe viktig om sin egen økonomi.
- Vilje til ekstra arbeidsinnsats fremkommer i flere av historiene. Eksempelene dekker både situasjoner der man har anstrengt seg for å kunne yte bedre service, og situasjoner der komplikasjoner og vanskeligheter måtte løses med ekstra arbeidsinnsats.
- God fellesskapsfølelse og samhandling innad i avdelingene er omtalt i noen av historiene. Det man primært tenker på er evnen til samarbeid om felles oppgaver og mål, men fordelene med en god/positiv omgangsform blant kollegene tas også med. Enkelte understreker i tillegg viktigheten av å ha

toleranse når det gjelder individuelle forskjeller blant kollegene som inngår i fellesskapet.

- Høy kompetanse trekkes frem både i betydningen av å ha godt kompetente enkeltmedarbeidere, men også at kollegene evner å gjøre bruk av hverandres kompetanse i felles oppgaveløsning som et team.
- Evne til å følge eksisterende regler, prosedyrer og policy nevnes i noen grad. Denne egenskapen er gjerne tatt med i samband med eksempler på saksbehandlingsprosesser der mangler eller feil førte til komplikasjoner. I noen tilfeller kobles dette til den enkeltes evne til personlig orden i administrative saker.
- Yrkesstolthet er i svært liten grad nevnt direkte i tekstene. Det vil være rimelig å anta at de ansatte likevel finner dette viktig fordi flere av de egenskapene som fremheves i materialet nettopp henger sammen med en positiv yrkesidentitet. I en viss utstrekning er det likevel mulig å spore dette indirekte i de situasjonene som beskrives i historiene.

### **3.0 ANALYTISK PERSPEKTIV PÅ FUNNENE**

#### **3.1 Innledning**

Er det mulig å tenke seg at hovedfunnene kan systematiseres slik at foretakets utviklingsmuligheter fremtrer i sammenheng? Og finnes det andre studier som kan bidra til å kaste lys over det mønsteret som fremkom i denne analysen? Jeg tror man kan tilnærme seg et svar på begge spørsmålene ved å ta et tilbakeblikk på Anne Marie Bergs studie "Vellykket forvaltning" fra 1995. Studien var et samarbeidsprosjekt mellom Statskonsult og Arbeidslivsforskningsinstituttet i årene fra 1991 til 1993, hvor målet var å analysere 10 offentlige forvaltningsvirksomheter som på ulike vis hadde høyt kvalitetsnivå. Mandatet til forskningsteamet var å finne ut hva virksomhetene hadde til felles som kunne betinge god kvalitet. Til tross for at det nå har gått mer enn 12 år siden studien ble publisert, kan det også i dag være interessante lærdommer å hente ut av den modellen som Berg brukte for å fremstille sine hovedfunn.

### 3.2 En modell for kvalitet og konstruktiv utvikling

Bergs studie var spesielt interessant fordi hun, og hennes medarbeidere, ikke satte opp en liste med såkalte "suksessfaktorer"<sup>1</sup>. I stedet vektla hun følgende tre faktorer som sto i sammenheng med hverandre, og som i samspill ga positive resultater (Berg 1995:206): Kontekstuelle faktorer, organisasjonsbetingelser og ytelsesfaktorer:

Kontekstuelle faktorer viser til det gjensidige samspillet med og avhengigheten til instanser i omgivelsene. Dette kan være andre organisasjoner som offentlige myndigheter, konkurrerende firmaer, leverandører eller andre organisasjoner. Det kan også være individer som er organisasjonens kunder, brukere og klienter, eller andre med interesse av virksomheten. Alle disse instansene har preferanser for hva organisasjonen bør arbeide med, og denne påvirkningen har betydning for utarbeidelse av organisasjonens mål, som igjen bidrar til å avgrense de oppgavene man bør prioritere. Men for å kunne realisere målene trenger også organisasjonen ressurser fra omgivelsene. Den mest grunnleggende ressursen er økonomiske midler, men teknologi i form av software og hardware er også nødvendig.

