

# Evaluering av teamarbeid i Justisdepartementet

---

DIFI rapport 2009:8  
ISSN 1890-6583



## Forord

I løpet av det siste tiåret har flere statlige virksomheter tatt i bruk mer fleksible arbeidsformer, som prosjekter eller team/lag. Noen har innført mer bruk av prosjekter eller team som supplement til en tradisjonell hierarkisk modell, mens andre har gått lengre og erstattet en tradisjonell hierarkisk modell med matrise-, team- eller prosjektorganisering.

Flere departementer har i en eller flere avdelinger, valgt team/lag som hovedprinsipp for måten å løse oppgaver på. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har lenge ønsket å kartlegge de samlede erfaringer som departementsfellesskapet har med bruk av slike arbeidsformer. Et opplegg for en slik kartlegging var under planlegging da Justis- og politidepartementet (JD) tok kontakt med oss med forespørsel om å evaluere teamarbeid i JD.

JD er et spennende utgangspunkt for et dypdykk i fagområdet fleksible arbeidsformer. Tre av sju avdelinger har i noen år og på ulike måter, benyttet team som hovedprinsipp for valg av arbeids- og organisasjonsformer. Målet for gjennomgangen i JD er å få systematisert departementets egne erfaringer, slik at det eventuelt kan gjøres nødvendige justeringer. Dessuten ønsker JD å få et grunnlag for sammenligning mellom avdelinger med ulike modeller for arbeidsorganisering (både nye og mer tradisjonelle arbeidsformer) og gjennom dette bidra til erfaringsoverføring.

Denne rapporten utgjør i sin helhet en evaluering av teamorganiseringen i JD. Oppdraget ble påbegynt januar 2009 og ble slutført i juli 2009. Datainnsamlingen pågikk i februar, mars og april. Vi takker alle i JD som velvillig har bidratt med sin tid, kunnskap og tanker i intervjuer med oss. For oss i Difi har evalueringen i JD vært spennende og lærerikt med tanke på en bredere kartlegging av teamorganisering i departementsfellesskapet.

Difi står ansvarlig for innholdet i rapporten. Avdelingsdirektør Marit Stadler Wærness har vært prosjektansvarlig. Prosjektet er utført av Siw Anita Vik (prosjektleder), Inger Johanne Sundby og Ragnhild Aamodt Grønlie.

Oslo, august 2009



Hans Christian Holte  
direktør



# Innhold

<b>1</b>	<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Bakgrunn og formål</b> .....	<b>6</b>
2.1	Ønsker og behov for å utvikle nye arbeidsformer i statlige virksomheter ..	6
2.2	JD ønsker å få systematisert erfaringene med nye arbeidsformer.....	7
2.3	Formål og problemstillinger med evalueringen i JD.....	8
2.3.1	Formålet .....	8
2.3.2	Problemstillinger .....	8
2.4	Tilnæringsmåte og metode.....	9
2.4.1	Tilnærming til evalueringen .....	9
2.4.2	Metode.....	9
2.4.3	Fremstilling i rapporten.....	10
<b>3</b>	<b>Beskrivelse av organiseringen</b> .....	<b>11</b>
3.1	Hva forstås med ulike begreper knyttet til ”nye arbeidsformer” – for eksempel team, prosjekter, lag eller annet?.....	11
3.2	Bakgrunn og mål for endringene i avdelingene .....	12
3.2.1	Bakgrunn .....	12
3.2.2	Hva var de viktigste drivkreftene for endringen?.....	12
3.2.3	Mål med endringen – hva de ville oppnå .....	13
3.3	Organiseringen i avdelingene i JD .....	13
3.3.1	Organisering nå .....	13
3.3.2	Erfaringer fra ulike arbeids- og organisasjonsformer .....	15
3.4	Arbeidsform, roller og retningslinjer .....	15
3.4.1	Arbeidsformen slik den var tenkt.....	16
3.4.2	Lederrollen slik den var tenkt.....	18
3.4.3	Relasjon team og leder .....	18
3.4.4	Saksbehandlerrollen .....	19
3.4.5	Teamkoordinator .....	19
3.4.6	Endringer underveis .....	20
3.4.7	Informasjon og kommunikasjon i de teamorganiserte avdelingene....	21
3.5	Tiltak til støtte for utviklingsprosessene .....	21
<b>4</b>	<b>Hvordan har de nye arbeidsformene fungert?</b> .....	<b>22</b>
4.1	Forventninger og motforestillinger .....	22
4.2	Oppfatninger om egnethet i forhold til oppgavene .....	23
4.3	Erfaringer i forhold til mål og forventninger .....	24
4.3.1	Økt kvalitet i oppgaveløsningen.....	24
4.3.2	Mer effektiv saksbehandling .....	24
4.3.3	Økt fleksibilitet og mindre sårbarhet.....	25
4.3.4	Fremme helhetstenkning blant ledere og medarbeidere i avdelingen og mellom avdelinger.....	26
4.3.5	Medarbeiderskap utvikles og gir økt motivasjon, ansvarliggjøring, selvstendigjøring .....	27
4.4	Lederrollen .....	28

