

Et fleksibelt hierarki?

Alternativ organisering av departementsavdelinger

Difi-rapport 2012:4

ISSN 1890-6583

Forord

For ti år siden begynte noen departementsavdelinger å erstatte seksjoner med en mer fleksibel organisering med team (grupper eller lag). Flere avdelinger har etter hvert endret organisasjonsstrukturen. I dag er det 20 avdelinger i 10 departementer som har det vi har valgt å kalle alternativ organisering. Flere av omorganiseringene er evaluert.


Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har vært involvert i flere evalueringer og deling av erfaringer om dette temaet. Vi har derfor sett behovet for å dokumentere og oppsummere bakgrunnen for endringene, hvilke løsninger som er valgt og erfaringene med de forskjellige organisasjonsmåtene.

Rapporten bygger på beskrivelser, evalueringer, intervjuer og samtaler. Arbeidet med rapporten hadde vært adskillig vanskeligere uten den velvilje, interesse og engasjement som ledere for disse avdelingene har vist.

Inger Johanne Sundby har vært prosjektleder med assistanse fra Anette Kristiansen og i siste fase Anne Kristine Hanevold. Avdelingsdirektør Eivor Bremer Nebben er fagansvarlig og ass. direktør Vivi Lassen kvalitetssikrer.

Difi håper at rapporten kan gi grunnlag for mer erfaringsdeling, samarbeid og inspirasjon over departements- og avdelingsgrenser.

Oslo 1. april 2012



Hans Christian Holte
direktør

Innhold

1	Formål med og det faglige grunnlaget for rapporten	1
1.1	Bakgrunn og formål	1
1.2	Hvilke typer organisering omhandler rapporten?.....	1
1.3	Datagrunnlag	2
2	Den hierarkiske struktur som ramme for alternativ organisering.....	3
3	Hvorfor har departementsavdelinger sett behov for endringer?	5
4	Hvordan har avdelingene løst dette?	7
4.1	Gjennomgående kjennetegn ved avdelingene med alternativ organisering	7
4.2	Hvem, når og hva?	9
4.2.1	Kort om den historiske utviklingen	9
4.2.2	Beskrivelse av noen særtrekk ved avdelingene	10
5	Erfaringer med alternativ organisering	18
5.1	Teamstrukturen.....	18
5.1.1	Team egnet for alle typer oppgaver?.....	18
5.1.2	Team egnet for små og store avdelinger?.....	19
5.1.3	Tilpasning av teamstruktur	19
5.2	Økt fleksibilitet, men behov for retningslinjer	19
5.2.1	Økt fleksibilitet, men for noen mindre enn forventet.....	19
5.2.2	IKT-systemene støtter ikke godt nok fleksibel organisering	20
5.2.3	Nødvendig med retningslinjer og prosedyrer	21
5.3	Effektivitet og kvalitet.....	21
5.4	Mer helhet, mindre skott	22
5.5	Mindre sårbarhet	23
5.6	Nye roller og behov for rolleavklaring.....	24
5.6.1	En ny lederrolle	24
5.6.2	Medarbeiderrollen	27
5.6.3	Koordinatorrollen er krevende	29
5.7	Arbeidsmiljø og arbeidsbelastning.....	30
5.8	Teamets funksjonsmåte	32
5.9	Hvem har ansvar for hva?	32
6	Noen refleksjoner til slutt	34
6.1	Teamorganisering løser ikke alt	34
6.2	Teamorganisering setter organiseringen på prøve	35
6.3	Avdelingsdirektører som teamledere ny trend?	35
6.4	Vil departementene satse mer på alternative organisasjonsformer framover?	36

Vedlegg

1 Formål med og det faglige grunnlaget for rapporten

1.1 Bakgrunn og formål

I løpet av de siste ti årene har avdelinger i ulike departementer vurdert om de skal endre organiseringen fra den tradisjonelle hierarkiske strukturen med seksjoner til en mindre fast og mer fleksibel struktur. Hittil (november 2011) har 20 avdelinger i 10 departementer endret organiseringen og det er gjennomført evalueringer av flere av disse endringene. Det har også vært fora for erfaringsdeling, både et nettverk for generelt interesserte og et for ekspedisjonssjefer for denne type avdelinger.

Difi har erfart at det er et behov for å få samlet og formidlet kunnskap om disse formene for organisering. Formålet med denne rapporten er derfor å beskrive status for bruk av alternativ organisering i departementene og oppsummere erfaringer. Hensikten er at rapporten kan brukes som et underlag og informasjon for andre som ønsker å forsøke noe lignende, og for at de som arbeider slik i dag skal ha et grunnlag for å utnytte andres erfaringer for å utvikle avdelingene.

1.2 Hvilke typer organisering omhandler rapporten?

I St.meld. nr. 19, (2008-2009) Ei forvaltning for demokrati og fellesskap benyttes begrepet ”nye arbeidsformer”. Nye arbeidsformer er et vidt begrep som i meldingen tillegges ulikt innhold, men brukes som en samlebetegnelse for ulike strukturer og arbeidsprosesser som har det til felles at de skal fremme fleksibilitet, kreativitet og effektiv utnyttelse av ressurser og kompetanse. I dagens terminologi assosieres begrepet hyppig med flate strukturer og teamorganisering eller anvendes synonymt med dette, men brukes også om vel innarbeidede arbeidsformer som prosjektarbeid og nettverksbygging på tvers.

I departementene benyttes ulike begreper for å beskrive organiseringen: teamorganisering, gruppeorganisering eller organisering i faggruppe, lag eller ressursgrupper¹. I tillegg er det avdelinger der hovedarbeidsformen er prosjekter. Det som skiller disse fra den tradisjonelle organiseringen er at seksjonene helt eller delvis er erstattet med grupper med ulike betegnelser. Innenfor denne gruppen avdelinger med alternativ organisering til seksjoner, er det variasjoner. Det er ikke bare betegnelsen som varierer, men også måten de har valgt å organisere seg på. I rapporten beskrives dette og også endringer som har funnet sted underveis siden etablering.

Siden de første avdelingene ble endret i 2001 har det kommet flere til, men det er en langsom utvikling. Grunnlaget for beskrivelse og analyse i denne rapporten er 20 avdelinger, noe som utgjør en relativt liten andel av totalt 104 departementsavdelinger. Det interessante er imidlertid at de aller fleste av de

¹ I rapporten benyttes team og teamorganisering som en felles betegnelse fordi dette er den vanligste begrepsbruken nå.

som engang endret organisasjonsformen, ikke har reversert til seksjoner. Det har vært utvikling og endringer, men de har holdt fast på hovedtrekkene ved denne organiseringen.

Det skjer også endring av arbeidsmåter i departementer og den enkelte avdeling uten at hovedstrukturen endres, og det er eksempler på team og prosjekter på tvers av avdelingsstrukturen. Nærings- og handelsdepartementet har det siste året lagt vekt på mer samhandling og samarbeid og økt grad av fleksibilitet og mobilitet på tvers av avdelings- og seksjonsgrenser. De nye arbeidsformene skal understøttes av teknologien, saksbehandlersystem og fysisk infrastruktur og følges opp av ledere på ulike nivåer. Vi vil i denne rapporten også ta med en beskrivelse av dette fordi hensikt og formål er tilnærmet lik avdelingene med alternativ organisering. Kunnskapsdepartementet har siden 2005 etablert team på tvers av avdelingsgrensene. Et av teamene har også deltakere fra et annet departement (NHD) og Utdanningsdirektoratet.

1.3 Datagrunnlag

Materialet som danner bakgrunn for denne rapporten er hentet fra flere ulike kilder og er samlet inn og systematisert over lengre tid. Informasjonen er hentet fra:

- Eksterne evalueringer foretatt av Statskonsult/Difi og andre (ref. litteraturliste)
- Minievalueringer foretatt av avdelingene selv og i noen grad med bistand fra Difi
- Interne dokumenter som beskriver bakgrunn for og prinsipper for ny organisering av noen av avdelingene
- Samtaler, intervjuer og samlinger
- Telefonkatalogen for departementene for 2011
- Presentasjon av avdelingene på departementenes hjemmesider

2 Den hierarkiske struktur som ramme for alternativ organisering

Denne rapporten beskriver og vurderer det vi har kalt ”alternativ organisering”. Det vil si at departementsavdelinger er organisert og har tatt i bruk arbeidsformer som avviker i større eller mindre grad fra den tradisjonelle måten å organisere arbeidet på i departementene. For å kunne vurdere graden av avvik vil vi nedenfor beskrive de viktigste prinsippene for organisering i statsforvaltningen generelt og departementene spesielt.

Den vertikale og horisontale ansvars- og oppgavefordelingen utgjør de viktigste dimensjonene i denne organiseringen. Disse to dimensjonene danner til sammen en organisasjonspyramide. Ser vi statsforvaltningen under ett, utgjør departementsstrukturen en slik organisasjonspyramide med regjeringen som øverste organ. Med utgangspunkt i fagstatsrådenes konstitusjonelle ansvar utgjør de enkelte departementsområdene med alle underliggende virksomheter hver sin organisasjonspyramide. Tilsvarende utgjør hver statlig virksomhet for eksempel et departement, også en organisasjonspyramide. Organisasjonspyramiden på laveste nivå vil være en avdeling med faste seksjoner ledet av hver sin avdelingsdirektør. Det er i hovedsak på dette nivået de nye og alternative måtene for å organisere arbeidet på, er innført.

Departementene er relativt likt organisert, men dette er basert mer på praksis enn på formelle regler for hvordan de skal organiseres. Reglementet for departementenes organisasjon og saksbehandling sist revidert ved kongelig resolusjon 23. januar 1981², har bl.a. noen bestemmelser om arbeidsoppgaver, arbeidsfordeling, lederoppgavene, rasjonalisering, saksbehandlerens arbeid med utkast til avgjørelser og avgjørelsesmyndighet.

Bestemmelsene om organisering angir at ”Departementet inndeles i avdelinger og avdelingene kan inndeles i kontorer” (§ 2 ledd 2). Det understrekes imidlertid i § 2 ledd 3 at: ”Departementssjefen og de øvrige ledere skal sørge for at alle sider av en sak blir utredet, og at det, når nødvendig, blir samarbeidet mellom kontorer og avdelinger, og med andre departementer. Når det er formålstjenlig, kan departementets tjenestemenn pålegges å arbeide i spesielt organiserte grupper eller med spesielle oppgaver, uavhengig av avdelings- eller kontorinndelingen, eller uavhengig av arbeidsfordelingen mellom departementene.” ”Uavhengig av arbeidsformen har den enkelte tjenestemann plikt og rett til å legge frem sitt syn på en slik måte at det kan bli gjort kjent for departementssjefen.”

Reglementet gir ingen faste rammer for at departementet må organiseres med mer enn to nivåer og oppfordrer heller til formålstjenlig organisering med grupper og oppgaveløsning mellom enheter og også departementer.

² Reglement for departementenes organisasjon og saksbehandling fra Forbruker og administrasjonsdepartement. Ved kongelig resolusjon 23. januar 1981. Ikrafttredelse 30.11.1984. Basert på reglementet gitt ved Kongelig resolusjon av 9. oktober 1970 og Reglement for statssekretærene, gitt ved Kongelig resolusjon 11.juli 1947.

Organisasjonspyramidenes utforming har vært grunnlag for omfattende debatt i organisasjonsforskningen. Hvilken profil bør organisasjonspyramiden ha? Høy og smal? Eller lav og bred (såkalt flat struktur)? Hvor stort kontrollspenn er best i ulike organisasjoner? Dette er spørsmål som berører både den vertikale og den horisontale organiseringen, og som krever en samlet vurdering av ansvarsforhold, styring og autonomi på den ene siden, og prinsipper for spesialisering og samordningsbehov på den andre.

Hensynet til overordnet politisk og hierarkisk styring veier tungt i statlig forvaltning. Samtidig skal organisering også ivareta andre viktige hensyn til effektivitet og rettsikkerhet.

For en virksomhet der myndighetsutøvelse er dominerende, har det tradisjonelle byråkratiet med en klart hierarkisk struktur og flere nivåer blitt sett på som velegnet. Det stilles strenge krav til saksbehandlingsprosedyrene med vekt på forutsigbarhet og likebehandling som forutsetter kvalitetssikring og hierarkisk kontroll.

Hvis oppgavene er av mer innovativ art, som utvikling og produksjon av ny kunnskap, vil det være viktigere med kommunikasjon og samarbeid horisontalt. Det tilsier en flatere struktur med bruk av skiftende organisering og arbeidsformer, for eksempel team- og prosjektorganisering. En slik struktur kan også gi større fleksibilitet til å håndtere endringer i oppgaver og omgivelser.

Et departement eller en departementsavdeling vil ofte ha både myndighetsoppgaver og oppgaver av en mer innovativ art for eksempel politikktutforming og -formidling³. Den beste løsningen er derfor ikke nødvendigvis enten klar hierarkisk eller en flatere og mer fleksibel struktur.

Organisering bør likevel ikke gå på bekostning av klare styrings- og ansvarslinjer. Statsrådenes ansvarsområde må fortsatt være klart definert, også slik at den enkelte statsrådets myndighet rekke like langt som statsrådets ansvar. Organisasjons- og arbeidsformer på tvers av hierarkiske nivåer kan modifisere, men ikke erstatte den vertikale styringslinjen. Dette understrekes også av de avdelingene som har valgt en flatere og mindre hierarkisk organisering. Uansett vil en mer fleksibel organisering og mer selvstendighet til medarbeiderne, ha relativt stor innvirkning på arbeidshverdagen til ledere og ansatte og på utviklingen av avdelingen og dens ansatte.

³ Difi 2011: Hva skjer i departementene? Om utfordringer og utviklingsbehov. Rapport 2011:11

3 Hvorfor har departementsavdelinger sett behov for endringer?

Endringer fremkommer i all hovedsak fordi den enkelte avdeling og spesielt avdelingens leder, ser at den måten arbeidet organiseres på i dag ikke er den mest hensiktsmessige for å få løst de oppgaver virksomheten er satt til å løse. Initiativet til å vurdere alternativ organisering og realisere omorganiseringen er i hovedsak, tatt av ekspedisjonssjefer. Det er derfor enkeltavdelinger og ikke alle avdelingene i departementet som har endret organisering. Ekspedisjonssjefen har fått departementsrådets "velsignelse" og støtte fra andre ledere (nødvendigvis ikke alle) og nøkkelpersoner i avdelingen. De viktigste årsakene til å ønske endring har vært:

- *Flatere organisasjon*
En viktig og gjennomgående forklaring for de første som endret organisering var å redusere antall lederledd for å oppnå en flatere organisasjon. Tanken er at færre ledd reduserer unødig byråkrati og gir en raskere beslutningsprosess. Departementene kan på denne måten, bli et bedre sekretariat for den politiske ledelsen.
- *Større grad av fleksibilitet*
Seksjonsorganiseringen oppleves for rigid. Seksjonene har gitt for små muligheter til å tilpasse ressurser og kompetanse til oppgaver som skal løses raskt. Lederne har opplevd at de må "forhandle" med avdelingsdirektørene om å avgi ressurser til prioriterte oppgaver. Det blir en treghet i tilpasning til nye politiske prioriteringen og nye oppgaver.
- *Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser (høyere effektivitet)*
Større grad av fleksibilitet antas å gi bedre utnyttelse av ressurser og kompetanse og dermed økt effektivitet. Det blir bedre tilpasning mellom oppgaver og ressurser. Ved å vitalisere og ansvarliggjøre "fagnivået" i departementet tydeligere, er tanken også å legge mulighetene til rette for å bruke faglig og personlig komplementaritet.
- *Mindre sårbarhet (også i ledergruppa)*
Teamorganisering gjør systemet mindre sårbart fordi flere arbeider med de samme temaene/oppgavene og har innsikt i de samme prosessene. Selv om ikke alle er eksperter på et saksområde, så kjenner de til og kan lettere ta over å løse oppgavene ved ferier, sykdomsfravall og annet. Det samme gjelder lederne som kan steppe inn for hverandre. I enkelte avdelinger har det også vært en bevisst rokering av ansvarsområder mellom lederne slik at de kan dekke en større del av avdelingens fagfelt.
- *Bedre kvalitet ved bruk av tverrfaglighet*
I og med at teamene kan settes sammen med ulike type kompetanse, vil en sak lettere kunne ses fra flere sider og ulike faglige innfallsvinkler.