Organisasjonsbetingelser er det som gjør at organisasjonen med sitt mandat, sine mål og ressurser skal kunne få utført sine oppgaver. Dette betyr at man må etablere en overordnet organisasjonsstruktur som fordeler oppgaver og beslutningsmyndighet. I tillegg må det sørges for en organisering av måten som oppgavene skal løses på – vi kunne kalle dette "arbeidsformer". De såkalte "ledelsesformene" er også en sentral organisasjonsbetingelse. Her vil egenskaper ved ledernes kompetanse og lederstil komme inn i bildet, men også trekk som sier noe om hvordan kommunikasjonen og samspillet mellom ledere og medarbeidere fungerer.

Ytelsesfaktorene representerer de egenskapene ved de individuelle medarbeiderne og arbeidsmiljøet som danner handlingspotensialet – eller evnen til å yte både kvalitativt og kvantitativt. I sin studie trekker Berg frem følgende ytelsesfaktorer som spesielt sentrale: Evne til læring, forbedring og fornyelse, kvalitetsorientering,

---

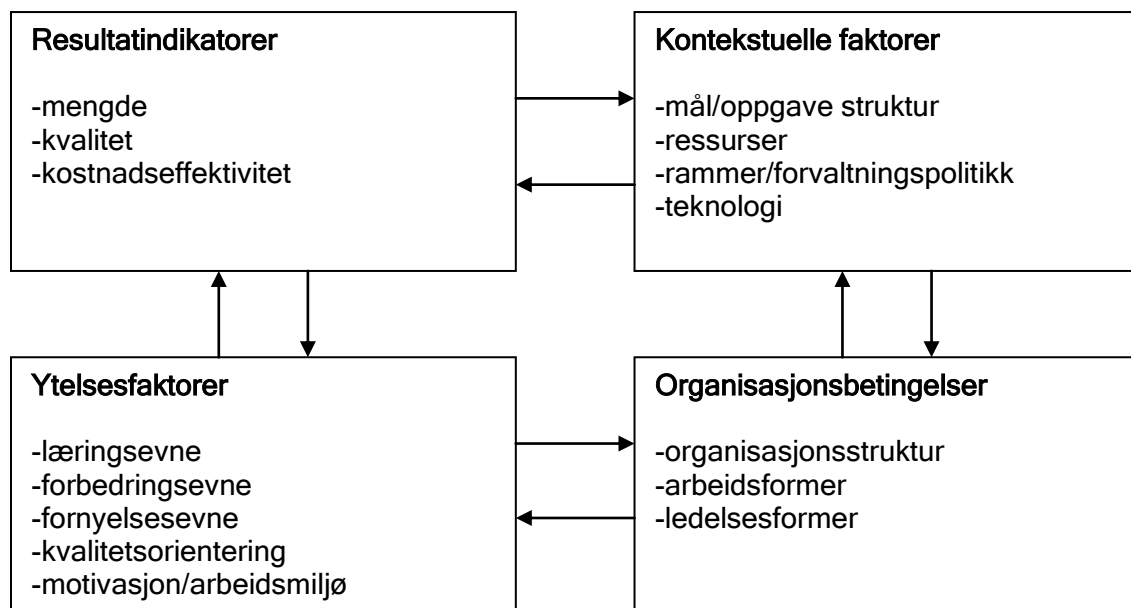
<sup>1</sup> 1980 tallets trend med å finne "suksessfaktorer" er kanskje mest kjent fra Peters & Watermans berømte studie "In Search of Excellence" fra 1982, der de mest vellykkede multinasjonale bedriftsforetakene i USA ble analysert. Studien ble kort tid etter sterkt kritisert fordi flere av de antatt vellykkede foretakene kom i alvorlige økonomiske vanskeligheter.