4.4.1	Lederteamet .....	28
4.4.2	Endring og utfordringer i lederrollen .....	29
4.4.3	Oversikt og kontroll .....	30
4.4.4	Forventninger om ledes tilgjengelighet, prioriteringer og forutsigbarhet .....	31
4.4.5	Rollene som faglig leder og personalleder .....	32
4.5	Teamenes funksjonsmåte .....	33
4.5.1	Hva brukes teamene til? .....	33
4.5.2	Prioritering og overblikk i teamene og for medarbeidere .....	34
4.5.3	Utfordringer og utvikling av teamets funksjonsmåte .....	34
4.5.4	Teamkoordinatorrollen .....	35
4.5.5	Samarbeidet i teamet .....	35
4.5.6	Erfaringer med teamenes selvstendighet .....	36
4.5.7	Erfaringer med teamstruktur og teammøter .....	37
4.6	Karriere- og kompetanseutvikling .....	38
<b>5</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>40</b>
5.1	Organisering med tanke på oppgaveløsning .....	40
5.1.1	Team og oppgaveløsning .....	40
5.1.2	Hva kan tilsi ulik organisering? .....	42
5.2	Hvordan organiseringen ivaretar hensyn til kvalitetssikring og effektivitet i arbeidsprosesser .....	47
5.2.1	Kvalitetssikringen .....	47
5.2.2	Effektivitet i arbeidsprosesser .....	48
5.3	Formens egnethet og potensial for å utløse de ansattes energi, arbeidsglede og motivasjon .....	50
5.4	Hvordan leder- og medarbeiderrollen bør utformes for å nyttiggjøre seg potensialet .....	51
5.4.1	Ikke mindre ledelse, men annerledes ledelse .....	52
5.4.2	Medarbeiderrollen - mer spennende og krevende .....	54
<b>6</b>	<b>Konklusjon og anbefalinger .....</b>	<b>56</b>
6.1	Gevinster av teamorganiseringen .....	56
6.2	Utfordringer .....	57
6.3	Anbefalinger .....	58
6.3.1	Kritisk gjennomgang om rammebetingelsene for å avklare forventningene til de ulike teamene .....	58
6.3.2	Bruke supplerende arbeidsformer når det er hensiktsmessig .....	59
6.3.3	Ledelse må kontinuerlig utvikles og kommuniseres til avdelingen ....	59
6.3.4	Lederne bør utveksle erfaringer med bruk av ulike kontrollmekanismer .....	59
6.3.5	Beslutninger om retning, strategi og prioriteringer er og blir viktige lederoppgaver .....	60
6.3.6	Utnytte viktig erfaring om organisering og ledelse i JD .....	60
6.3.7	Faglig og personalmessig oppfølging av medarbeiderne .....	60
6.3.8	Temaet medarbeiderskap bør settes på dagsorden .....	60
6.3.9	Utvikle potensialet i sidelengs kvalitetssikring .....	60
6.3.10	Kjøreregler og trening på å effektivisere møtene .....	61
6.3.11	Koordinatorrollen må bli klarere og koordinatorene støttes .....	61

6.3.12	Vurdere teamstrukturen jevnlig.....	61
6.3.13	Samarbeidsparter må ha oppdatert oversikt om ansvarsfordeling og kontaktperson .....	61





# 1 Sammendrag

I perioden 2003 til 2005 gikk tre avdelinger (Politiavdelingen (PIA), Rednings- og beredskapsavdelingen (RBA) og Sivilavdelingen (SIA) i Justisdepartementet (JD) fra seksjonsorganisering til teamorganisering, mens de fire andre avdelingene beholdt seksjonene supplert med ulike arbeidsformer som prosjekter, faggrupper og team. JD ønsket å få systematisert departementets egne erfaringer som grunnlag for eventuelle justeringer og erfaringsoverføring mellom avdelinger med ulike modeller for arbeidsorganisering (både nye og mer tradisjonelle arbeidsformer).