Idètilfanget blir større og perspektivet bredere. Det er også flere som gjennom kvalitetssikringen ser på saken, deriblant erfarne medarbeidere som kan ha mer faglig innsikt i saksområdet enn lederen.

- *Bedre muligheter for faglig utvikling*
Medarbeidere får muligheten til å samarbeide tettere med andre med annen kompetanse. Medarbeidere får muligheten til å fungere både som koordinatore og som kvalitetssikrere av andres arbeid. Medarbeiderne kan enklere tillegges større ansvar fordi de skal kunne lene seg på og få støtte av hele gruppen (team, lag, ressursgruppe etc.). Den enkelte medarbeider kan være mindre avhengig av sin leder som faglig veileder.
- *Bedre grunnlag for å ansvarliggjøre (selvstendiggjøre) medarbeidere*
Et prinsipp i denne type avdelinger er sidelengs kvalitetssikring, dvs. at saken går direkte ut fra gruppen (team, lag etc.) til mottaker og ikke i linjen. Et annet prinsipp er ”buy pass” der teamet kan ha kontakt med politisk ledelse direkte i saker av informativ art eller politisk avklarte saker. Dette skal bidra til at medarbeiderne må ta et større ansvar for leveransen, noe som skal medvirke til å ansvarliggjøre og selvstendiggjøre medarbeiderne. Økt bruk av folks kompetanse og deres mulighet til mer direkte påvirkning av de politiske premissene, kan også øke motivasjonen og gleden ved arbeidet.
- *Økt attraktivitet i forbindelse med rekruttering*
Avdelinger ønsker å være i ”forkant av utviklingen”, det vil si at de vil fremstå som moderne og tilpasset en ny tid blant annet i forhold til den generasjonen som nå blir rekruttert. Det antas at mer fleksible arbeidsformer har appell overfor yngre medarbeidere som er vant til å arbeide mer i grupper enn tidligere generasjoner. Erfarne medarbeidere kan også tiltrekkes av denne arbeidsformen fordi det motiveres til at den enkelte skal ta mer ansvar og være mer selvstendig.
- *Styrke helhetsforståelsen i avdelingen/departementet*
Ved at den enkelte arbeider i flere grupper (team) og er inne i flere prosesser, skal helhetsforståelsen styrkes. Det vil si at den enkelte leder og medarbeider skal lettere kunne se sammenhenger innenfor avdelingen og også mellom egen og andre avdelinger.

4 Hvordan har avdelingene løst dette?

4.1 Gjennomgående kjennetegn ved avdelingene med alternativ organisering

I forrige kapittel er det oppgitt ulike intensjoner for å benytte alternative arbeidsformer. Nedenfor har vi gjengitt noen gjennomgående karakteristika ved eller prinsipper for organiseringen av avdelingene. Selv om det er flere fellestrekk, har avdelinger i ulike departement og innen samme departement valgt noe forskjellige løsninger. For å vise bredden i løsningsalternativer har vi i kap. 4.2.2. beskrevet særtrekk ved enkelte avdelinger.

Noen fellestrekk er:

- *Lederne utgjør ett team (ekspedisjonssjef og avdelingsdirektører)*
Ekspedisjonssjefen er ansvarlig for avdelingens oppgaveløsning og funksjonsmåte og sammen med avdelingsdirektørene utgjør disse, ledelsen i avdelingen. Dette avviker ikke fra andre departementsavdelinger. Ved å organisere seg som et team eller lag er det imidlertid et ønske om å arbeide tettere, ta mer ansvar for hverandres ansvarsområder og legge mer vekt på de strategiske spørsmålene enn på enkeltsaker. Lederteamet tar stilling til prinsipielle faglige spørsmål, strategier, personal- og ressursituasjonen, budsjettsaker, rekrutteringssaker og organiseringen og utviklingen av avdelingen. Opprettelse av nye team, teambemanning, endret bemanning i et team og nedleggelse av team er et lederansvar. Hver avdelingsdirektør har fagansvaret for og skal følge opp som regel to eller flere team og har personalansvaret for et antall medarbeidere.
- *Hver medarbeider tilhører fra to til tre/fire team (varierer)*
De fleste teamorganiserte avdelinger har organisert seg slik at hver medarbeider er knyttet til mer enn ett team. Det vanligste ser ut til å være to team, men det kan være flere. I enkelte avdelinger tilhører medarbeideren et hovedteam og et biteam eller hovedlag, andrelag og tilleggs lag. Da de første avdelingene endret struktur var det lagt opp til langt flere team enn i dag og den enkelte medarbeider kunne være knyttet til 5 og flere team. Dette ble endret raskt fordi dette ble svært krevende for den enkelte ansatte.
- *Hver avdelingsdirektør har to hovedroller*
Avdelingsdirektørene har fagansvaret for to eller flere team og personalansvaret for et utvalg av medarbeiderne innenfor avdelingen. Avdelingsdirektøren trenger ikke ha personalansvar for alle de han har fagansvar for. Dette innebærer at det vil være medarbeidere som har en eller flere ledere med fagansvar for dem og en leder som har personalansvar for dem.

-
- *Koordinator /teamkontakt med tidsavgrenset funksjonstid*
Alle team som benytter koordinator velger et medlem av gruppen til denne rollen og i noen tilfeller, en vara for denne. Ivaretagelse av rollen går på omgang og fungeringsperioden varierer. Det vanligste er 6 måneder, men det er også eksempler der funksjonstiden er lengre. Koordinator er en *funksjon* og ikke en *posisjon*, og oppgavene består for det meste i å tilrettelegge arbeidsprosessene og håndtere det praktiske rundt teamene/lagene som postfordeling, gjennomføring av lagmøter m.m. Det er også et eksempel på at koordinator (lagleder) er nestleder for avdelingsdirektør og fungerer i avdelingsdirektørens fravær.

I noen avdelinger⁴ har en valgt eller gått over til en annen løsning ved at avdelingsdirektøren i tillegg til fagansvaret også har ansvaret for å koordinere og lede arbeidet i teamet. De har da ikke koordinator og avdelingsdirektør leder team-/gruppemøtene. Dette beskrives nærmere i kap.4.2.2 og drøftes i kap.6.

- *Saker kan fordeles av og i teamet*
Om saker skal gå via leder for så å fordeles til teamet, eller om sakene skal gå direkte til teamet varierer mellom avdelingene og ut fra sakens art. I noen avdelinger er praksis at teamene selv prioriterer og fordeler saker mellom seg. Men også i disse hender det at leder fordeler saker. Det er ulike grunner til dette. Det kan være et nytt saksområde som må plasseres. Det kan være at sakens art og kompleksitet tilsier bruk av spesiell kompetanse. Eller de ønsker å gi enkelte den kompetanseutvikling som behandling av spesielle saker kan gi. I andre avdelinger er hovedregel at avdelingsdirektørene fordeler innkomne saker i sine grupper. Interne saker går direkte til saksbehandler som selv må vurdere arkivering, hvem som bør informeres og involveres.
- *Selvstyrte team*
Et mål for flere av disse avdelingene er at teamene i betydelig grad skal være selvstyrte mht. hvordan de organiserer den praktiske oppgaveløsningen. Det er derfor en ambisjon om ”fullført saksbehandling” og at enkeltsaker kan avgjøres og sendes direkte ut fra teamene.

I noen av de første avdelingene som ble endret, ble det også formulert en ny norm kalt *etterspørselsbasert ledelse* som baserte seg på at samspillet med lederlaget skulle bli styrt av initiativ og forespørsler fra medarbeidere og lag. Intensjonen har vært at teamene skal utvikle seg til å bli selvstendige og ta ansvar. Det innebærer at hvert team og hver

⁴ Regionalpolitisk avdeling (REGA) i KRD endret organiseringen i sept. 2009. Avdelingsdirektørene fikk ansvaret for å lede teamene. Barne- og ungdomsavdelingen (BUA) i BLD gikk over til organisering med grupper 1.februar 2011 og valgte en modell der avdelingsdirektørene leder teamene.

enkelt medarbeider skal ha og utvikle så god dømmekraft at de kan avgjøre når leder bør bringes inn i saken.

- *Sidelengs kollegial kvalitetssikring*
Avdelingene benytter såkalt sidelengs kollegial kvalitetssikring. Her er det kollegene selv som fungerer som kvalitetssikrere for hverandre og ikke lederne. Tanken er at det er vel så mye faglig spesialkompetanse blant medarbeiderne, spesielt seniorer, som blant lederne og at de må bringes inn i kvalitetssikringen. Det blir da særlig nødvendig med tillit og respekt slik at man er ærlig og tør å gi og ta imot de nødvendige tilbakemeldingene. Kvalitetssikringen er spesielt viktig der sakene skal være ferdigbehandlet og sendes direkte ut fra teamet. Det kreves her at de skal underskrives av to saksbehandlere.
- *”By pass” versus at saker går i linja*
En norm kalt ”By pass” betyr at team kan kontakte politisk ledelse direkte i saker av informativ karakter, eller politiske avklarte saker. Også mellomledere gis større frihet til ”by pass” direkte til politisk ledelse. Saker som ikke er politisk avklart, eller har stor kompleksitet skal fortsatt gå via avdelingsdirektør og ekspedisjonssjefen. Ved ”by pass” skal ledelsen informeres parallelt. De fleste avdelingene har utarbeidet retningslinjer som skal legges til grunn for vurderingen av om saker skal gå i linjen eller kan håndteres av teamet/laget/gruppen.
- *Normer, kjøreregler og retningslinjer*
Mange avdelinger har utarbeidet retningslinjer for behandlingsmåten av ulike sakstyper, ansvarsfordelingen og rollene til hhv ledergruppen (laget), lagene og medarbeiderne. I noen avdelinger er alt som omhandler avdelingens organisering, prosedyrer for endring av strukturen, arbeidsformer, ansvarsfordeling, normer og verdier samlet i et dokument. Retningslinjene m.m. blir revidert med noen års mellomrom.

4.2 Hvem, når og hva?

Hvilke departementer har avdelinger med noen av de fellestrekkene som er nevnt over? Når valgte de en alternativ organisering? Hva har de egentlig gjort? Difi har gjennom samtaler, rapporter og andre kilder forsøkt å kartlegge hvilke departementer som i dag benytter alternativ organisering og hvordan de bruker dette.

4.2.1 Kort om den historiske utviklingen

Nedenfor beskrives kort hvor mange avdelinger i ulike departementer som har alternativ organisering og når dette ble innført.

Tabell 1: Departementer med avdelinger med alternativ organisering pr. november 2011

Departement	Antall avd. med alternativ organisering	Første gang endret
Kunnskapsdepartementet (KD)	6	2001
Miljøverndepartementet (MD)	1	2001
Kommunal- og regionaldepartementet (KRD)	2	2002
Helse- og omsorgsdepartementet (HOD)	1	2002
Justis- og politidepartementet (JD)	3	2003
Nærings- og handelsdepartementet (NHD)	1	2003
Barne- og likestillingsdepartementet (BLD)	3	2003
Fiskeri- og kystdepartementet (FKD)	1	2004
Arbeidsdepartementet (AD)	1	2007
Kulturdepartementet (KUD)	1	2007

10 departementer har benyttet eller benytter alternative arbeidsformer sett i forhold til den ordinære seksjonsinndelingen. Justisdepartementet (JD) og Kunnskapsdepartementet (KD) synes å være de departementene som har gått lengst i denne retningen. KD var det departementet som første gang innførte teamorganisering i 2001 i den gang Avdelingen for kompetanse og arbeidsliv i Utdanning og forskningsdepartementet (UFD). Politiavdelingen i JD hadde startet planlegging høsten 2000, men endret først organiseringen i 2003. Avdeling for Kulturminner og kulturmiljø⁵ ble opprettet i 2000 og valgte teamorganisering fra 2001. Regionalpolitisk avdeling i KRD var også tidlig ute og endret organisering primo 2002. De neste årene ble flere avdelinger omorganisert og den siste som har gjennomført dette, er Barne- og ungdomsavdelingen i BLD februar 2011. Vi vet kun om en avdeling som har gått tilbake til seksjonsorganisering i denne perioden, men årsaken til endringen var omorganisering i departementet (NHD) som medførte deling og sammenslåing med annen avdeling. NHD har imidlertid nylig iverksatt flere tiltak for å endre og utvikle arbeidsformene i hele departementet som beskrives nærmere i vedlegg 1.

4.2.2 Beskrivelse av noen særtrekk ved avdelingene

Selv om det er noen gjennomgående likhetstrekk ved bakgrunnen og ambisjonene for endringene, organisasjonsstrukturen og prinsipper for arbeidsformen (ref. kap.4.1), er det forskjeller mellom avdelingene. Det vil føre for langt å beskrive hver avdeling i detalj, men nedenfor vil vi trekke frem noen spesielle kjennetegn ved noen av departementene.

Justisdepartementet har tre avdelinger som har valgt teamorganisering. Dette er per nå *Sivilavdelingen*, *Rednings- og beredskapsavdelingen* og *Politiavdelingen*. De har hatt en slik organisering siden henholdsvis april 2004,

⁵ Endret navn til Avdeling for kulturminner i 2002??

begynnelsen av 2005 og siden august 2003. For alle tre avdelinger gjelder at det var lederen som ønsket en slik arbeidsform. Fagorganisasjonen ivret også for dette bl.a. i politiavdelingen. For alle avdelingene gjelder at de er relativt store, de har per 2011 ca. 10 team hver og har 4 i lederteamet. Teamstrukturen blir vurdert og justert med visse mellomrom (1-3 år). Alle benytter en form for koordinator som har en avgrenset funksjonstid på fra 3 – 6 måneder. Avdelingene har utarbeidet interne retningslinjer for fordeling av saker, kvalitetssikring, prosedyrer for saksbehandling og mandat. To av avdelingene benytter også arbeidsplaner som styringsvirkemidler. Avdelingsdirektør fordeler post og saker i Politiavdelingene, mens i de to andre avdelingene praktiseres prinsippet om at teamet selv skal motta post og fordele oppgaver i teamet i større grad. Avdelingsdirektørene har personalansvar for et visst antall medarbeidere, samt fagansvar for flere team. I en avdeling (RBA) er avdelingsdirektørens ansvarsområder også endret for at også disse skal få større faglig bredde og god innsikt i hele avdelingens ansvarsområde.

Kommunal- og regionaldepartementet har to avdelinger som er mer eller mindre teamorganiserte; *Plan- og administrasjonsavdelingen* (PA) og *Regionalpolitisk avdeling* (REGA). Disse har vært teamorganiserte siden hhv. begynnelsen av 2007 og 2002.

Bakgrunnen for omorganiseringen i PA var at 3 fagavdelinger i KRD (innvandring, integrering og same- og minoritetspolitisk) ble overført til AID (nå AD) fra 1.januar 2006. Samtidig ble administrative ressurser overført fra PA til AID, parallelt med at IKT området og lønns- og regnskapsområdet ble overført til DSS. Resultatet var 38 prosent reduksjon i bemanningen i PA. Målformuleringene for omorganiseringen var nedfelt i følgende fire punkter:

- Bedre utnyttelse av den samlede kompetansen i avdelingen, herunder større grad av kompetansedeling.
- Økt fleksibilitet i ressursutnyttelsen, og redusert sårbarhet.
- Økte utviklingsmuligheter for medarbeiderne, ansvarliggjøring av den enkelte medarbeider og styrking av helhetstenkningen i avdelingen.
- Å utvikle ledergruppa som et team og få en bedre tverrgående koordinering.