motivasjon og arbeidsmiljø. Det interessante med disse faktorene er at de ikke er et direkte resultat av organisasjonsbetingelsene, men at:

*”... ytelsesfaktorene ikke bare må sees som resultater av en vellykket organisering, men som forutsetninger for ytelsen. Ser vi på de egenskapene som er trukket opp foran: høy motivasjon, læring, endringspotensial, forbedringsorientering og kvalitetsbevissthet, blir dette forhold som både skapes av og skaper sin vellykkete organisasjon.”*

(op.cit:205)

Grunnen til at de 10 forvaltningsvirksomhetene kunne betraktes som vellykkede, var at de klarte å etablere en ”god sirkel” der mandat og mål ble nådd innenfor budsjettammene, muliggjort gjennom hensiktsmessige organisasjonsløsninger, og som var fleksible nok til at kompetente medarbeidere kunne utøve profesjonelt skjønn i samråd med en veiledende og støttende ledelse. Dermed ble virksomhetenes kultur preget av ytelsesfaktorer som læringsevne, endringskompetanse, god motivasjon, yrkes stolthet og fokus på kvalitet og kvalitetsutvikling. Disse ytelsesfaktorene var ikke bare resultatet av gode organisasjonsbetingelser og rimelige krav og ressurser fra omgivelsene, men vel så mye en forutsetning for velfungerende organisering og ledelse. Dermed går prosessene ikke bare en vei i den ”gode sirkelen”, men inneholder såkalte ”tilbakeføringsløyper”. Modellen kan da illustreres slik (op.cit:206):



### 3.3 Foretakets barrierer og drivkrefter

Spørsmålet er hvordan denne modellen passer på foretaket i denne analysen, og av spesiell interesse vil det være å se på foretakets utviklingspotensial. Når det gjelder foretakets kontekstuelle faktorer som mål og oppgavestruktur, kjennetegnes situasjonen av høy arbeidsbelastning og følelsen av press. De ansatte oppgir å befinne seg i en situasjon der man har mange oppgaver og der personalressursene er ikke større enn en "normal" driftssituasjon krever det finnes ikke slakk i bemanningen til å ta "topper" i arbeidsbelastningen.

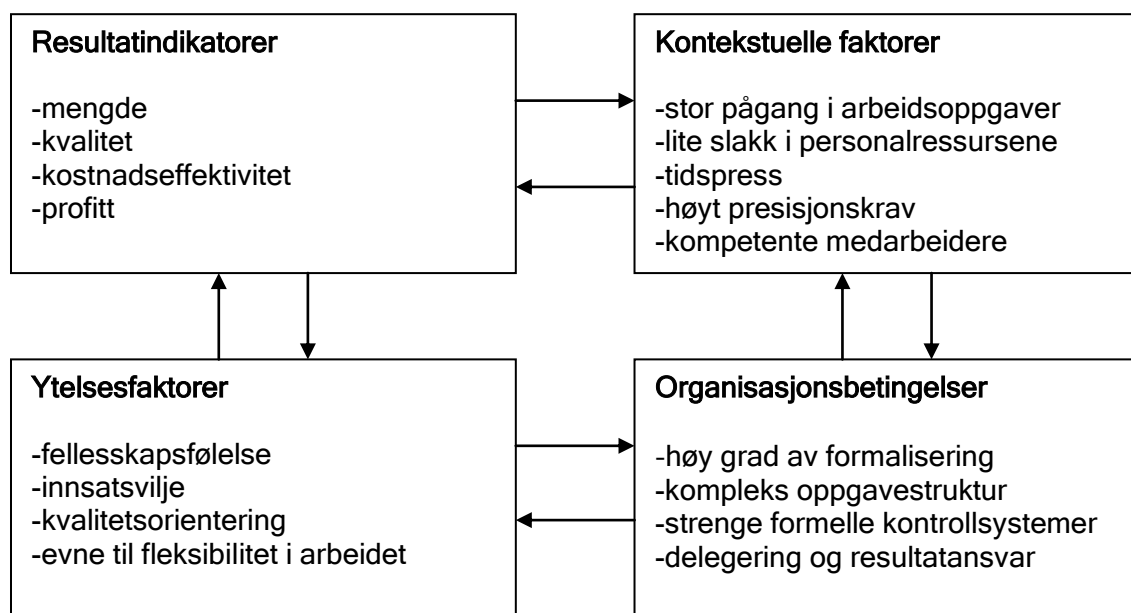
Foretaket har også et databasert vurderingssystem som gjør at måloppnåelsen blir fortløpende evaluert gjennom arbeidsåret. Alle avdelinger blir dermed analysert etter flere variable og rangeringer av de avdelinger med beste og dårligste uttelling gjøres jevnlig. Beskrivelsene av den pressede følelsen inneholder i mange tilfelle direkte referanser til dette evalueringssystemet. Det hører også med til dette bildet at finansbransjen ved flere anledninger har gjennomgått perioder der effektiviseringstiltak og fusjoner har sanert antallet aktører i markedet. Frykten for oppsigelser er slik sett reell, og foretakets kultur preges også av minner fra tidligere kriser.