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har gjennomført evalueringen som i hovedsak har omfattet de tre teamorganiserte avdelingene, og som i følge prosjektbeskrivelsen primært skulle orienteres mot:

- hva som er hensiktsmessig organisering med tanke på oppgaveløsning, deriblant hvordan denne organiseringen ivaretar hensyn til kvalitetssikring og effektivitet i arbeidsprosesser
- å belyse formens egnethet og potensial med henhold til å utløse de ansattes energi, arbeidsglede og motivasjon
- å belyse hvordan leder- og medarbeiderrollen bør utformes for å nyttiggjøre seg potensialet

## **Intensjoner og hovedprinsipper for teamorganisering**

Intensjonene med omorganiseringen var at en ny organisasjonsform skulle bidra til:

- at avdelingene var i ”forkant av utviklingen”, det vil si at de ville framstå som moderne og tilpasset en ny tid blant annet i forhold til den generasjonen som nå ble rekruttert
- bedre utnyttelse av ressursene og økt effektivitet for å løse skiftende oppgaver
- større fleksibilitet i forhold til endrete politiske prioriteringer og nye oppgaver
- å øke de tilsattes muligheter til faglig utvikling og helhetstenkning
- å ansvarliggjøre medarbeidere i en flatere organisasjonsform
- å nyttiggjøre seg den enkeltes kompetanse og potensial i hele avdelingen
- at motivasjonen blant medarbeidere økte, og at deres evne til selvstendig oppgaveløsning ble tydeliggjort
- å utvikle avdelingen og forbedre kommunikasjon, samt bedre samarbeid internt og i forhold til omgivelsene.

## **Teamorganiseringen, teamenes oppgaver og fullmakter**

Organiseringen er kjennetegnet av:

- Alle fagområder i avdelingene med ulike oppgavetyper er gjennomgått, gruppert og lagt til i dag 10 team i hver avdeling inkludert ett lederteam. Teamstrukturen er endret noen ganger og antall team er blitt redusert siden etableringen.

- Hver medarbeider tilhører som regel to – tre team. I PIA er det enkelte som bare deltar i ett team.
- Hver leder har fagansvar (er lederkontakt) for noen team og har personalansvar for et visst antall medarbeidere. Medarbeiderne får flere ledere å forholde seg til.
- Teamkoordinatorer velges/utpekes for en periode på 6 måneder i to avdelinger og 3 måneder i en avdeling, og har i hovedsak administrative oppgaver teammøter, teamets oppgaver og funksjoner.
- Teamets ansvar for å motta og fordele saker/oppgaver varierer. I SIA og RBA sendes saker som hovedprinsipp til teamet som blir enige fordeling og hvordan oppgavene/sakene skal løses. I PIA fordeles sakene av avdelingsledelsen og går til saksbehandlere med ansvar for området.
- Teamets fullmakter til å ferdigstille saksbehandlingen inkludert sidelengs (kollegial) kvalitetssikring i teamet er mer utbredt i SIA og RBA enn i PIA der sakene i prinsippet skal gå via avdelingsledelsen.
- Teamet må bruke skjønn og bringe inn lederen der det er nødvendig for eksempel saker til politiske ledelse (eller av særlig stor viktighet) skal gå i linjen gjennom avdelingsdirektør.
- Teamets arbeid er også styrt av handlings- eller arbeidsplaner som det rapporteres i forhold til og som revideres.

### **Teamets funksjoner vurdert ut fra en klassisk definisjon**

Dersom team slik de anvendes i de tre avdelingene, vurderes mot følgende definisjon: *"Et team er en gruppe mennesker med komplementære egenskaper (faglige, mellommenneskelige, problemløsning), som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig for dette."*, avdekkes det at hensikten med teamorganiseringen i de tre avdelingene omfatter og vektlegger andre hensyn mer enn oppgavens art og oppgaveløsningen.

Det er ikke bare komplekse oppgaver som tas inn i teamet. Hensikten med teamorganiseringen var og er vel så mye å utnytte og utvikle kompetanse, få til mer samspill, helhetstenkning, se oppgaver i sammenheng og fleksibilitet. Hele avdelingen er derfor inndelt og innlemmet i ulike team. Hver enkelt medarbeider får dermed brukt og utviklet kompetansen på flere typer oppgaver og gis mulighet for å se sammenheng og helhet. Gjennom breddekompetanse hos hver enkelt, ville en også oppnå fleksibilitet og mindre sårbarhet. Det gjelder også ledergruppen som ambulerer mellom fagområdene.