Avdelingen er for tiden organisert i 6 fagteam og ett lederteam, til sammen 7 team. I tillegg til teamene, blir også en del oppgaver i dag løst i et samarbeid mellom teamene, eller i arbeidsgrupper med deltakere fra flere team. Teamene skal som hovedregel være lederstyrte. Fagansvaret og personalansvaret i avdelingen er fordelt blant lederne, men alle medarbeidere skal ha én personalleder. Alle medarbeiderne inngår i en basisgruppe (ut fra hovedarbeidsområdet), pluss normalt i én annen gruppe. Målsettingen om at alle skal jobbe i to team, har i praksis vist seg vanskelig å få til fullt ut, pga. spesialisering innenfor de svært ulike fagområdene i en administrasjonsavdeling og et stort spenn i fagbakgrunn. I dag er ca. halvparten av avdelingens medarbeidere medlem av to team.

Omorganiseringen ble evaluert etter 3 år. Resultat av evalueringen ble at antall team ble redusert, ansvarsdelingen mellom noen team gjennomgått og justert, og noen flere personer ble plassert i to team. Avdelingsledelsen opplever at

spørsmål om ressursallokering lettere lar seg løse i den nye organiseringen. Sårbarheten er også blitt mindre, ved at flere jobber på et bredere felt.

I tilrådningsnotatet som lå til grunn for omorganiseringen⁶ i REGA i 2002, er målformuleringer for de ønskede virkningene av organiseringen større fleksibilitet, økt fokus på regionalt nivå/fylkeskommunen, mer effektiv overgang fra plan til handling og færre, bredere og mer velfunderte politiske initiativ. REGA la opp til en blanding av team og prosjekter. Avdelingen ble delt i to store seksjoner/fagenheter, ledet av hver sin avdelingsdirektør med utpekt stedfortreder; en for styring og administrasjon og en for regional utvikling og samordning. Både teamene og prosjektene skulle ha en utpekt leder. Teamledelsen skulle gå på omgang med passende mellomrom, mens prosjektlederen skulle utpekes for hele prosjektperioden. Hver av de to seksjonene/fagenhetene skulle bestå av 2-4 team. Disse skulle i betydelig grad være selvstyrte mht. hvordan de organiserer den praktiske oppgaveløsningen, og målet var at det store antall saker skulle besluttes i teamene. Saker som skulle til politisk ledelse eller var av en særlig viktighet, skulle fortsatt gå i "linjen" gjennom avdelingsdirektøren, mens øvrige saker ble forutsatt kvalitetssikret innenfor teamene.

Ved evalueringstidspunktet i 2004 var det 7 team og to prosjekter og avdelingen var ikke lengre delt inn i seksjoner. I 2010 var det 12 team.

REGA iverksatte en justert teamstruktur fra 1. september 2009 som bl.a. innebar at avdelingsdirektørene i tillegg til fagansvaret også skal lede teamene. Funksjonen som koordinator (teamleder) falt da bort. Denne type endringer vil vi drøfte nærmere i kapittel 6.

Fiskeri- og kystdepartementets avdeling *Havbruk, sjømat og marked* har arbeidet i lag siden 2004. I dag har avdelingen 5 lag og et lederlag. Laget er forum der medarbeidere med beslektede arbeidsoppgaver drøfter saker av felles interesse, og i liten grad et forum for «gruppearbeid». Antall medarbeidere er mellom 6 og 9 per lag, hvor hver medarbeider tilhører et hovedlag (>50% av tiden) og et andrelag (>50% av tiden). Det er laget relativt detaljerte retningslinjer for arbeidet i (lagorganisert) avdeling, som klargjør ansvars- og arbeidsdeling, saksbehandlingen og saksgangen ut av avdelingen. Organiseringen og retningslinjene har vært justert flere ganger underveis. Hvert lag er ledet av en avdelingsdirektør, som fordeler post og oppgaver, og som er personalleder for dem som har laget som hovedlag. I tillegg er det en lagleder som er ansvarlig for gjennomføring av lagmøter, fungerer som er stedfortreder for avdelingsdirektøren og bidrar til planlegging av arbeidet i laget, herunder bl.a. virksomhetsplanen.

I Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet er det tre avdelinger som er teamorganiserte; *Samlivs- og likestillingsavdelingen*, SLA (inndelt i lag), *Plan- og administrasjonsavdelingen*, PAA (inndelt i grupper) og *Barne- og ungdomsavdelingen*, BUA (inndelt i grupper).

⁶ *Ny organisasjonstilpasning, 2002 – 2005*

SLA etablerte lagorganisering i 2003. De har nå ett lederlag og 5 andre lag med ca. 10 medarbeidere i hvert lag. Hver medarbeider tilhører i hovedsak kun ett lag. I tillegg er det *arbeidsgrupper på tvers* for oppgaver/områder som berører flere enn ett lag. Det er følgende faste arbeidsgrupper: Budsjettgruppa, Forskningsgruppa, Publiseringgruppa og Internasjonal gruppe. Organisering i prosjekt brukes unntaksvis der arbeidsgruppeorganisering ikke er tilstrekkelig, der det er behov for en dedikert prosjektledelse og når saken er tydelig avgrenset i tid og rom. Fire mellomledere og ekspedisjonssjefen utgjør lederlaget med et felles ansvar for ledelse av avdelingen. To mellomledere i *tospann* har lederansvar for hvert lag. En er hovedansvarlig og en er medansvarlig. Mellomlederne skal ha avgrensede faglige hovedarbeidsområder som ikke nødvendigvis følger laggrensene. Hovedprinsippet i lagorganiseringen er *etterspørselbasert ledelse*. Det understrekes at etterspørselsbasert ledelse ikke betyr at lederne skal vente på forespørsler. Lederne har rett og plikt til når som helst å etterspørre status, få orientering om ulike saker/områder. Selv om laget/den enkelte medarbeider delegeres avgjørelsesmyndighet ligger det formelle ansvaret hos ledelsen.

Lederne for det enkelte lag skal delta i lagmøte minimum hver 3. uke, og som hovedregel skal begge lederne for laget delta. Personalansvaret for den enkelte medarbeider er forankret hos en leder.

Alle lag skal velge lagkontakt og varalagkontakt. Funksjonen som lagkontakt går på omgang og skal i utgangspunktet vare i ½ år. Lagkontakten har en tilretteleggerfunksjon med noen lederaktige funksjoner i seg, dvs. at lagkontakten er en sluse og portal til lagets oppgaveportefølje både innad i avdelingen, overfor ekspedisjonssjefen/lederlaget og utad fra avdelingen.

Fordeling av ansvarsområder/oppgaver skjer i forbindelse med utarbeidelse av lagets virksomhetsplan og revideringer gjennom året. Innenfor generelle rammer og prinsipper velger det enkelte lag selv sin arbeidsform. Flexibilitet og hensiktsmessighet skal styre organiseringen i det enkelte lag. Arbeidsformene vil derfor kunne variere mellom lagene ut fra graden av gjensidig avhengighet mellom medlemmene og omfanget av fellesoppgaver.

SLA har utarbeidet et omfattende dokument med normer og kjøreregler for lagarbeid og ledelsesfunksjoner og med vedlegg som angir behandlingsmåten i ulike sakstyper, hvem som skal signere brev og notater og oversikt over hhv. fullmakter på personalområdet og økonomiområdet, fag- og driftsbudsjettet.

Plan og administrasjonsavdelingen ble omorganisert 1. februar 2004. Avdelingen besto av tre seksjoner: Personalseksjonen, Økonomi og IT og Arkivseksjonen. Disse ble oppløst og det ble etablert 8 grupper som senere er redusert til 6. Avdelingsdirektørene leder 2 eller 3 grupper hver. Arkivgruppen har en egen arkivleder.

Barne- og ungdomsavdelingen ble omorganisert til team 1. februar 2011. Bakgrunnen for endringen var et ønske om endring fra ledelsen i departement som falt sammen med at avdelingen fikk ny leder som ønsket å få til en større

fleksibilitet. I 2011 hadde avdelingen 9 grupper og en ledergruppe på 5 personer. I tillegg organiseres prosjekter ved behov. Avdelingsdirektørene leder i hovedsak 2 lag hver og har personalansvar for et antall medarbeiderne. Det er opprettet stedfortreder for avdelingsdirektør som fungerer i dennes fravær. Stedfortrederne skal rullere og er oppnevnt for en periode på seks måneder.

I Arbeidsdepartementet (AD) har *Arbeidsmiljø og sikkerhetsavdelingen* hatt en alternativ organisering siden 2007. Avdelingen var tidligere seksjonsinndelt og hadde 3 seksjoner med ulik størrelse. Bakgrunnen for organisasjonsendringen var til dels tette skott mellom seksjonene, behov for bedre samarbeid på tvers og økt fleksibilitet. Endringen medførte at seksjonene ble nedlagt og avdelingens ansvarsområder ble fordelt langs ett annet spor.

Avdelingen har en ledergruppe bestående av én ekspedisjonssjef og for tiden 6 avdelingsdirektører, og en saksbehandlerpool på ca. 30 saksbehandlere. I tillegg har avdelingen for tiden 14 faggrupper. Disse er forankret i linjen ved at hver enkelt faggruppe ligger inn under én avdelingsdirektørs ansvarsområde. Alle medarbeiderne i avdelingen er medlem i én eller flere faggrupper, og faggruppene ledes av en seniormedarbeider. Fordelingen av medarbeidere og endring i sammensetting av faggruppene er oppgavestyrt. Faggruppens viktigste funksjon er å bidra til god informasjonsflyt (i tillegg til det som skjer på avdelingsnivå), faglig utvikling og identitet ved at den enkelte tilhører fagfellesskap rundt sine kjerneoppgaver.

Avdelingsdirektørene har hver sin portefølje og personalansvar for et antall medarbeidere. Saksbehandlerne forholder seg imidlertid til og får tildelt oppgaver fra, flere ledere samtidig. Det innebærer at saks- og områdefordeling og disponering av ressurser relativt ofte diskuteres i avdelingens ledergruppe. I enkelte tilfeller kan avdelingsdirektørene fungere for hverandre, men hovedprinsippet er at seniormedarbeidere skal være stedfortreder. Enkelte medarbeidere kan fungere for flere ledere.

I Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) er *Helserettsavdelingen* med sine 20 ansatte, helt og holdent prosjektorganisert. Avdelingen ble opprettet i 2002 og består utelukkende av jurister. Avdelingen har 3 avdelingsdirektører og disse har delt ansvar for personal, budsjett og planlegging. Alle deltar i minst et prosjekt og enkelte fungerer også som ”mentorer” for andre prosjekter på områder de har særlig kompetanse på. Avdelingen har i tillegg mye samarbeid med andre avdelinger og underliggende organer i prosjektene sine.

Nærings- og handelsdepartementet (NHD) forsøkte å teamorganisere administrasjonsavdelingen i 2003, men har senere forlatt denne tanken. NHD har imidlertid nylig igangsatt et mobilitets- og samhandlingsprosjekt (MOBSAM). Målet er å effektivisere departementets arbeidsmåte og sikre god kvalitet på arbeidet som gjøres, gjennom å endre måten det jobbes på, slik at samarbeid med og involvering av kollegaer i arbeidet som gjøres, skjer i langt større grad enn tidligere. Dette skjer ved at det innarbeides nye rutiner som stimulerer til å involvere og samarbeide med kollegaer der det er hensiktsmessig. Et viktig element i dette er å beskrive de største arbeidsprosessene i NHD, hvor det fremgår hva som til enhver tid skal gjøres,

hvem som har ansvaret (roller), hvordan en bør samhandle, hvor mange som bør involveres og hvilket IKT-verktøy en skal benytte i arbeidsprosessen. En nærmere beskrivelse av dette prosjektet er i vedlegg 1.

Samfunns- og frivillighetsavdelingen i Kulturdepartementet (KUD) har vært team-organisert siden 10.12 2007 da avdelingen ble etablert. Det er en liten avdeling med for tiden 12 personer og har til enhver tid 10-15 småteam med 2 eller tre personer (unntaksvis 4-5 personer) i hvert team. Teamene legges ned og etableres på nytt hvert halvår i tråd med etablering av nye halvårlige handlingsplaner for avdelingen. Det er en hovedansvarlig i hvert team, og en eller to ”nr. 2”. Nr. 2 i teamet kvalitetssikrer det som skal opp i linjen. De fleste i avdelingen er teamleder på minst ett team og inngår som teammedlem i andre team. Saker som skal opp til politisk ledelse eller ut, trenger ikke gå gjennom avdelingsdirektøren, men kan kvalitetssikres av en annen på teamet før det går til ekspedisjonssjefen. Kun kompliserte/prinsipielle saker skal i tillegg gjennom avdelingsdirektøren. Ekspedisjonssjefen har personalansvar for alle.

Kunnskapsdepartementet (KD) var det første departementet som innførte teamorganisering i 2001. I dag har seks av syv avdelinger en eller annen form for alternativ organisering som beskrives nærmere nedenfor.

Den første avdelingen som endret organisering var *Avdeling for kompetanse og arbeidsliv (KA)*⁷ samlet seg om ”*et organisasjonsdesign basert på selvstyrte team. Denne modellen er et klart brudd med tradisjonell statlig organisering og etablerte styrings- og kontrollsystemer*”⁸. Det ble etablert 10 team, basert på en analyse av oppgaver og arbeidsprosesser. Arbeidstakerne søkte seg til to team hver, og hvert team etablerte en teamkontaktrolle. Ekspedisjonssjefen etablerte to ledergrupper. En for strategisk ledelse med to ledere i tillegg til seg selv, og en for personal- og kompetanseutvikling (personalteamet) med to andre ledere. Det operative ansvaret for personalledelsen i avdelingen ble delegert til personalteamet. Hensikten var å styrke ansvaret for personal- og kompetanseutvikling i den nye organisasjonsformen fordi mye av ledernes tid gikk til faglige spørsmål. Medarbeidernes kontakt om personalspørsmål skulle gå til personalteamet. Alle team- og medarbeidersamtaler skulle foregå mellom medarbeideren/teamet og den personalansvarlige i Personalteamet. Det ble lagt opp til faste møter og utarbeidet rutiner for informasjonsutveksling mellom de to ledergruppene. Det skulle også være tett dialog om endringer av teamtilknytning, i forbindelse med lønnsforhandlinger og i forkant av team- og medarbeidersamtaler. Ordningen med to atskilte ledergrupper fungerte dårlig, og de siste årene samarbeidet de to gruppene stadig tettere.

Det var planlagt en faglig mentorrolle, der ressurspersoner kunne følge opp teamene etter behov, men dette ble raskt forkastet. Hvert team skulle heller ha mulighet for å knytte til seg en ressursperson til fag, prosess, fremstilling etc. etter behov. Avdelingen ble nedlagt i 2005 fordi deler av oppgaveporteføljen ble overført til Utdanningsdirektoratet og til andre avdelinger i forbindelse med omorganisering i departementet (Nye UFD), men ulike former for alternativ organisering er videreført i de fleste andre avdelingene i KD.

⁷ Avdelingen ble nedlagt i 2005

⁸ Sitat fra første fase i evalueringen av avdelingen utført av AFF sept. 2002.

Administrasjon og utviklingsavdelingen er organisert med grupper, for tiden 10. Ledergruppen består av ekspedisjonssjef og fem avdelingsdirektører, som hver har ansvaret for fra en til tre grupper. Medarbeiderne er medlem av en eller to grupper.