Organisasjonsbetingelser som for eksempel den overordnede organisasjonsstrukturen blir i liten grad påpekt i historiene. Dette kan skyldes at medarbeiderne i det daglige forholder seg til løsning av konkrete arbeidsoppgaver. De er dermed mer opptatt av hvordan den praktiske oppgaveløsningen er organisert. I historiene blir arbeidet fremstilt som preget av høyt presisjonsnivå og mange interne prinsipper, regler og prosedyrer for saksbehandling, kontroll og salg som preger bransjen. Disse forholdene preges av høy formaliseringsgrad som åpner for tildels komplekse skjønnsmessige vurderinger når saker eller henvendelser skal vurderes.

Når det gjelder prinsipper for ledelse preges situasjonen av et tilsynelatende paradoks. Foretaksledelsen delegerer oppgaver og fullmakter i stor grad til sine mellomledere som også innvilges frihetsgrader til bruk av skjønn – samtidig som ulike ordninger for sentral kontroll og evaluering blir mye benyttet. Resultatene fra disse evalueringene og kontrollene tar relativt mye plass i medarbeidernes oppmerksomhet.

Så langt kan inntrykket virke negativt: Et foretak i en presset bransje der medarbeiderne anstrenger seg for å innfri forventninger til resultater. Det som gjør at organisasjonssystemet ikke bryter sammen er ytelsesfaktorene i foretaket: De menneskelige egenskapene som motiverer til innsats, utvikling og læring. Flere av historiene betoner innsatsviljen i avdelingene. Særlig i de tilfellene at feil må finnes og rettes opp, eller at suboptimale resultater må forbedres. Evnen til kreativ problemløsning er en egenskap som medarbeiderne setter høyt, og de oppfatter seg også som kompetente (selv om ikke så mange historier har lagt eksplisitt vekt på dette). En av de mest understrekede egenskapene er fellesskapsfølelsen i avdelingene, og det er kanskje den egenskapen som også muliggjør de andre ytelsesfaktorene.

Med utgangspunkt i Anne Marie Bergs modell, kan foretakets situasjon illustreres slik:



Det overordnede kulturelle temaet (Bang 1996:174) synes å være "mennesket mot systemene". Eller sagt på en annen måte: Foretakets konstruktive drivkrefter utgjøres av psykososiale trekk ved individet og gruppene, og trekk ved foretakets formelle systemer utgjør barrierene. Hvis man holder seg til den narrative metodens tenkemåte, kunne man spurt de enkelte medarbeiderne om hva slags selvbilde, eller "imago" (Nielsen 2006:44) man har av sin arbeidssituasjon. Svarene vil selvsagt variere med den enkelte medarbeiders subjektive oppfatning, men noen ville kanskje

svare at de ser seg selv i en slags "helterolle" som for eksempel "St Georg i kamp mot dragen". Dragen fungerer da som en mytisk representasjon av de forhold som presser på i løpet av arbeidsdagen.