Avdelingen for analyse, internasjonalt arbeid og kompetansepolitikk ble etablert 1.1.2001 og er inndelt i fire fagområder; analyse, internasjonalt samarbeid, kompetansepolitikk og en stab med bl.a. ansvar for etatsstyring av en underliggende virksomhet. Innenfor denne strukturen er det ingen fast inndeling, men medarbeiderne har sine arbeidsoppgaver og samarbeider etter behov.

Barnehageavdelingen har vært organisert i team og prosjekter siden starten for avdelingen i juni 2007. I 2010 var det 5 basisgrupper innenfor avdelingen og 4 i lederteamet. Strukturen er endret flere ganger og teamene har vært ledet av koordinatorene som ikke er avdelingsdirektører. Koordinatorrollen har alternert hver 6. måned. Det er utarbeidet mandater for teamene som vurderes med jevne mellomrom. Innenfor teamene foretas sidelengs kollegial kvalitetssikring. Avdelingen har det siste året vært gjennom en betydelig omstilling ved at deler av oppgaveporteføljen er overført til Utdanningsdirektoratet og antall ansatte er redusert.

Opplæringsavdelingen er en stor avdeling med 70 ansatte. Avdelingen er inndelt i to seksjoner ledet av en gruppe avdelingsdirektører. Hver seksjon er delt inn i ulike grupper og prosjekter. Hver gruppe har en koordinator. Enkelte av prosjektene er også sammensatt av medarbeidere fra ulike avdelinger. Avdelingen har også en gruppe for interninformasjon og rutiner.

Forskningsavdelingen som er avdeling med ca. 30 ansatte, som har vært inndelt i grupper siden 2009. Tre avdelingsdirektører har ansvar for ett til to fagområder. Det er i alt fem til dels store fagområder. Ett av disse inkl. etatsstyring av Norges forskningsråd.

Avdeling for økonomi og styring er en liten avdeling (for tiden 14 ansatte) inndelt i områder.

Tverrgående team og prosjekter i Kunnskapsdepartementet

Kunnskapsdepartementet er i følge vår oversikt det departementet som har prøvd ut team på tvers av avdelingsgrenser, mest systematisk. Et av teamene har også deltakere fra et annet departement (NHD) og Utdanningsdirektoratet. I 2005 ble det opprettet ni tverrgående team, hvorav fire er nedlagt og fem var fortsatt i funksjon i 2011 og ett nytt ble opprettet (Språkteamet som er videreføring av "Best i norsk" og Klarspråkarbeidet). De tverrgående teamene som er aktive er:

- Analyseteam av barnehagen
- Analyseteam for grunnopplæring
- Realfagsteamet som også har med medarbeidere fra NHD
- IKT-teamet
- EU-teamet
- Språkteamet

I tillegg er det avdelingsovergripende prosjekter i KD som for eksempel:

- GNIST – rekruttering til lærerutdanning
- Vitenskapsprosjektet (nå ferdigstilt)
- Kompetanse 2020
- Ny GIV

Hvert av de tverrgående teamene og prosjektene er forankret i en avdeling og ekspedisjonssjefen har ansvaret for oppfølgingen.

Administrasjons- og utviklingsavdelingen gjennomfører hvert andre år undersøkelser om hvordan de tverrgående teamene fungerer og er med på å foreslå justeringer i teamstrukturen. Ett resultat er at teamlederne opplever at krysspresset mellom å lede denne type team og forventningene til oppgaveløsning i deres faste avdelinger, er blitt mye mindre. Arbeidet i de tverrgående teamene er sett på som viktig og har en god forankring i departementets toppledelse.

Det kan også nevnes at organiseringen av arbeidet med meldinger har som prinsipp at prosjektleder og styringsgruppeleder skal være fra ulike avdelinger.

5 Erfaringer med alternativ organisering

I dette kapitlet vil vi med grunnlag i evalueringene (se litteraturlisten) oppsummere noen erfaringer med team eller lag-/ gruppeorganisering i departementene. Ikke alle avdelingene er evaluert, noen er evaluert en gang og noen flere ganger. Noen er evaluert relativt kort tid etter omorganisering, mens andre har en lengre periode med erfaringer fra denne arbeidsformen bak seg. Resultatene vil derfor variere noe, men det er mulig å oppsummere både positive erfaringer og utfordringer. Nedenfor har vi oppsummert erfaringene under ulike temaer.

5.1 Teamstrukturen

5.1.1 Team egnet for alle typer oppgaver?

Et spørsmål som mange reiser er om hele avdelingen skal organiseres med fleksible team eller om noen oppgaver bør legges til en mer fast enhet, dvs. at oppgavene og oppgaveløserne (medarbeiderne) er permanente. Administrative oppgaver som budsjett, regnskap og også rapportering og etatsstyring, er oppgaver som i noen avdelinger blir lagt til en mer permanent enhet. Andre har valgt å opprette mer fleksible team også for disse oppgavene. Teamet består da av medarbeidere med dette som hovedoppgaver og medarbeidere som bruker litt av sin tid i det administrative teamet. Hensikten er å få bedre innsikt og forståelse på tvers av avdelingen og bedre samarbeid og kobling mellom faglige og administrative oppgaver f.eks. mellom etatsstyring og budsjettarbeid.

Det er ulike erfaringer fra å organisere denne type oppgaver i team. En erfaring fra evalueringen i Justisdepartementet⁹, var at det kunne være vanskelig å ta ut potensialet av den samlede kompetansen til teamet. Teamet ble mer en møteplass for informasjonsutveksling enn oppgaveløsning.

I evalueringen av Avdeling for kompetanse og arbeidsliv (UFD) og Familie-, barnehage-, og likestillingsavdelingen (BFD)¹⁰ i 2004, fremkommer det også synspunkter om at teamorganiseringen har ”beskjeden betydning for budsjettarbeidet”. ”I en innledningsfase kan gruppearbeid i et team ha noe for seg, men selve budsjettoppgavene er av individuell karakter. Produktet bestemmer hva som er hensiktsmessig”.

AFF har i oppsummering av erfaringer fra flere virksomheter med teamorganisering gitt som råd at ”Det bør foretas grundige vurderinger av hva slags oppgaver som skal løses i team og hvilke som skal holdes utenfor”¹¹. De mener dermed at avdelingene bør vurdere kritisk om team er egnet til å løse alle typer oppgaver. Men kritisk vurdering behøver ikke å resultere i rene faglige permanente enheter for eksempel juridiske eller internasjonale enheter.

⁹ Direktoratet for forvaltning og IKT 2009: Rapport 2009:8 Evaluering av teamarbeidet i Justisdepartementet

¹⁰ Bjørn B. Børresen: *Mellom fleksibilitet og forutsigbarhet – en komparativ effektstudie av teamorganisering i to norske departementsavdelinger*. Hovedfagsoppgave UiO okt 2004

¹¹ Presentasjon av Rune Assmann fra AFF 4. november 2008

5.1.2 Team egnet for små og store avdelinger?

Det er stor forskjell på størrelsen til avdelingene og antall ansatte vil selvsagt ha betydning for hvordan avdelingen kan organiseres mest hensiktsmessig. For små avdelinger med 10-12 ansatte, vil inndeling i flere seksjoner være lite hensiktsmessig. Blant de avdelingene som omfattes av denne rapporten, er det både svært store avdelinger for eksempel Opplæringsavdelingen i KD (ca. 70 ansatte), og små avdelinger som Samfunns- og frivillighetsavdelingen i KUD (ca. 12 ansatte). Det er godt mulig at flere småavdelinger kunne vært tatt med fordi de er organisert etter noen av de samme prinsippene med for eksempel en ledergruppe som har delt de ansatte mellom seg. En forskjell er imidlertid at de ikke selv vurderer at de har innført en ny og alternativ arbeidsform. De store og små avdelingene har noe ulike struktur, men de fleste prinsippene (ref. kap. 4.1) er fulgt.

5.1.3 Tilpasning av teamstruktur

Evalueringene viser at det er nødvendig med tilpasning av teamstrukturen relativt raskt etter tidspunktet for omorganisering. En av de første avdelingene som endret organisering (Politiavdelingen) etablerte svært mange team og hver medarbeider kunne delta i opptil fem team. Det ble vanskelig for den enkelte å bidra godt til arbeidet i så mange team. Både antall team totalt og antall team på hver medarbeider, ble redusert etter noen måneder.

Evalueringene av Avdeling for kompetanse og arbeidsliv (KA) i den gang UFD i 2002-2003¹², viser at etter ni måneder var avdelingen i gang med tilpasning av teamstrukturen ”etter at den første sammensetningen viste en del svakheter”.

De fleste av avdelingene har som prinsipp at strukturen skal vurderes jevnlig for eksempel en gang i året. Likeledes er det opplegg for hvordan medarbeiderne kan vurdere sin teamtilhørighet og hvordan rotasjon mellom team skal foregå. Formålet med denne type organisering er å få til større grad av fleksibilitet og strukturen må derfor vurderes ut fra både prioriterte oppgaver og satsingsområder, samt medarbeideres kompetanse og utviklingsmuligheter.

I løpet av noen år har det derfor vært mange endringer, noe som ses på som et synlig tegn på at organisasjonsformen fungerer ved at den er fleksibel og kan tilpasses nye prioriteringer.

5.2 Økt fleksibilitet, men behov for retningslinjer

5.2.1 Økt fleksibilitet, men for noen mindre enn forventet

I den samlede vurdering av resultater fra flere teamorganiserte departementsavdelinger og virksomheter¹³ slår AFF fast at det har blitt ”noe økt fleksibilitet”. Flere ekspedisjonssjefer understreker at ut fra deres erfaring, har deres avdelinger oppnådd økt fleksibilitet. Dette underbygges med beskrivelse

¹² Bjørn Helge Gundersen, Erik Kyvik Hauge (AFF) 2002-2003: Evaluering av teamorganiseringen i KA avdelingen, UFD. Delrapport 03.09.02 og sluttrapport 28.04.03.

¹³ Presentasjon av Rune Assmann fra AFF 4. november 2008

av hvordan komplekse hastesaker er blitt løst¹⁴. Det er blitt lettere å sette sammen en gruppe med relevant kompetanse som får raskt fram et godt resultat. Tidligere måtte de ”forhandle” med seksjoner for å få avgitt nødvendige ressurser.

I evalueringen i JD kom det spesielt fram i to av avdelingene at ”større breddekompetanse hos den enkelte medarbeider og leder medvirker til større fleksibilitet ved at medarbeiderne kan skifte mellom fagområder (team)”. Det gir også muligheter for å oppnå en bedre balanse mellom ressursbruk til kortsikte og mer langsiktige oppgaver. I den tidlige evalueringen av avdelingen for kompetanse og arbeidsliv (UFD) i 2002, heter det at ”Avdelingen vil fortsette denne prosessen og nyansere mellom hurtigarbeidende team og mer langsiktige team”. I Regionalpolitisk avdeling i KRD er det også etablert et ”langsiktig team”, men evalueringen noen måneder etter restrukturering (2010) viser at det er krevende å få tilstrekkelig prioritet til disse oppgavene.

Noen avdelinger har opplevd at tilpasning av teamstrukturen til nye utfordringer ikke var så fleksibel som forventet. Idèen var at nye politiske prioriteringer og satsingsområder skulle følges opp med reorganisering. Det er imidlertid ikke alltid like lett og populært å få gjennomført større tilpasninger fordi medarbeiderne knytter seg til sine grupper/team.

5.2.2 IKT-systemene støtter ikke godt nok fleksibel organisering

Mobilitets- og samhandlingsprosjekt (MOBSAM) som nylig er igangsatt i NHD tar i bruk nye IKT-verktøy, mobilt utstyr og nye arbeidsformer som legger til rette for samhandling, involvering og bruk av den kompetansen som finnes i departementet på tvers av avdelingsstrukturen. Et eksempel er at der flere jobber sammen med et dokument, skjer utformingen/samarbeidet i SharePoint, før dokumentet overføres til DepSak¹⁵ for vanlig saksgang.

Flere har kommentert at de nåværende IKT-systemene for eksempel Doculive er tilrettelagt for en hierarkisk struktur som gjør det vanskelig å tilpasse systemet til alternative organiseringsformer. De hevder at heller ikke SAP er tilpasset formålet. Det er også interessant at telefonkatalogen for departementene oppleves som gammeldags og at den ikke gjenspeiler de ulike organisasjonsformene. Telefonkatalogen er et viktig informasjonsgrunnlag for kommunikasjonen på tvers og for å synliggjøre hvordan departementene og avdelingene er organisert.

Hvilke muligheter og hindringer som IKT-systemene kan gi for å få til mer fleksibilitet og mer tverrgående samhandling, har ikke vært tatt opp i de evalueringene som vi baserer erfaringsoppsummeringen på. Men det er viktig å vurdere dette i den videre utviklingen av nye saks- og arkivsystemer og andre verktøy for departementene.

¹⁴ Fiskeri- og kystdepartementets avdeling for havbruk, sjømat og marked

¹⁵ Saksbehandlingssystem som skal erstatte Doculive.

5.2.3 Nødvendig med retningslinjer og prosedyrer

En viktig erfaring fra avdelingene og også statlige virksomheter som Oljedirektoratet (OD) med mer enn 12 års erfaring med team/lagorganisering, er nødvendigheten av rutiner og retningslinjer. Rutinehåndbøkene kan bli omfattende (eks. OD og Samlivs- og likestillingsavdelingen i BLD) eller beskrevet på noen få sider. Det har vært nødvendig å revidere disse etter en tids erfaring. Det varierer imidlertid hvor aktivt avdelingene bruker og viser til de interne retningslinjene.

Departementer har formelle og uformelle rutiner, standardiserte handlingsprosedyrer og en sterk embetsmannstradisjon. De nye retningslinjene skal ivareta og sikre de grunnleggende verdiene og avdelingsledelsens ansvar som ikke endres ved endret organisering. Men samtidig skal handlingsprosedyrene tilpasses de nye prinsippene, for eksempel "sideordnet kollegial kvalitetssikring" og "by pass". Dvs. at "linjen" både skal følges og kan avvikes. Avdelingsledelsen har ansvaret, men det forventes at teamet og enkelt medarbeidere skal kunne vurdere om saken er av en slik art at den skal innom linjen eller om teamet kan behandle den på egenhånd. En ekspedisjonssjef uttrykte at "vi har teamorganisering som arbeidsform innenfor linjeprinsippet". En del av de interne retningslinjene gir derfor en veiledning om dette, men det er nødvendig å utvikle god dømmekraft gjennom råd fra erfarne kollegaer og erfaring.

Andre deler av retningslinjene omhandler endring av teamstruktur og rotasjon mellom team. I evalueringen av KA kom det fram at medarbeiderne ønsket et tydeligere og mer systematisk arbeid rundt rotasjon i avdelingen og rekruttering til teamene. Senere evalueringer av andre avdelinger viser også at det viktig med forutsigbarhet der kjente prosedyrer for hva som skal til og hvordan den enkelte medarbeider kan skifte mellom faggrupper/team. En regel er at dette skal tas opp i medarbeidersamtalene, men at det også er ønskelig å ha større fleksibilitet ved at medarbeiderne kan ta opp et ønske om endring når det er behov. På den annen side kan lederne ha behov for å flytte kompetanse mellom team og spesielt til nye områder eller viktige hastesaker. Det er en balanse og kan være et dilemma mellom å sikre fleksibiliteten og nødvendig forutsigbarhet for den enkelte og for teamet.

5.3 Effektivitet og kvalitet

Gjennom bedre utnyttelse av ressursene og tverrfaglig kompetanse og en flatere struktur med færre ledd, skulle en oppnå mer effektivitet og bedre kvalitet. Evalueringene og andre oppsummeringer av erfaringene spriker. På den ene siden mener ledere i AFFs oppsummering av erfaringene at effektiviteten har økt fordi saksgangen er blitt kortere, vel og merke etter en innkjøringsperiode. Andre sier også at en gruppe som får en hastesak kan svinge seg raskt.

Men flere er i tvil om en kan si at effektiviteten har økt. Samarbeidsproblemer blir tydeligere i et tett teamarbeid og dette kan gå utover effektiviteten i arbeid. Team har også uttrykt at "de bruker mer tid på å diskutere faginnhold og organisering av arbeidet. Det tas mer hensyn til alle, og teamorganiseringen anses konstruktiv når det gjelder å få alle med". Teamet kan også bevilge seg

mye tid til oppgaver de liker. Det kan også være krevende oppgaver og som det er behov for å snakke veldig mye om. Ledere sier at det kan være utfordringer forbundet med å få teamet til å prioritere godt nok det viktigste.

Det som kommer noe tydeligere fram, er at mange mener kvaliteten er blitt bedre. Sakene eller oppgavene er bedre opplyst ved at flere med ulik kompetanse og erfaring har vurdert og utredet problemstillinger og alternative løsninger. Dette underbygges av intervjuer med toppledelsen i departementene og i andre avdelinger for eksempel i UFD for KAs vedkommende og i JD for tre teamorganiserte avdelinger. Det har vært noen ”uhell” i oppstartingsfasen, men det kommer også fram at avdelingen (KA) oppleves som både mer fleksibel, ubyråkratisk og presis. Ledergruppen i avdelingen (KA) pekte på at avdelingen faktisk har tatt en stor risiko gjennom å legge kvalitetssikring til teamene. ”Avdelingen og teamene har fått en del tilbakemeldinger på kvalitetsproblemer som de har håndtert. Det samlede bildet er at det har skjedd en kvalitetsheving. Ledergruppen peker på at teamnivået og produktene må få et sterkt fokus fra avdelingsledelsens side for å videreutvikle kvaliteten”. Ingen av de ansatte påpeker kvalitetsforringelser, men enkelte uttrykker en viss usikkerhet i vurderingene av helheten i avdelingen og for rutineene for kvalitetssikring. Noen opplever at som konsekvens av usikkerhet kontrolleres det mer enn tidligere - ”for sikkerhets skyld”.

Et begynnerproblem kan illustreres med følgende utsagn: ”Ønsket om tverrfaglighet overstyrer ofte både kvalitet og kapasitet. Dårlig kvalitetssikring av en del saker i enkelte grupper pga. manglende kompetanse hos kollega/leder. Ønsket om generalistkompetanse overstyrer behovet for nødvendig spisskompetanse”.

I JD mente de fleste også at kollegavurdering/sidelengs kvalitetssikring fungerer, men med en viss usikkerhet om hvorvidt medarbeidere tør å gi gode nok kritiske tilbakemeldinger. Ledere har ”mandat” og posisjon til å si klart fra, mens medarbeidere må trenes i å komme med konstruktiv tilbakemeldinger selv om det kan oppfattes som sterk kritikk.

5.4 Mer helhet, mindre skott

En mer fleksibel organisering skal bidra til å få mer samarbeid på tvers i avdelingen og mellom avdelinger. Det er også et mål at den enkelte leder og medarbeider skal få et mer helhetlig overblikk over avdelingens og også departementets ulike politikkområde(r) og oppgaver. Arbeidsformen skal bidra til en bedre innsikt og forståelse av sammenhengen mellom egne og andres oppgaver og de overordnede politiske målene.

Bjørn B. Børresens studie av teamorganisering i to norske departementsavdelinger fra 2004 viser at ca. 2 år etter endringen mener politisk ledelse at ”Skottene innad i avdelingen er blitt mindre tette, men ikke i forhold til andre avdelinger”. På den annen side har hyppigheten av kontakt med andre avdelinger og departementer økt for noen, men ikke alle. Det gjelder spesielt de som arbeider med politikktutvikling, koordinering og ”servicing” av politisk ledelse og som har et større behov for fleksibilitet enn de som har oppgaver som er rettet mer innover i avdelingene. Disse fremhever ulemper som manglende oversikt og forutsigbarhet.

Evalueringen av tre avdelinger i JD etter rundt fem års erfaring med teamorganisering, viste at ledere og medarbeidere mente skottene var blitt mindre. I en av avdelingene la de også vekt på at avdelingen hadde åpnet seg mye mer opp mot andre avdelinger i departementet. Eksempler på dette var at de hadde tatt initiativ til tverravelingsvise møteplasser på temaer som var aktuelle for flere.

Dette er også erfaringen fra andre avdelinger for eksempel Arbeidsmiljø og sikkerhetsavdelingen i AD. Ved å erstatte seksjonene med en pool for alle saksbehandlere og at disse deltar i faggrupper, har både medarbeidere og ledere fått et mer integrert helhetsperspektiv.

Også i den tidligere nevnte studien uttrykte ledergruppen for departementet at "Avdelingen virker åpen og delende". "Etter omorganiseringen har avdelingen forandret seg positivt. Den har blitt bedre som sekretariat for politisk ledelse, den viser en større forståelse for sammenhenger mot andre avdelinger og bidragene inn mot opplæringsfeltet har blitt bedre". Fra en nylig omorganisert avdeling uttrykkes det at "Det er mer bredde og mindre detaljer i saker som presenteres opp til politisk ledelse".

Ledergruppen blir også utfordret til å sette seg godt inn i og få sterkere forståelse for hele avdelingens portefølje. I de avdelingene der også avdelingsdirektørens fagansvar roterer, må de få opp kunnskapen om de nye områdene de skal ha ansvaret for. Dette medfører en styrking av helhetstenkningen.

For den enkelte medarbeider kan behovet for å utvikle helhetstenkning og oversikt over hele avdelings- eller departementsområdet, variere ut fra erfaringsbredde. En konklusjon fra Børresens hovedoppgave er at "erfarne medarbeidere har allerede et helhetssyn" eller som det sies: "De ser ikke helt hvordan praksis kan endres, kanskje nettopp fordi de mener de allerede tar hensyn til helheten".

5.5 Mindre sårbarhet

Et viktig funn i evalueringen av tre avdelinger i JD var at spesielt lederne mente at sårbarheten var blitt mindre. Det er adskillig større kjennskap til flere saksområder blant både ledere og medarbeidere. Lederne dekker og er forventet å dekke hverandres områder. De stepper inn for hverandre ved sykdom eller annet fravær.

Det forventes også at medarbeidere i teamene skal ha tilstrekkelig kunnskap om en sak eller saksområde, slik at de som henvender seg kan få et svar. Noen mente at det var slutt på at saker ble liggende fordi om en var borte.

Avdelinger med stor turnover kan bli sårbare fordi avdelingene mister medarbeidere med viktig kunnskap på fag- eller saksområder. Teamorganiseringen i denne type avdelinger har bidratt til at sårbarheten er blitt mindre fordi flere kan overta et saksområde når en medarbeider går ut i permisjon eller slutter.

Et moment var også at nyrekrutterte kom mye raskere inn i saks- eller fagområdet fordi teamet fungerte som en opplæringsplass. Det var mulig å henvende seg til mange med spørsmål og få veiledning og kvalitetssikring.

5.6 Nye roller og behov for rolleavklaring

Erfaringene viser at det er svært viktig å legge vekt på og bruke nødvendig tid på å utforme og avklare de nye rollene som den endrede organiseringen innebærer. De utfordringer avdelingene står overfor kan illustreres med et sitat fra evalueringen av den første teamorganiserte avdelingen (KA i UFD): ”Tydelige, forståtte og meningsfulle rolleutforminger er en avgjørende del av enhver organisasjonsstruktur. Utfordringen for KA avdelingen ligger i at man både skal utforme nye roller, fylle en mer etablert rolle som lederrollen med et nytt innhold samt avstemme disse rollene med hverandre og med arbeidsprosessene i organisasjonen. Dette vil nødvendigvis både ta tid, innebære prøving og feiling og kreve utstrakt kommunikasjon om forventningene som stilles til rollen og rolleutøvelsen”.

Nedenfor vil vi oppsummere erfaringene rundt lederrollen, medarbeiderrollen og koordinatorrollen.

5.6.1 En ny lederrolle

Endringen til teamorganisering oppleves som stor og til dels krevende for mange ledere. Prinsippene tilsier at mer myndighet og flere faglige avgjørelser skal delegeres til teamene/gruppene. Lederne skal beskjeftige seg mindre med enkeltsaker og saksområder, men skal sikre at organiseringen fungerer og at teamene tar ansvaret. Ledergruppens sentrale oppgaver og ansvarsområder er gjennomgående definert som teamenes faglige virksomhet, strategiutvikling og organisasjonsutvikling. Det grunnleggende prinsippet for ledelse i de første avdelingene som endret struktur, var presisert som ”etterspørselsstyrt ledelse”. I dette ligger det at teamene selv må etterspørre ledelse i saker eller prosesser de har ansvaret for.

Ikke mindre, men annerledes ledelse

Flere ledere forteller at de i begynnelsen lurte på hva de nå skulle gjøre. Medarbeiderne hadde også en oppfatning om at lederne nå skulle trekke seg mer tilbake og beskjeftige seg med de overordnede strategiske spørsmålene. Det skulle bli mindre press på lederne og behov for mindre ”ledelse”.

Erfaringene fra evalueringene spriker noe. I AFFs oppsummering heter det at teamorganisering har gitt økt avlastning for ledelsen, fordi det har skjedd mer delegering. Lederne mottar tilstrekkelig informasjon. Det har imidlertid blitt mindre tydelig ledelse, fordi ansvar og myndighet spres.

Evalueringen av JD konkluderte med at det ikke er blitt mindre ledelse, men annerledes ledelse. Lederkapasiteten kan være under like stort press som i de seksjonsorganiserte avdelingene. Likeledes at ønsket om å bli mer strategisk er vanskelig. En utfordring har vært lederteamets behov og mulighet for å få til strategiske diskusjoner og veivalg. Det er krevende, men lederteamene har blitt mer samkjørte og kjenner bedre til hverandres fagområder. Fra evalueringen i JD heter det: ”Ledergruppene i de tre avdelingene har etter hvert også utviklet

teamkvaliteter, og gevinstene er mest tydelige ved at de har fått flere fellesfaglige diskusjoner, og gjennom rotasjon av fagansvar er de nå bedre i stand til å gå inn på hverandres fagområder. At ledergruppene synlig fungerer som et team, gir viktige signaler til resten av avdelingen. De fungerer som rollemodeller for hvordan samarbeid utøves og utvikles”.

Medarbeiderne i JD etterspør *mer* ledelse, men ut fra intervjuene kan det virke som om det er en annen type ledelse de etterspør. De ønsker ”ledere som *tilrettelegger* og *koordinerer* ved å gå inn og gjøre prioriteringer og ha oversikt over ressursene, som kommuniserer *retning og fart* for hele avdelingen og dermed også definerer hva slags rolle det enkelte team skal ha, som har utviklet evnen til å *balansere* når det er behov for å gå inn og styre og når man skal la et team jobbe i fred, og som har tatt inn over seg at ledelse nå i større grad handler om *mellommenneskelige relasjoner*”.

Den vanskelige balansen mellom tillit og inngripen

Den endrete rollen er krevende fordi ledelsen av avdelingen ikke blir kvitt ansvaret for de vurderinger, anbefalinger og beslutninger som tas i avdelingen. Lederne må ha tillit til og legge til rette for at team og enkeltmedarbeidere tar ansvaret, prioriterer riktig og har høy kvalitet og effektivitet. Lederne må imidlertid også ha overblikk og gripe inn når det er nødvendig for å sikre formalia, kvalitet eller innhold.

I flere av evalueringene har det kommet fram behov for avklaringer om når lederne skal gripe inn og at dette er en vanskelig balansegang å håndtere for team og ledere. Erfaring har vist at ledelsen kan intervensere både for raskt og for sent og endog uten at det har vært behov, i slike situasjoner. Det er også spørsmål om hvem som skal ta initiativ til å få avklaringer; teamet eller lederen. Det er behov for forutsigbarhet om selvstendigheten til teamet og lederens utfordringer hva gjelder balansen i lederstyring og oppfølging; ”tett på” eller ”tilbakelent”, ”pådyttet ledelse” eller ”etterspørselsstyrt”.

Rop etter prioritering

Et resultat fra flere av evalueringene er utfordringer rundt prioritering. Hvor mye og hvilke prioriteringer skal legges til teamene og hvilke skal ledergruppa/lederteamet ta. Spørsmål som stilles fra lederne er usikkerhet om teamene prioriterer de viktigste sakene mht. tid og ressursbruk eller om det teamet selv anser som mest interessant, blir prioritert. Fra teamene kan det oppstå frustrasjoner fordi det foreligger for liten klarhet i prioriteringen av saker og ressurser. Det forventes at ledergruppen/lederteamet skal prioritere, i hvert fall ”i stort” dvs. å stake ut kursen. Andre mener at det svekker teamets ansvar dersom de ikke får og tar prioriteringsansvaret.

I REGA (KRD) var en av utfordringene ”ønske om en tydelig og enhetlig ledelse med tydeligere ansvar for oppgavefordeling og oppgaveprioriteringer”¹⁶. Minievalueringen viste at med avdelingsdirektørene som teamledere, var det *lagt bedre til rette* for at ledelsen (den samlede

¹⁶ Difi: Minievaluering av organisasjonsendringen i REGA, Juni 2010

ledergruppa) kan ha bedre oversikt over og kunnskap om det som gjøres i teamene. Endringen har gitt gode *forutsetninger* for at

- overordnet strategi får betydning for prioritering av teamets oppgaver, noe som bl.a. vises i utarbeidelsen av arbeidsplaner,
- ressursbruk prioriteres i hht. viktighet,
- oppgavene som gjøres i teamene *følges opp* og teamleder (avd. dir.) kan avgjøre når ”noe er godt nok”,
- en med myndighet kan skjære igjennom ”evindelige” diskusjoner og få gjennomslag videre opp i systemet (avd. dir. har nødvendig myndighet, noe de fungerende teamlederne ikke hadde),
- strategien (mål og retning) for avdelingen bygger på bredden av oppgaver i avdelingen (strategien bygges nedenfra og opp).

Løsningen REGA valgte har i flg. undersøkelsen bedret prioriteringsutfordringene, men kan også ha noen negative konsekvenser for andre formål med teamorganiseringen. Dette vil vi ta opp senere.

Synlig ledelse

Et gjennomgående funn fra flere av evalueringene er også ønsket om mer synlig ledelse og mer lederinvolvering. Det er imidlertid også noen motsigende meldinger om dette. I evalueringen av KA ble det på den ene siden pekt på at ledelsen var for usynlig for organisasjonen. ”Man savnet en tydelig strategi og overordnede føringer, personlig kontakt, å bli sett og å få tilbakemeldinger fra lederne”. På den annen side ønsker en ikke å ha en som blander seg for mye inn og overtar det de mener teamet skal ha ansvar for. I denne evalueringen antydes det at det er et skille i avdelingen mellom generasjoner. De med mye erfaring vil bevare sin selvstendighet, mens de yngre trenger mer oppfølging og ønsker å være synlige for sjefen.

Håndtering av personalansvaret

Medarbeideren må forholde seg til flere ledere, hvorav en skal ha personalansvaret. Det virker som om de fleste klarer å håndtere dette greit, men det kan oppstå noe usikkerhet bl.a. om vurderingen av prestasjonene til den enkelte og om arbeidsbelastningen.

Ledere har også uttalt at de ikke synes de har funnet noen god mekanisme for ivaretagelsen av personalansvaret. Dette kan både dreie seg om den kontinuerlige oppfølgingen og vurdering i medarbeidersamtaler, lønn og karriereutvikling. I en av de første avdelingene som ble omorganisert ble det opprettet to stillinger for personalledere. En årsak var at avdelingen ønsket å satse mye på kompetanseheving og utvikling. Personallederne var utenfor den strategiske ledergruppen og dette fungerte ikke optimalt. I evalueringsrapporten heter det: ”Det er nødvendig å samkjøre ledelsesprosessene rundt en helhetlig lederrolle som både ivaretar de faglige/produksjonsmessige og de relasjonelle problemstillingene i hverdagen”. Ordningen ble derfor endret.