### **3.4 Strategi for organisasjonskulturelle endringer**

Nå kan man ikke uten videre sammenligne foretakets situasjon med en "ond sirkel" ettersom de faktisk har overlevd mange og tildels store kriser opp i gjennom årene. Det er altså ikke noen umiddelbar grunn til å anta at de forholdene som her er avdekket skal kunne true foretakets videre eksistens. Likevel er det alltid rom for forbedringer, og hvilke disposisjoner man bør fokusere på skulle være rimelig åpenbare, fordi medarbeideres egne beretninger er tydelige nok på "hvor skoen trykker". Men det å iverksette enkeltstående tiltak er ikke nok dersom man ønsker fokus på foretakets kvalitetsutvikling. Som blant annet påpekt av Aune (2000) må man legge til grunn en helhetstenkning hvor målet på sikt er å utvikle en kvalitetskultur. Hvis dette er en ambisjon for foretakets ledelse, kan det være fruktbart å gripe dette an som en kulturendring. Med et generelt utgangspunkt i Schein (1985) kan man si at slike prosesser kan påvirkes gjennom satsing på to hovedområder: Kulturinnhold og kulturuttrykk.

Med kulturinnhold tenker man på de verdier, handlingsnormer og rådende virkelighetsoppfatninger som deles av medlemmene i en organisasjon. Det er en form for sosial kompetanse som definerer organisasjonen som en gruppe og som gjør at medlemmene er i stand til å handle relativt likt. Kulturinnholdet kan ikke observeres direkte, men kommer til syne gjennom de handlinger som medlemmene utfører. Dette kalles kulturuttrykkene og Bang (1996:60-70) deler disse i fire hovedkategorier:

- Atferdsuttrykk betegner måten som medlemmene i en organisasjon gjør ting på, og i hvordan følelser kan uttrykkes. For eksempel hvordan man håndterer sinte kunder.
- Verbale uttrykk som viser til den sjargongen, særskilte uttrykk, historiene, mytene og den humor som gjerne går igjen blant medlemmene av en organisasjonsgruppe.

- Materielle uttrykk refererer til hva slags gjenstander som brukes og verdsettes i organisasjonen, hvordan lokalene er innredet og strukturert, og ikke minst hva slags type lokaler man benytter. For eksempel vil åpne kontorlandskaper i samme bygg fungere på andre måter enn lukkede kontorer spredt rundt i ulike bydeler.
- Strukturelle uttrykk er de formelt vedtatte mål, organisasjonsstrukturer, rutiner, prosesser, regler eller prinsipper som skal fungere som verktøy for koordinering og styring av organisasjonen.

Både kulturinnholdet og uttrykkene påvirker hverandre i en gjensidig og pågående prosess der innholdet representerer den utbredte tenkningen blant organisasjonens medlemmer. Dette legger føringer på de handlinger man utfører, samtidig som kulturuttrykkene og samspillet i forhold til omgivelsene påvirker kulturinnholdet. Styrte endringsforsøk må ta sikte på å påvirke kulturinnhold og uttrykk samtidig.

Ledelsen i organisasjonen må da synliggjøre hva slags virkelighetsoppfatninger, verdier og handlingsnormer man ønsker i organisasjonen gjennom skrift, i tale og via sitt eget eksempel – så vel i formelle som uformelle settinger. Budskapet må forsterkes ved at ledelsen ikke gir opp, men sørger for at det man kommuniserer blir gjentatt over tid. Dette er da innsats rettet mot kulturinnholdet og de psykososiale forholdene, men forsterkningen må også foretas ved tilrettelegging av relevante ordninger som vanligvis vil gjenfinnes i kulturens uttrykksside.