En vanlig ordning er at lederne som har fagansvaret for de team/grupper medarbeideren tilhører og lederen med personalansvaret forbereder seg sammen til medarbeidersamtale eller i forbindelse med lønnsvurdering.

Noen medarbeidere mener det er en fordel at de ikke bare blir synlige for og vurdert av bare én leder, mens andre er usikre på om de blir vurdert riktig og rettferdig av ulike ledere i fellesskap.

Håndtering av motstridende krav til lederne

AFFs evaluering av KA oppsummerer hvilke motstridende krav lederne stilles overfor og gir noen råd til hvordan dette kan håndteres. Vi gjengir dette nedenfor fordi erfaringer fra avdelinger som er relativt nylig endret, viser mange av de samme utfordringene. ”Lederne stilles overfor motstridende krav. På den ene siden økt delegering av ansvar og generell nedtoning av ledelsesfunksjonen, og på den andre siden økt ledelsesfokus – om enn i en annen form enn ved tradisjonell linjeorganisering. Dette gjelder både administrativ ledelse i betydningen koordinering og kontroll av arbeidsprosesser, rutiner og oppgaver, samt motiverende og mer relasjonsbasert ledelse i form av tilbakemeldinger, coaching og tilstedeværelse av en klar og tydelig lederskikkelse.

Tvetydighet kan imidlertid oppstå fordi man blir usikre på om man trækker over grenser eller bryter med prinsipper og verdier. Dette fører i sin tur til at lederskapet kan ha en tendens til å tilsløres gjennom manglende kommunikasjon om ledelsesinitiativer, eller at oppgaver og funksjoner ikke blir ivaretatt.

Dette dilemmaet krever at det i hvert enkelt tilfelle etableres en praksis og en fremforhandlet enighet om hvordan motsigelsene kan balanseres og harmoniseres, samtidig som ledelsen evner å hente ut gevinsten ved teamorganiseringen og ikke havner tilbake i den gamle linjeorganisasjonens spor.”

5.6.2 Medarbeiderrollen

Viktige formål med teamorganisering er å utvikle medarbeidere og utnytte kompetansen bedre. Medarbeiderne skal få prøve seg på nye utfordringer, ta initiativ, utvikle selvstendighet, kreativitet og dømmekraft og endre arbeidsform. Dette medfører at rollen som medarbeider og forventningen til medarbeiderne kan bli annerledes enn i en mer tradisjonell hierarkisk struktur.

Nedenfor vil vi oppsummere relevante funn fra evalueringene om spesielt økt selvstendighet og utnyttelse og utvikling av kompetansen.

Økt grad av selvstendighet?

Evalueringen fra spesielt Sivilavdelingen i JD som har flere år med erfaring fra denne organisasjonsmodellen, viser at medarbeiderne opplever mer selvstendighet og innflytelse. Det er relativt stor turnover og mange unge i denne avdelingen. Mange var svært positive til arbeidsformen, men hadde også refleksjoner om hva som kunne forbedres.

En erfaring var at nyansatte ble raskere integrert i avdelingen og lærte raskere. De fikk veiledning fra flere i teamet og det var lett å be om råd fra medarbeidere med mer erfaring eller spesialister på et område. De fikk innsikt i faget og hvilke verdier og normer (skrevne og uskrevne) som departementsansatte bør kunne. Lederne mente også at det var påfallende hvor

god dømmekraft medarbeiderne hadde utviklet mht. vurdering av hvilke saker som måtte gå om ledelsen og hvilke de kunne behandle mer selvstendig i teamet.

En gjennomgående erfaring fra alle avdelingene med teamorganisering i JD var at medarbeiderrollen er endret ved at den enkelte har fått mer ansvar, er mer delaktig, opplever mer tillit og større frihetsgrader. Dette er faktorer som blir fremhevet som udelt positive, både fra lederne og medarbeidernes side.

Det er imidlertid store individuelle forskjeller mellom medarbeiderne, og noen av lederne mente at medarbeiderne bør bli flinkere på *selvledelse*. Lederne må imidlertid legge til rette for dette. Nødvendig forutsigbarhet for at den enkelte og teamet, ble fremhevet som en forutsetning for å utvikle kompetanse på selvledelse. Det heter videre i denne evalueringen at ”selvledelses- og medarbeiderutvikling må settes i system i det daglige, både gjennom ferdighetstrening, og at det skapes en kultur hvor det blir vanlig å reflektere og snakke i fellesskap om tilfeller som enten oppleves for ”mye eller for liten grad av selvledelse” ”. ”Medarbeiderne trenger å utvikle evnen til å bedømme hvor stort handlingsrommet for selvledelse kan være”. Et eksempel på ferdighetstrening er seminar med øvelser i selvledelse og trening i å sortere informasjon etter viktighet. Men det understrekes at det er nødvendig å trene og få økt forståelse gjennom det daglige arbeidet.

At medarbeiderne får økt selvstendighet og innflytelse samsvarer også med en oppsummering som AFF gjør av funn fra flere evalueringer. Resultatene dokumentert i Børresens hovedoppgave fra en avdeling i BFD og en i UFD, viser også at medarbeiderne hadde fått økt selvstendighet og innflytelse, men dette gjaldt i hovedsak medarbeiderne engasjert med politikktutvikling, utredning og koordinering¹⁷. En av hans vurderinger er: ”Den formelle, teamstrukturen nedtoner betydningen av hierarkisk nivå, og gir større grad av ansvar og selvstendighet til den enkelte saksbehandler. Koordinering trenger ikke skje gjennom overordnet leder (hierarkisk), men kan skje *direkte, horisontalt og kollegialt* med andre avdelinger og departementer. For den gruppen som har etablert hyppigere kontakt med andre avdelinger og departementer, har teamstrukturens uttrykk for kollegial koordinering hatt betydning. De som driver med politikktutvikling, utredning og koordinering, har nærmet seg en lederadferd. I tråd med ideene for teamorganiseringen har disse ansatte opplevd ”empowerment” (her i form av mer ansvar for koordineringen utad). Han mener at en viktig årsak til dette er at ”Disse oppgavene går på kryss og tvers, og preges i større grad av uforutsigbarhet, omskiftelighet, og usikkerhet. Det er her behovet for fleksibel koordinering synes å være størst”.

Økt utnyttelse av kompetansen?

AFFs oppsummering av flere studier, konkluderer med at ledere mener at avdelingene har fått til både bedre utnyttelse av medarbeideres kompetanse og bedre samarbeid på tvers. Medarbeiderne mener at de har fått økt faglig ansvar,

¹⁷ Bjørn B. Børresen s. 90

kompetanse på flere fagområder og at den enkeltes kompetanse er utnyttet bedre.

Oppsummeringen fra evalueringen gjennomført etter vel ett år i Avdelingen for kompetanse og arbeidsliv (KA) i UFD viste imidlertid at enkelte medarbeidere i avdelingen ikke opplevde at de fikk brukt sin kompetanse godt nok. AFF kommenterte dette funnet på følgende måte: ”Det kan virke som om de nye kravene til medarbeiderrollen ikke passer alle medarbeiderne godt nok og at noen ikke trives med fleksibiliteten den krever. Dvs. både å skifte arbeidskolleger og inngå i nye fagfelter med krav om å oppdatere seg og lære nye områder.”

Noen av evalueringene er utført relativt kort tid etter omorganiseringen. Resultatene fra disse viser at forventningene til både større grad av selvstendighet og bedre utnyttelse av kompetansen, har vært større enn det medarbeiderne har opplevd. Men også funn fra kartlegginger i mer etablerte avdelinger (REGA i 2010) viser at det er medarbeidere som mener at deres kompetanse ikke er synlig nok og ikke blir utnyttet godt nok. De uttrykker også behov for mer relevant kompetanseutvikling. Forslag til tiltak for å styrke dette var:

- Få bedre og allmenn tilgjengelig oversikt over kompetansen i avdelingen, for å kunne utnytte hverandre bedre.
- Medarbeidersamtaler som reelt bidrar til vurdering av den enkeltes kompetanse, arbeidsbelastning, ønsker om kompetanseutvikling og arbeidsområder (teamtilhørighet).
- Kompetanseutviklingsplan for det første (eller de to første årene) gjerne med hospiteringsordninger i sektoren.

En utfordring medarbeiderne i JD nevnte var at vektleggingen av å styrke generalistkompetansen kunne gå på bekostning av spesialisering. En løsning var at enkeltmedarbeidere i perioder ble skjermet og fikk arbeidet med én ofte høyt prioritert oppgave eller fikk spesielt faglig påfyll på et spesialområde.

Ved at lederne ved fravær stepper inn for hverandre i stedet for å bruke stedfortredere, opplever noen at det blir færre muligheter for å få lederpraksis og trening. Fungeringsordningen har tidligere bidratt til dette. På den annen side har langt flere mulighet for å fungere som koordinatore og som prosjektledere. I AFFs oppsummering av erfaringene med denne organisasjonsformen, mener de at medarbeiderne kan få mer ledelseserfaring fordi de fungerer i ulike roller som innebærer ”å lede”.

5.6.3 Koordinatorrollen er krevende

Et gjennomgående funn i alle evalueringene er at koordinatorrollen/teamkontaktrollen er uklar, vanskelig og også lite attraktiv. Det pekes på flere årsaker som vi gjengir nedenfor. Vi gjengir også noen eksempler på forslag til løsninger og tiltak for lette utfordringene og utvikle rollen.

Allerede i den tidlige evalueringen av KA i UFD (2003) ble utfordringene beskrevet på følgende måte: ”Det er gjerne ferske saksbehandlere som får denne, og de blir ofte sittende igjen med de sakene ingen andre vil ha. I tillegg

har de ingen beslutningsmyndighet". Denne beskrivelsen passer godt for ivaretagelsen av koordinatorrollen i andre avdelinger.

Koordinatorrollen eller teamkontaktrollen utformes noe forskjellig fra avdeling til avdeling og av teamene. Noen har bevisst valgt en koordinatorrolle som av noen benevnes *teamkontaktrolle*, med klare koordinerende funksjoner. Mens i andre team oppleves det som rollen gir stort ansvar for teamets oppgaveløsning og virkemåte. Fellesnevneren er imidlertid liten myndighet. Teamkontakten har ingen personlige incentiver eller incentiver å bruke i teamet, og kan ikke pålegge oppgaver. Det er teamet som kollegium som skal utvikle og ivareta et kollektivt ansvar for oppgaveutførelsen og kvaliteten.

Fra evalueringene kan det virke som om avdelingene i stor grad har overlatt til teamene selv å utforme og definere denne rollen ut i fra egne behov. Dette har ført til en del ulikheter som kan ha uheldige sider. Det stilles spørsmål om hva slags funksjoner som er lagt til rollen: Er det en koordinatorrolle internt i teamet, eller er det en teamkontaktrolle som skal ivareta samhandling og grensesnitt mot omgivelsene og deres behov for en direkte link inn til teamet?

Teamkoordinatorrollen er ikke en posisjon, men en funksjon som en medarbeider har for en periode. Erfaringer fra flere teamorganiserte virksomheter viser at denne funksjonen er viktig for å få teamene og enkeltmedarbeidere i teamene til å fungere godt.

Flere av evalueringene anbefaler at denne rollen bør styrkes ved at den løftes og gis større tyngde. Et forslag fra evalueringen av KA i UFD (2003) er: "En kunne se for seg at koordinator gis beslutningsmyndighet på vegne av avdelingsdirektør". På denne måten blir koordinator en slags nestleder for avdelingsdirektøren. Avdelingen for Havbruk, sjømat og marked i FKD har valgt denne modellen, men det understrekes at koordinatorfunksjonen går på omgang. Noen ville vurdere en slik løsning som å endre rollen til en posisjon mer enn en funksjon.

Andre setter inn tiltak for å legge bedre til rette for og utvikle medarbeideren som skal fylle funksjonen. I en avdeling i JD benyttes bl.a. *forventningssamtaler*. Det vil si at medarbeideren ikke kastes direkte ut i rollen, men forberedes gjennom samtaler med avtroppene koordinator og ledere. Et forslag er også å arrangere samlinger med de som avslutter en periode og de nye, og tilbakemelding til leder om styrker, svakheter og tiltak for utvikling av teamet.

5.7 Arbeidsmiljø og arbeidsbelastning

Viktige hensikter med alternativ organisering er å utvikle den enkelte medarbeider og gi økt motivasjon gjennom mer selvstendighet, flere utfordringer og faglig utvikling. Den enkelte medarbeider og leder kan oppleve både den nye arbeidsformen og endringsprosessen ulikt. Evalueringene som ligger til grunn for en del av kunnskapsinnhentingene til denne rapporten, er utført på ulike tidspunkt i avdelingenes utviklingsprosess. Et generelt inntrykk er at endring fra seksjoner til en mer fleksibel struktur, er krevende og til dels frustrerende for mange, men at dette går seg til etter hvert og gir positive

virksomheter med teamorganisering konkluderer med at medarbeiderne opplever økt tilfredshet i arbeidssituasjonen. Evalueringen av REGA i 2003 konkluderer med følgende: "Ikke minst bidrar teamorganiseringen til høy trivsel blant de ansatte, stor grad av fornøydhet med arbeidsoppgavene og opplevd selvstendighet i arbeidet. En annen sterk side ved REGA modellen er kombinasjonen av selvstendige team, med prosjektorganisering for visse oppgaver som gir stor grad av fleksibilitet i kompetanse og ressursdisponeringen."

I evalueringen i JD kom det fram at organisering bidro til å skape trygghet for medarbeiderne ved at ansvaret for oppgavene legges mer på teamet enn på enkeltpersoner. Det gikk også raskere å integrere nye medarbeidere både sosialt og faglig. Bedre samarbeid på tvers og tettere samarbeid med andre faggrupper, trekkes fram som positive sider ved flere evalueringer. Det blir mindre skott, "færre klikker" og medarbeidere uttrykker at avdelingsidentiteten er blitt sterkere fordi de samarbeider med og er blitt bedre kjent med mange flere av kollegaene. "Medarbeiderne blir mer synlige for hverandre. Arbeidsformen avdekker sterke og svake sider, kompetanse, personlige egenskaper og samarbeidsevne. Hver medarbeider kan derfor utnytte hverandres kompetanse, evner og egenskaper bedre."

På den negative siden er det flere som rapporterer om sterkere krysspress. Medarbeiderne deltar i flere team. Følgende sitat kan illustrere de utfordringene dette kan gi: "Mens jeg før fikk oppgaver fra en leder, kommer de nå fra to. Arbeidsmengden har blitt større. Arbeidsdagene er mindre forutsigbar, og blir ofte hakket opp ved at nye oppgaver kommer inn fra høyre og venstre, dvs. ikke fordelt av leder, men som forespørsler om bistand fra kollegaer. Dette gir mindre tid til fordypning og konsentrert jobbing."

Det kan oppstå usikkerhet rundt hvorvidt lederne har god nok oversikt over ressurs situasjonen i teamene når denne er sammensatt av "ressursbrøker". Dette gjelder også arbeidsbelastningen til den enkelte medarbeider når flere ledere kan trekke på en medarbeiders kompetanse og kapasitet.

Den stadige omstillingen med opprettelse og nedleggelse av team/grupper og prosjekter, og økt mobilitet for både medarbeidere og ledere, utfordrer enkeltindividenes psykologiske behov for stabilitet og forutsigbarhet. Selv om medarbeiderne synes å være innforstått med at denne rotasjonen er et grunnleggende trekk ved organisasjonsformen avdelingen har valgt, opplever en del uro knyttet til opprettelse og nedleggelse av team. I en av evalueringene var det særlig de som hadde vært lenge i avdelingen som syntes prosessene hadde vært dårlige. Noen reagerte sterkt på at de er blitt fratatt oppgaver. Flere hadde opplevd at man ikke har vært nok involvert i prosessene. Det understrekes derfor at det må stilles store krav til systematikken, åpenheten og gjennomføringen av rotasjon og opprettelse/nedleggelse av team.

På tross av de utfordringene en mer fleksibel organisering kan gi for arbeidsmiljøet, er det svært få (ingen) avdelinger som har ønsket å reversere organiseringen.

5.8 Teamets funksjonsmåte

Det er en utfordring å få alle team/grupper til å fungere godt nok. Noen fungerer svært bra. Andre blir en møteplass for informasjonsutveksling, men uten mer kollektiv problem- og oppgaveløsning. Årsakene kan være både type oppgaver lagt til teamet, kompetansesammensetningen, arbeidsmåten, relasjonene mellom medlemmene og samhandlingskompetanse.

Det stilles spørsmål ved om teamarbeid egner seg for alle typer oppgaver? Det har vært pekt på at enkeltsaksbehandling utføres best og mest effektivt i en rendyrket linjeorganisasjon. Men det er eksempler på at saksbehandlere har god bruk for teamet til både å vurdere prinsipielle sider ved lignende saker, kvalitetssikring og veiledning av mindre erfarne medarbeidere. Likebehandling kan sikres. I en av evalueringene kommer det fram at teamet for budsjett- og økonomi ikke klarer å tilføre noe nytt fordi det er så faste prosedyrer og rutiner for denne type oppgaveløsning.

Det kan skje at teamets potensial ikke blir utnyttet fullt ut. En årsak er at teamet kun tilføres oppgaver som er nedfelt i en handlingsplan for teamet, mens det meste av sakene går utenom og utføres av enkeltpersoner. Et annet eksempel er at de løpende sakene tar det meste av tiden, mens det mer langsiktige utviklingsarbeidet der teamet kunne bidratt, blir skjøvet på.

Dersom medlemmene ikke ser nytten av teamet, kan det føre til dårlig oppslutning om teamet og teammøtene. Dette kan skyldes mangel på struktur og møtedisiplin. Effektiviteten kan bli for dårlig og det kan virke frustrerende. Det er også pekt på at teamet blir en viktig sosial arena med mye hygge og interessante diskusjoner, men for liten framdrift. Det kan være forventninger i teamet om at beslutningene skal baseres på full enighet noe som gir redusert beslutningsevne.

Flere av evalueringene legger vekt på viktigheten av hensiktsmessige mandat, retningslinjer og spilleregler for teamene. I noen avdelinger er det teamene selv som utvikler egne spilleregler for at de skal være godt forankret, tilpasset og bli brukt aktivt. Teamene må selv utvikle arbeidsformen, normene og relasjonene i teamet.

I avdelinger som har arbeidet med dette over flere år, legger også vekt på påfyll av bevisstgjørende kompetanse om samarbeid, samhandling og problemløsning. Det er også viktig at lederne følger med og opp og kan gripe inn og bistå når teamet ikke fungerer så godt som ønskelig.

5.9 Hvem har ansvar for hva?

Et gjennomgående problem er at underliggende organer og samarbeidsparter kan ha problemer med å vite hvem som har ansvaret for hva i denne type

avdelinger. Det kan også være en tendens til at samarbeidspartene tar kontakt med de personene de har hatt kontakt med tidligere.

Det som imidlertid kommer fram i evalueringene er at dette går seg til over tid, men det er viktig å utpeke kontaktpersoner og gi klar informasjon til ulike aktører med behov for kontakt med avdelingen. Noen avdelinger har lange lister over hvem i avdelingen som har primæransvaret for hvilke oppgaver, tema eller saksområder.

6 Noen refleksjoner til slutt

Formålet med denne rapporten har ikke vært å komme fram til noen anbefalinger til organisering av departementer og departementsavdelinger, men å beskrive ulike alternative organiseringer og oppsummere erfaringer. Dette håper vi kan være til nytte for avdelinger eller departementer som vurderer å endre organiseringen og arbeidsmåtene.

Gjennom de evalueringene Difi har gjennomført eller bidratt i, har vi imidlertid gjort noen erfaringer som vi reflekterer over i dette avslutningskapittelet.

6.1 Teamorganisering løser ikke alt

En gjennomgående erfaring er at det tar tid å få en ny organisasjonsform til å fungere etter intensjonen. Endring av struktur, oppgavefordeling og arbeidsform i en avdeling berører sterkt den enkelte leders og medarbeiders arbeid og arbeidsdag. Denne type endringer kan derfor ha større innvirkning og konsekvenser for den enkelte, enn endringer av hele organisasjoner. Det enkelte individ kan oppleve endringene svært forskjellig. Mer innflytelse, ansvar, fleksibilitet og tett samarbeid med kollegaer, kan for noen være svært positivt, mens andre kan bli frustrerte over en løsere struktur.

Det vi imidlertid har sett fra ulike evalueringer er at forventningene til den nye arbeidsformen er store. Det kan være en tendens til å tro eller håpe på at endringen skal løse "alle problemer" avdelingen strir med. Overskriften til oppsummeringen av hovedfunn fra en av evalueringene¹⁸ er: "Utfordringene ligger ikke primært i teamorganiseringen". Dette er en egnet overskrift over hovedfunn i flere evalueringer. Organisering kan være en nødvendig forutsetning for å få til mer fleksibilitet, kreativitet, motivasjon og tverrfaglig samarbeid, men vil ikke være et tilstrekkelig tiltak. Avdelinger som har problemer av ulik art for eksempel rundt ledelse, kompetanse, personalkonflikter eller samarbeidsproblemer, vil ikke kunne løse dette kun ved å endre organiseringen.

Forberedelsen av endringen og omstillingsprosessen er viktig. Flere peker på at det må arbeides mye med avklaring av forventninger og at det må brukes tid på erfaringsinnhenting og problematisering av teambegrepet i forkant av omorganiseringen.

Større grad av fleksibilitet innebærer ikke at forutsigbarheten er fraværende. Det er derfor viktig å utarbeide og få oppslutning om retningslinjer for beslutningsprosesser om endring av teamstruktur, sammensetning og mobiliteten mellom team, saksbehandlingen, personalansvaret osv.

Selve poenget med en fleksibel organisering innebærer imidlertid at organiseringen og retningslinjer kan justeres og tilpasses. Det er derfor ikke noe nederlag å endre og prøve ut ny teamstruktur, endre sammensetning i teamet, reviderte retningslinjer og endre fordelingen av fag- og personalansvaret i

¹⁸ REGA 2004

avdelingen. Endring i denne type organisasjonsenheter er en indikasjon på at virksomheten lærer og utvikles.

6.2 Teamorganisering setter organiseringen på prøve

Gjennom arbeidet med evalueringen av avdelingene i JD som hadde vært teamorganisert i ca. 5 år i 2009, erfarte vi at ledere og medarbeidere viste en god forståelse og innsikt om betydningen av ledelse, organisering og samarbeid. Dette er også kommet til uttrykk i de samlingene vi har hatt med ekspedisjonssjefer for denne type avdelinger. Én forklaring er at ledere som har valgt å satse på en mer utradisjonell organisering av arbeidet, er spesielt interessert i ledelse og organisering som fagområde. Vi mener imidlertid også at organisasjonsstrukturen i seg selv bidrar til dette. Gjennom kontinuerlig å måtte vurdere hvordan avdelingen fungerer, tvinges alle i avdelingen til å ta standpunkt til organiseringen. Dette skaper en dynamikk, og bidrar også til at medarbeiderne får et mer bevisst forhold til organisering av oppgaveløsningen. Det er også en sterkere grad av synlighet rundt hvordan ledelse utøves. Lederteamet må finne sin form og lederne må utvikle og tilpasse oppfølging og kontroll etter sak, fagområde, team og den enkelte medarbeiders behov.

Medarbeiderne kan sammenligne hvordan lederne spesielt utøver faglederrollen. Lederne og lederteamet settes på prøve, og lederrollene må kontinuerlig utformes og utvikles. Lavere terskler mellom fagområder og personer gir også mindre hierarki som medvirker til en annen form for kommunikasjon.

Det at noen avdelinger innfører teamorganisering, har også bidratt til at andre avdelinger i departementet (JD) gjennomgår sin organisering, og får et mer bevisst forhold til hvilken løsning som er mest hensiktsmessig for dem og til hvorfor de arbeider som de gjør. I KD (tidl. UFD) opplevde de også at ledergruppen i departementet berømmet det avdelingen (KA) hadde oppnådd over en kort periode. "Avdelingen måtte gjøre noe radikalt og de gjorde det". Det ble viktig at de erfaringene som avdelingen hadde høstet ble delt med resten av departementet. Det er derfor også opprettet horisontale samarbeidsprosjekter i departementsstrukturen. Omorganiseringene har også skapt mye eksternt interesse og dette har bidratt til å løfte departementets omdømme som innovativt og spennende.

6.3 Avdelingsdirektører som teamledere ny trend?

I den senere tiden har det skjedd en endring av det vi kan kalle den "idealtypiske" team/lagorganiseringen som vi mener kan ha betydning for hvordan organisasjonsformen vil fungere. Noen avdelinger har valgt å trekke avdelingsdirektørene nærmere inn i ledelsen av teamene. Dette har vært valgt som løsning ved etableringen av ny organisering i Barne- og ungdomsavdelingen (BUA) i BLD 1. februar 2011 og i forbindelse med justering av organiseringen i REGA¹⁹ (KRD). Også i den lagorganiserte

¹⁹ 1. september 2009, ca. syv år etter endringen fra seksjonsorganisering til team.

avdelingen for Havbruk, sjømat og marked (HSM) i FKD, ledes teamene delvis av avdelingsdirektører, men her har avdelingsdirektørene stedfortredere som i praksis leder teamene.

En årsak til endringen i REGA var ønske om en tydelig og enhetlig ledelse med tydeligere ansvar for oppgavefordeling og oppgaveprioriteringer og oppgavemessig mer homogene grupper. Bedre prioritering av oppgavene er som vi har beskrevet i kap. 5.6.1, en gjennomgående utfordring. Ved at avdelingsdirektørene leder teamene og teammøtene, mener medarbeiderne at prioriteringen er blitt bedre og at lederne har fått bedre oversikt. Men en kan stille spørsmål om endringen kan føre til at det potensial som teamorganisering representerer ikke kan tas ut. På sikt kan det også få noen konsekvenser ved at teamet ikke fungerer som team lenger, men blir en ordinær enhet med en fast leder. Vi ser følgende negative konsekvenser av dette:

- Teamene blir fragmenter/fraksjonert og arbeidsfellesskapet svekket fordi kommunikasjonen og oppgaveløsningen i sterkere grad skjer mellom teamleder og den enkelte medarbeider enn mellom deltakerne i teamet.
- Teamet og arbeidsfellesskapet svekkes fordi møtehyppigheten er avhengig av teamleders tilgjengelighet/tilstedeværelse. Saker tas da heller opp med leder utenom møtene enn i teamet, noe som igjen gjør teamdiskusjonen mindre relevant og aktuell.
- Sårbarheten kan bli sterkere fordi ”back up” funksjonen som teamet sto for, blir svekket.
- Teamleder kan bli supersaksbehandler og det er vanskelig å balansere mellom ”tett på teamet og oppgavene”, teamlederrollen og det overordnede (strategiske) ansvaret som del av ledelsen i avdelingen.
- Det kan bygges opp revirer mellom teamene ved at hver avdelingsdirektør prioriterer sine team på bekostning av helheten.

En måte å bøte på disse utfordringene på, kan være å oppnevne nestledere eller medarbeidere med støtteoppgaver for avdelingsdirektører som fungerer som koordinatører.

6.4 Vil departementene satse mer på alternative organisasjonsformer framover?

I løpet av de siste ti årene er det relativt få avdelinger som har endret struktur fra tradisjonell seksjonsorganisering til mer fleksible organisering. Noen få departementer har flere avdelinger med alternativ struktur, men det vanligste er at det er én av departementets avdelinger som er organisert på denne måten.

I rapporten om ”Framtiden departement” fra Statskonsult (Notat 2000:4) ble det antatt at departementene ville få en flatere og mer fleksibel struktur. Det ble vist til eksempler fra andre land der spesielt næringsdepartementene hadde endret struktur. Også forskere antok at endringer ville tvinge seg fram fordi: ”Organisasjonene står overfor nye krav og oppgaver, som skal løses raskere, mer innovativt og kreativt, samt mer effektivt. De tradisjonelle organisasjonene

(hierarkiet) er ikke laget for de nye utfordringene.” (Peters 2001, Colbjørnsen 2003: 97-98).

Det har stadig blitt flere som ser at nye utfordringer krever en annen organisering, men det er en langsom utvikling. Dette til tross for at norsk forvaltning sammenlignet med andre land synes å være mindre styrt av formelle og strenge prosedyreregler²⁰, og at norske departementer har betydelig selvstendighet til å prøve ut nye ledelses- og arbeidsprosesser og samarbeidsordninger²¹.

Den hierarkiske organisasjonsformen har vist en bemerkelsesverdig historisk overlevelsessevne, pga. fordeler med for eksempel spesialiseringsgevinster, forutsigbarhet og klare ansvarslinjer. (Colbjørnsen 2003: 96-97, Peters 2001: 7-9, Weber 1972).

De alternative organisasjonsformene som er tema for denne rapporten, bryter ikke fullstendig med den hierarkiske organisasjonsformen. Det er departementsavdelinger som må forholde seg til ansvarslinjene. Det har derfor også vært diskutert om det er riktig å bruke begrepet ”organisasjonsform” eller om det i realiteten er en ny arbeidsform innenfor den hierarkiske strukturen. Ved at avdelingene oppløser den tradisjonelle seksjonsstrukturen, mener vi imidlertid at det er hensiktsmessig å bruke begrepet alternative organisasjonsformer.

Det vi imidlertid ikke har oversikt over og nok kunnskap om, er om og eventuelt hvordan arbeidsformene, kommunikasjonsmønsteret og samhandlingsmåtene har endret seg i de seksjonsorganiserte avdelingene og over avdelingsgrenser i denne tiårsperioden. En årsak til at ikke flere avdelingen i departementene og hele departementer har endret struktur, kan være at de møter de nye utfordringene ved å tilpasse arbeidsformen og samhandlingsmåtene. Et eksempel på dette er Næringsdepartementet, men også andre departementer benytter ny teknologi til å understøtte samhandlingen.

Mye tyder derfor på at det har skjedd og skjer endringer i arbeidsformen, men om endringene er tilstrekkelige til å møte både forventninger fra nye generasjoner og nye krav til innovasjon, kreativitet og effektivitet i oppgaveløsningen, er usikkert. Endring av organisasjonsstrukturen er et kraftigere virkemiddel for å få til endring.

²⁰ Statskonsult, 2007: Javel, statsråd? Rapport 2007:27

²¹ Difi, 2011: Hva skjer i departementene? Om utfordringer og utviklingsbehov. Rapport 2011:11

Prosjekt for mobilitet og samhandling i Nærings- og handelsdepartementet

Nærings- og handelsdepartementet (NHD) har igangsatt et mobilitets- og samhandlingsprosjekt (MOBSAM). Målet er å effektivisere departementets arbeidsmåte og sikre god kvalitet på arbeidet som gjøres, gjennom å endre måten det jobbes på, slik at samarbeid med og involvering av kollegaer i arbeidet som gjøres, skjer i langt større grad enn tidligere. For å nå målet tas det bl.a. i bruk nye IKT-verktøy, mobilt utstyr og nye arbeidsformer implementeres. Dette er verktøy som legger til rette for samhandling, involvering og bruk av den kompetansen som finnes i departementet på tvers av avdelingsstrukturen.