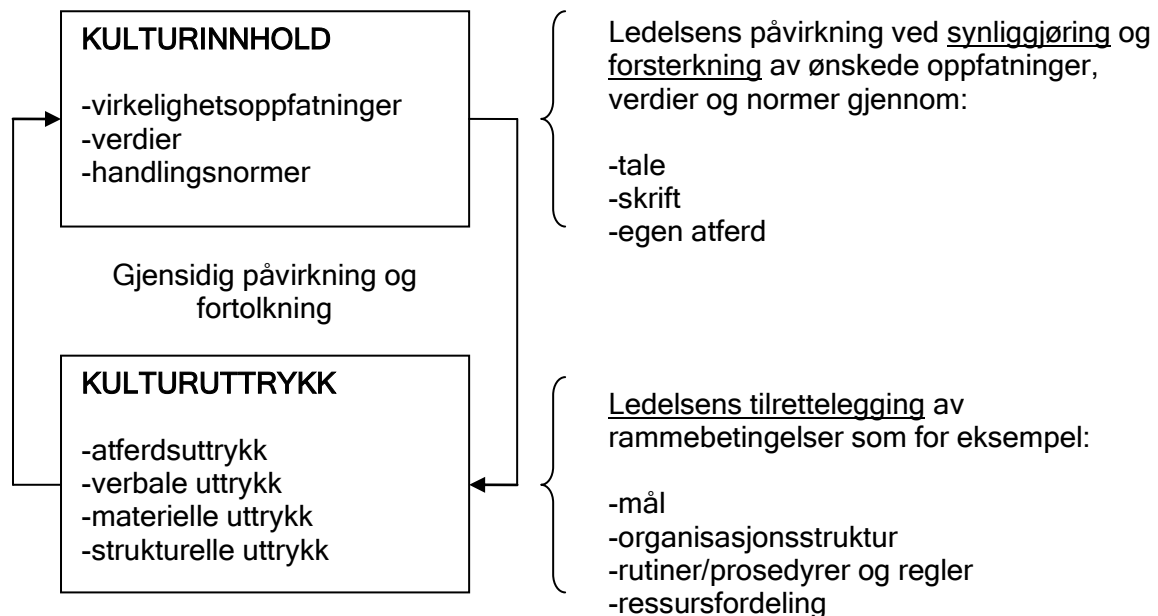
Et eksempel på en slik strategi finnes hos Wadel (1996) som viste til hvordan eldreomsorgen i Hudiksvall Sverige ble endret. Rådende kulturoppfatninger før endringen var at ”man burde synes synd på de eldre” og at man burde hjelpe dem med så mange praktiske oppgaver som mulig. Denne tenkningen nedfelte seg i arbeidsmåter som krevde mye innsats og ressurser, og bidro til å passivisere de eldre mer enn deres egentlige funksjonsnivå tilsa.

Den fagansvarlige for eldreomsorgen klarte å endre kulturen i denne tjenesten ved å legge om arbeidsorganisering, ressursbruk og rutiner samtidig som et nytt verdigrunnlag ble aktivt kommunisert: At de eldre trengte den formen for assistanse som kunne gjøre de selvhjulpne. Over tid lykkes man såpass bra med denne nye



måten å gjøre tingene på, at behovet for sykehjemsplasser ble mindre.