Samhandling

Hovedmålet med MOBSAM-prosjektet er at en i det daglige arbeidet i NHD skal bli flinkere til å dra nytte av den kompetansen som finnes i departementet, uavhengig av avdelingsstrukturen, og slik bedre kvaliteten på arbeidet som gjøres. Gjennom nye arbeidsformer skal ansatte bli gode på å samhandle. I dette ligger utstrakt bruk av samarbeid, ikke bare ved å bestille informasjon fra andre, men også å involvere kollegaer på en mer aktiv måte i hele arbeidsprosessen. Dette skjer ved at det innarbeides nye rutiner som gjør at en blir flinkere til å involvere og samarbeide med kollegaer der det er hensiktsmessig. Et viktig element i dette er å beskrive de største arbeidsprosessene i NHD, hvor det fremgår hva som til enhver tid skal gjøres, hvem som har ansvaret (roller), hvordan en bør samhandle, hvor mange som bør involveres og hvilket IKT-verktøy en skal benytte i arbeidsprosessen.

Bl.a. skal det ved større oppgaver vurderes om en bør innkalle til et brainstormingsmøte der personer med relevant kompetanse deltar, uten at dette innebærer at de nødvendigvis skal være med i resten av arbeidsprosessen. NHDs ansatte har også fått kurs i teamarbeid²² og vil i løpet av våren 2012 få kurs i prosjektarbeid/prosjektledelse²³, slik at disse arbeidsformene på en god måte kan tas i bruk der det vurderes å være mest effektivt og hensiktsmessig. Det er også lagt opp til at en ved større arbeid skal gjøre en evaluering av arbeidet som er gjort og dele gode/mindre gode erfaringer med sine kollegaer.

Nye IKT-verktøy

²² Kurset har gitt en introduksjon i ulike kreative arbeidsmetoder for samhandling, som legger til rette for å involvere alle som tar del i arbeidet, få fram gode ideer og samtidig kunne nå målet med arbeidet som skal gjøres på en god og effektiv måte.

²³ Over 100 ansatte ønsker å delta på prosjektkurs dvs. i underkant av halvparten av departementets ansatte. Noen av deltagerne vil også få tilbud om å ta prosjektlederkurs. Kursene vil gi innføring i grunnleggende kunnskap om de viktigste styringsdokumentene i et prosjekt, hvordan sikre fremdrift og rolleforståelse/hva som forventes av en prosjektleder, en prosjektmedarbeider, hvordan en som prosjektmedarbeider forholder seg til å jobbe i et prosjekt samtidig som en er ansatt i en fagavdeling. m.m.

NHDs saksbehandling har til nå foregått i arkivsystemet DepSak, der dokumenter som har dokumentasjonsverdi skal journalføres/arkiveres, per e-post og/eller på fellesområdet (F:). NHD har i forbindelse med prosjektet implementert SharePoint, som er et program for dokumentutforming, -deling og -lagring. SharePoint er et viktig verktøy for å nå målet om bedre samhandling. Det er i hovedsak den saksbehandlingen som til nå har funnet sted på fellesområdet og per e-post som fra nå av skal behandles og lagres her. Dokumenter som skal journalføres/arkiveres går fremdeles i saksgang og lagres i DepSak, men der flere jobber sammen med et dokument, skjer utformingen/samarbeidet i SharePoint, før dokumentet overføres til DepSak for vanlig saksgang.

NHD har valgt å strukturere SharePoint etter departementets arbeidsområder, ikke etter avdelingsstrukturen. Dette for at de som faktisk jobber med et felt, skal kunne utforme dokumenter (i samarbeid) og ha alle dokumenter samlet på ett sted, i stedet for at hver avdeling har dokumenter på sitt fellesområde. Dette gjør også at det alltid jobbes i den nyeste versjonen av et dokument og at det kun er en versjon av dette dokument (eldre versjoner av dokumentet er lett tilgjengelig). Denne strukturen gjør det også enklere for andre å finne informasjon, da dokumenter tilknyttet ett arbeidsområde nå er samlet på ett sted, ikke spredt utover i avdelingene.

Departementet tar også i bruk verktøyene Lync og Min Side. Lync er et program som gjør at en bl.a. kan chatte med kollegaer for raske avklaringer og ha nettmøter hvor en kan dele arbeidsflate. Min Side er et verktøy hvor en legger inn kompetanseprofilen sin (søkbar), har en nyhetsfeed, kan legge til aktuelle dokumenter og lenker, samt ha en skjult, personlig del, som kan erstatte dagens hjemmeområde (H:). Det er meningen at hele departementsfellesskapet skal ta i bruk dette over tid og det er først da en vil se de største gevinstene ved programmet, bl.a. i forhold til kompetanseprofilen. Det legges vekt på å få til en god søkbar kompetanseprofil, da ett av målene med prosjektet er at en skal bli flinkere til å involvere andre i et arbeid der de har kompetanse på området (se nærmere omtale av dette under avsnittet Samhandling).

Mobilt utstyr

Alle har fått bærbar PC og iPhone. Dette gjør bl.a. at en kan lese/sendte e-post når en ikke er på kontoret, en har alltid tilgang til egen og andres kalender, som bl.a. er praktisk for å raskt kunne planlegge nye møter, en kan logge seg på fjerntilgang og slik bl.a. ha tilgang til alle dokumenter en har tilgang til når en er på kontoret, en kan for eksempel ferdigstille e-poster uten å være tilknyttet et nett når en er på reise og få sendt disse så snart en er tilknyttet et nett igjen og ved å for eksempel skrive møtereferater direkte på pcen i møter, er dette tidsbesparende i etterkant med tanke på renskriving og ferdigstilling av referatet.

Team og prosjekt som arbeidsform

Utdrag fra Kaupangs rapport om planleggingen av ny organisering for Regionalpolitisk avdeling, 07.01.02

Arbeidsformen

Arbeidsformer handler om hvordan vi løser våre daglige arbeidsoppgaver. Hvordan vi samhandler internt, hvordan vi samhandler med våre omgivelser, hvordan samhandlingen er mellom ledelse og øvrig ansatte. Arbeidsformene kan være mange, og i dag praktiseres flere innenfor vår avdeling; Fullført saksbehandling, arbeidsgrupper, faggrupper, prosjektgrupper, styringsdialog gjennom tildelingsbrev, informasjonsmøter, foretaksmøter osv.

Hvorfor er det viktig å ta fatt i arbeidsformer? Fordi det er det viktigste angrepspunktet for å nå målene våre. Den formelle måten avdelingen blir organisert på må muliggjøre den arbeidsformen vil ha. Dvs. at ønsket om eller kravet til arbeidsform er det overordna. Den formelle organiseringen blir således mer en konsekvens og et virkemiddel for å få dette til.

Kravene

Nedenfor er det trukket fram noen krav til arbeidsformen som relaterer seg til målene som er definert for dette arbeidet. Både team- og prosjektarbeid er relevante og aktuelle arbeidsformer. Disse har mange fellestrekk, men også noen ulikheter.

Team;

- består alltid av flere enn en, ellers variasjon i størrelse
- sammensettes ikke nødvendigvis bare for å skape faglig bredde, vektlegger også personlig ulikhet og kjemi
- gir rom for individuell frihet for medlemmene til å jobbe med enkeltsaker/oppgaver innenfor teamets ansvarsområde
- tillater fleksibilitet i ledelse (kan ambulere), men praktiseres også med klar og fast ledelse.
- har definerte ansvarsområder, men ikke nødvendigvis klart definert mandat knyttet til løsning av enkeltoppgaver.
- er primært knyttet til oppgaver som skal løses av bedriftens/enhetens egne ansatte.
- kan tidsavgrenses på forhånd, men ”eksistensberettigelsen” vurderes ofte under veis. Dermed kan fornøydhet skape permanent over tid.
- kan håndtere både mer permanente og tidsavgrensede oppgaver

Prosjekt;

- skal pr definisjon være flere enn en, men i praksis er det ikke slik!
- sammensettes primært ut fra faglighet, gir noe mindre rom for å kunne ta hensyn til personlige egenskaper og kjemi.
- kan også gi rom for betydelig individuell frihet, men mandatet skaper begrensning.
- klart mandat, når oppgaven er løst, skal prosjektet avsluttes
- dvs. klar avgrensning i tid og ressursbruk (penger og personer)
- ledelse er viktig, faktisk en kritisk suksessfaktor i denne arbeidsformen.
- kan lett involvere ressurser fra andre bedrifter/enheter/miljø

Krav	Team	Prosjekt
Selvstendighet og ansvar	++ Betydelig mulighet	+ Gir mulighet, men sterkere krav til innordning
Ressurs-utnyttelse	+ God mulighet	+ God mulighet
Leveringsdyktighet	+ / - Kan raskt omgruppere, men krever også ledelse	+ /- Kan være mindre fleksibel, men har fastere styring
Kulturrendring	+ Krever det og åpner for det	+ Samme som team
Enhetsledelse	+ Kan oppnå det, men forutsetter definert og klart lederskap	+Krever det, en suksessfaktor
Kvalitets-sikring	-/? Teamet som sådant blir svakt her. Det er org.mod. som må gi svaret	+ For de formelle og faglige
Samhandling/ involvering	- svak ift ekstern involvering	+ vanlig ved prosjekt, sterk på det eksterne
Prioritering	- innenfor teamet "ja", men problematisk på tvers i hele enheten	+ / - Nødvendig innenfor prosjektet. Tvinger frem bedre prioritering i hele enheten (?)
Handlingsfokus	- Får det ikke automatisk	+ Må ha det
Tilfang*	+ Betydelig mulighet	+ Mest gjennom den eksterne medvirkning
Kvalitetskontroll	? Org. modell avgjør	? Org. modell avgjør

* tilgang på og mangfoldet av analyser, vurderinger, ideer må være stor

Tips og råd som øker teamenes effektivitet

AFF har listet opp tips og råd for å øke teamenes effektivitet og virkemåte. Grunnlaget for dette er flere evalueringer av virksomheter som er teamorganisert.

Følgende råd gis:

- Teamene er satt sammen av personer med ulik bakgrunn, ferdigheter og personlige egenskaper.
- Det er utarbeidet enkle beskrivelser av forventningene som knytter seg til de ulike rollene. Hva skal en leder gjøre, hvilke oppgaver og hva slags myndighet skal en teamleder ha? osv.
- Teamene har et klart mandat. Målene er kjente og de deles av alle medlemmene. Målsettingene må være så konkrete at resultatoppnåelse kan måles.
- Det jobbes iherdig og kontinuerlig med relasjonene i teamene. Ikke minst når det gjelder det å gi og ta tilbakemelding.
- Det er utarbeidet klare spilleregler. Det må utarbeides planer og rutiner som sier når og hvor team skal møtes, som fastlegger hva man skal ha møte om, hvordan man skal arbeide på møtene og hvordan beslutninger skal tas og følges opp. Ansvar må plasseres og følges opp av alle.
- Det må arbeides med ledelsesfunksjonene. Ledelse må preges av veiledning og tilrettelegging fremfor kontroll. Også selvstyrte team må ledes på en måte som gjør at teamene føler at de blir fulgt opp og at medlemmene motiveres og stimuleres. Resultatoppnåelse er viktige, ikke *hvordan* teamet arbeider.
- Det gjennomføres jevnlig evalueringer hvor erfaringer fra teamene, enheten og brukere/samarbeidspartnere innhentes og danner grunnlag for justeringer og endringer. Erfaringer, tips og råd spres på en systematisk måte

Litteratur

Gundersen, Bjørn Helge, Hauge, Erik Kyvik, 2002-2003: *Evaluering av teamorganiseringen i KA avdelingen*, UFD. (AFF) delrapport 03.09.02 og sluttrapport 28.04.03.

Børresen, Bjørn B., 2004: *Mellom fleksibilitet og forutsigbarhet – en komparativ effektstudie av teamorganisering i to norske departementsavdelinger*. Hovedfagsoppgave UiO okt 2004
<http://www.duo.uio.no/publ/statsvitenskap/2004/21797/21797.pdf>

Colbjørnsen, Tom, 2003: *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Universitetsforlaget

Direktoratet for forvaltning og IKT, 2009: *Evaluering av teamarbeidet i Justisdepartementet*. Rapport 2009:8

Direktoratet for forvaltning og IKT, 2011: *Hva skjer i departementene? Om utfordringer og utviklingsbehov*. Rapport 2011:11

Direktoratet for forvaltning og IKT, 2010: *Minievaluering av organisasjonsendringen i REGA*.

Forbruker- og administrasjonsdepartementet, 1981: *Reglement for departementenes organisasjon og saksbehandling*. Trådt i kraft 1984.

Kaupang, 2002: *Ny organisasjonstilpasning-2002 – 2005*, Regionalpolitisk avdeling, KRD.

Kaupang, 2005: *Evaluering av teamorganisering i Regionalpolitisk avdeling, Kommunal- og regionaldepartementet*,

Statskonsult, 2000: *Framtidens departement*. Notat 2000:04

Statskonsult, 2007: *Javel, statsråd?* Rapport 2007:27

St.meld. nr. 19, (2008-2009) *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*

Referanseark for Difi

Tittel på rapport:	Et fleksibelt hierarki? Alternativ organisering av departementsavdelinger
DIFIs rapportnummer:	2012:4
Forfatter(e):	Inger Johanne Sundby, Anette Kristiansen, Anne Kristine Hanevold
Evt. eksterne samarbeidspartnere:	
Prosjektnummer:	403915
Prosjektnavn:	Teamorganisering
Prosjektleder:	Inger Johanne Sundby
Prosjektansvarlig avdeling:	FOR
Oppdragsgiver(e):	Egeninitiert
Resymé/omtale:	<p>For ti år siden begynte noen departementsavdelinger å erstatte seksjoner med en mer fleksibel organisering med team (grupper eller lag). I dag er det 20 avdelinger i 10 departementer som har det vi har valgt å kalle, alternativ organisering. Flere av omorganiseringene er evaluert. Difi har derfor sett behovet for å dokumentere og oppsummere bakgrunnen for endringene, hvilke løsninger som er valgt og erfaringene med de forskjellige organisasjonsmåtene. Rapporten bygger på beskrivelser, evalueringer, intervjuer og samtaler. Hensikten er at rapporten kan brukes som et underlag og informasjon for andre som ønsker å forsøke noe lignende, og for at de som arbeider slik i dag skal ha et grunnlag for å utnytte andres erfaringer for å utvikle avdelingene. Organisasjonsformene har til felles at de skal fremme fleksibilitet, kreativitet og effektiv utnyttelse av ressurser og kompetanse. Det laveste nivået i departementshierarkiet er en avdeling med faste seksjoner ledet av hver sin avdelingsdirektør. Det er i hovedsak på dette nivået de nye og alternative måtene for å organisere arbeidet på, er innført. Organisering skal imidlertid ikke gå på bekostning av klare styrings- og ansvarslinjer. Statsrådenes ansvarsområde må fortsatt være klart definert. Organisasjons- og arbeidsformer på tvers av hierarkiske nivåer kan derfor modifisere, men ikke erstatte den vertikale styringslinjen. De kan imidlertid bidra til økt fleksibilitet, bedre utnyttelse av kompetanse, ansvarliggjøre og gi økt motivasjon hos de ansatte.</p>
Emneord:	departement, departementsreglementet, hierarki, organisering, team, lag, grupper, prosjekter, ledelse, effektivitet, kvalitet, sidelengs kvalitetssikring, by pass, etterspørselsbasert ledelse, fleksibilitet, koordinator,
Totalt antall sider til trykking:	47
Dato for utgivelse:	1. april 2012
Utgiver:	DIFI Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no