Hovedtrekkene ved kulturendringer kan forenklet illustreres slik:



I vårt tilfelle skulle det være åpenbart at tiltak som retter seg mot foretakets formelle systemer, eller strukturelle kulturuttrykk, bør iverksettes fordi man har problemer som virker hemmende på arbeidet. I første rekke vil man kunne:

- Forenkle de administrative systemene i den grad det er mulig
- Forenkle datasystemet ut fra medarbeidernes erfaringer
- Vurdere bemanningsløsningene med sikte på å unngå pressede situasjoner

Dette vil i seg selv ikke nødvendigvis automatisk føre til at ytelsesviljen blir forbedret. For å lykkes med dette er det nødvendig å se på kulturinnholdet hos medarbeiderne og forsøke å forsterke og videreutvikle de elementene som kan komme til å forbedre

ytelsene. Ut fra medarbeidernes egne historier er yrkesstolthet og innsatsvilje positive egenskaper de selv er klar over. Måltrettet innsats for å forsterke disse elementene ved kulturinnholdet kan virke gunstig, og det kan være grunn til å rette innsats mot følgende tre områder som er samvirkende i forhold til hverandre:

1. Forsøke å legge til rette for en tenkning der yrkesstolthet og kvalitetsbevissthet er drivkraften i kvalitetsutviklingen – ikke formelle vurderingssystemer eller kvalitetssystemer alene. Dette er ikke å forstå slik at de formelle systemene er uhensiktsmessige, men de tar i for stor grad preg av å være ”et ris bak speilet”, og dette tar relativt mye oppmerksomhet blant medarbeiderne.
2. Forsøke å legge til rette for en positiv tilbakemeldingskultur der bruk av konstruktive forslag og velbegrunnet ros inngår som et supplement til de materielle bonussystemene man ellers har for de avdelingene som utmerker seg i måloppnåelse. Det å skåre godt på parametrene i et evalueringssystem gir ikke alltid utfyllende informasjon om hva som betinger gode resultater: Slike ting fremkommer best i dialog mellom avdelingene og ledelsen.
3. Forsøke å legge til rette for en kultur som i større grad er utviklingsorientert. Dette behøver ikke å bety at man skal gjennomføre hyppige utviklingsprosjekter. Det er for ressurskrevende og kan lett føre til ”utviklingsslitasje”. Dessuten er prosjektrettede metoder best egnet ved større omstillinger. Men det finnes modeller for utvikling der man legger vekt på at utførelsen av daglige oppgaver er de stegene som gradvis fører bedriften inn i fremtiden (Beer & Nohria 2000). Dette betyr i praksis at arbeidsmetodene må være basert på vurdering og refleksjon over daglig praksis. Foretaket har allerede startet tiltak som skal stimulere læring og utvikling blant medarbeiderne, og det vil være nærliggende at man videreutvikler dette slik at utviklingsarbeid ikke bare forbindes med ekstraordinære tiltak eller kontroll.

#### 4.0 REFERANSER

Abbott A. (1992): *From Causes to Events*, Sociological Research Methods, vol. 20, 1992, s. 428-485.

Aune A. (2000): *Kvalitetsdrevet ledelse - kvalitetsstyrte bedrifter*, Gyldendal akademisk.

Bang, H. (1996): *Organisasjonskultur*, Universitetsforlaget.

Beer M. & Nohria N. (2000): "Resolving the Tension Between Theories E and O", i *Breaking the Code of Change* (Beer & Nohria red.), Harvard Business School Press.

Berg, A. M. (1995): *Vellykket forvaltning - god organisasjon og ledelse i staten*, TANO.

Chalmers, A. F. (1982): *What is This Thing Called Science?*, Open University Press.

Gergen, K. J. (1997): *Virkelighet og relationer*, Dansk psykologisk forlag.

Hovi J. & Rasch B. E. (1996): *Samfunnsvitenskapelige analyseprinsipper*, Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2006): *Hvordan utføre undersøkelser?* Fagbokforlaget.

Nielsen, K. S. (2006): *Fortællinger i organisationer - narrativ praksis*, Hans Reitzels forlag.

Peters T. J. & Waterman R. T. (1982): *In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*, Harper & Row.

Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.

Wadel C. C. (1996): *Endring av organisasjonskultur*, Tidvise skrifter, Høgskolen i Stavanger nr. 7, 1996.