Teamene er arenaer for å utvikle dette, men arbeidet med sakene/oppgavene vil gjøres både i og utenfor teamet. Det vil variere både med oppgavetyper, teamets kompetanse og funksjonsmåte og den enkelte medarbeiders ønsker og behov, i hvilken grad teamet bringes inn. Teamene får dermed følgende funksjoner:

- løse saker i teamet
- bruke teamet for å få belyst saken fra ulike vinkler
- være arena for informasjonsspredning

I tillegg kommer funksjonene fordeling av saker og kvalitetssikring, som i hovedsak gjelder to av de tre avdelingene.

### **Avdelingskjennetegn som forklaring på valg av ulike organiserings- og arbeidsformer**

I rapporten er det en drøfting av forhold ved de ulike avdelingene i JD som kan ha hatt betydning for ulike valg av organisering og alternative arbeidsformer.

Det konkluderes med

- at det er i liten grad oppgaveporteføljen og oppgavenes art som har vært bestemmende for valg av henholdsvis teamorganisering eller seksjonsorganisering
- at det er i liten grad er sammensetningen av de menneskelige ressursene med henhold til antall, alder, erfaring, homogenitet eller mangfold i realkompetansen som har vært utslagsgivende for valg av organisasjonsform
- at det utslagsgivende har vært lederens interesse for og syn på ledelse, noe som gjelder både de avdelingene som har valgt team som organiseringsprinsipp i hele avdelingen og der nye arbeidsformer brukes som supplement.

### **Gevinster av teamorganiseringen**

De teamorganiserte avdelingene har oppnådd:

- Større bevissthet om betydningen av ledelse, organisering og samarbeid. Mer aktiv vurdering og mer dynamikk.
- Sterkere grad av synlighet på 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. Lederne og lederteamet settes på prøve og lederrollene må kontinuerlig utformes og utvikles.
- Medarbeiderne er blitt mer synlige for hverandre. Hver medarbeider kan utnytte hverandres kompetanse, evner og egenskaper bedre.
- Kjennskap til hele avdelingens arbeidsområde er blitt bedre, noe som har bidratt til mer helhetstenkning.
- Større breddekompetanse hos den enkelte medarbeider og leder medvirker til større fleksibilitet i oppgavefordelingen.
- Større grad av fleksibilitet ved at medarbeiderne kan skifte mellom fagområder (team)
- Sårbarheten er blitt mindre. Lederne dekker hverandres områder. I teamene forventes det at andre skal kunne nok til å svare.
- Medarbeiderne spesielt i SIA og RBA opplever mer selvstendighet og innflytelse.
- Raskere integrering av og kortere innkjøringsperiode for nye medarbeidere både sosialt og faglig.
- Lavere terskler mellom fagområder og personer, mindre hierarki.
- Økt trygghet for medarbeiderne ved at ansvaret for oppgavene legges mer på teamet enn enkeltpersoner.

Gjennom å endre organiseringen og arbeidsformen i noen avdelinger har departementet som helhet oppnådd å:

- stimulere andre avdelinger til å vurdere organiseringen og bli mer bevisst på formålet, fordeler og ulemper ved sine valg.
- etablere noen fora for tverrgående tema (voldskafè, ruskafè, konfliktkafè)

### **Anbefalinger på grunnlag av utfordringene**

De teamorganiserte avdelingene ønsker i all hovedsak ikke å gå tilbake til seksjoner, men har utfordringer som har kommet fram gjennom kartleggingen. Det er redegjort for disse i rapporten, mens vi her kun tar for oss anbefalingene som er utledet av disse:

- Kritisk gjennomgang om rammebetingelsene for og avklare forventningene til de ulike teamene for at potensialet kan utnyttes bedre, og at gapet mellom forventninger og det teamet kan gi av merverdi ikke blir for stort.
- Mer utstrakt bruk av supplerende arbeidsformer som prosjekt, faggrupper, enkeltoppgaver utført av en eller to medarbeidere, når det er hensiktsmessig. Flexibiliteten som teamorganiseringen skal gi kan også oppnås med andre organisasjonsformer som supplement til denne. Prosjektlederfunksjoner er også en praksisarena for medarbeidere i ledelse.
- Ledelse må kontinuerlig utvikles og kommuniseres til avdelingen. Løse struktur og mer myndighet (dette varierer) lagt til team og enkeltpersoner, medfører høy grad av situasjonsbestemt ledelse og teamenes vurderingsevne når leder skal bringes inn. Dette kan vanskelig løses med regler og prosedyrer og medarbeidere og ledere må i fellesskap legge premissene for utøvelsen av ledelse og innholdet i lederfunksjonene.
- Lederne bør utveksle erfaringer og synspunkter når det gjelder utfordringer med å få tilstrekkelig oversikt og kontroll og bruk av ulike kontrollmekanismer som tradisjonell kontroll i linjen til bruk av Doculive, teammøtereferater, deltakelse på teammøtene, tett kontakt med koordinatorene etc.
- Ledergruppen har utviklet teamkvaliteter på fag og mer fellesfaglige diskusjoner, men må bli en arena for prioriteringer av oppgaver og ressurser og strategiske veivalg.
- Utnytte viktig erfaring om organisering og ledelse av hele ledergruppen i JD. Noen aktuelle tema kan være: ”lederteam som rollemodell for samarbeid mellom medarbeidere”, ”ledelsesutfordringer i avdelinger med en løsere struktur”, ”teamorganisering som bevisstgjører og drivkraft for organisasjonsutvikling”.
- Medarbeiderne må være trygge på at ledere samarbeider faglig og personalmessig i forkant av medarbeidersamtaler og lønnsjusteringer.
- Temaet medarbeiderskap bør settes på dagsorden for å få enda bedre forståelse for hva det betyr i praksis. Dette innebærer blant annet et engasjement utover egne oppgaver og omfatter delansvar for å integrere

og inkludere kollegaer, å utvikle avdelingen og teamene, fagutvikling, samspill og samarbeid over fag- og avdelingsgrenser osv.

- Utvikle potensialet i sidelengs kvalitetssikring ved å avklare og legitimere rollen når medarbeidere vurderer andre kollegaers produkter. Formålet er å øke kvaliteten og gjøre hverandre gode.
- Kjøreregler og trening på å effektivisere møtene
- Koordinatorrollen må bli klarere og koordinatorene støttes og utvikles. Forventningssamtaler, samlinger med gamle og nye, tilbakemelding til leder om styrker, svakheter og tiltak for utvikling av teamet, kan gi et godt grunnlag for videreutvikling. Teamkoordinatorrollen gir ledertrening.
- Vurdere teamstrukturen jevnlig for at den skal være tilpasset de overordnede politiske prioriteringene og ikke bli for statisk.
- Samarbeidsparter må ha oppdatert oversikt om ansvarsfordeling og kontaktperson. Ved endringer må en sikre at disse for oppdatert oversikt og at de er trygge på at beslutninger tas på riktig nivå.

## 2 Bakgrunn og formål

### 2.1 Ønsker og behov for å utvikle nye arbeidsformer i statlige virksomheter

I løpet av de siste 10 årene har temaet nye arbeidsformer i offentlige virksomheter vært diskutert. Noen direktorater, regionenheter i etater, avdelinger i fylkesmannsembeter, kommuner og departementsavdelinger har innført nye former for organisering av arbeidet. Enkelte avdelinger er evaluert, men det har i liten grad vært systematisk kartlegging av arbeidsformene og erfaringer med disse på tvers i forvaltningen. Etter mange års erfaring er det behov for å få samlet denne, noe som også tas opp i Stortingsmeldingen om forvaltningspolitikk<sup>1</sup>. Meldingen behandler temaet ved å drøfte forholdet mellom linjeansvaret og nye arbeidsformer, og fordeler og utfordringer ved ulike former for arbeidsorganisering.

I meldingen slås det fast at byråkratiet er referansemodellen for hvordan både private og statlige virksomheter skal organiseres fordi den sikrer klare ansvarslinjer. Men hierarkisk oppbygging gir også noen utfordringer som andre organiserings- og arbeidsformer kan være mer egnet for å ivareta. Dette er blant annet:

- behov for samordning og samarbeid på tvers av saksgrensene
- nye krav fra innbyggerne til blant annet bedre samordnete tjenester
- utnyttelse av nye teknologiske løsninger som utfordrer tradisjonelle arbeidsformer og som legger til rette for nye arbeidsformer
- økte krav til bedre samarbeid, raske beslutningsprosesser og bedre informasjonsflyt
- bedre utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og initiativ

Spesialisering og klar arbeidsdeling ligger til rette for utvikling av spisskompetanse. Team-, prosjekt- og prosessorganisering prøver å ivareta både dette, og å fremme samarbeid, samordning og fleksibel oppgaveløsning.

På den annen side pekes det på noen utfordringer ved team- eller lagbasert organisering, prosjekt- eller prosessorganisering. Det stilles spørsmål ved om organisasjonsformen:

- i tilstrekkelig grad sikrer koordinering og utførelse av lovpålagte, rutinepregete oppgaver
- bidrar til klart nok ansvar mellom prosjektet eller teamet og linjen
- kan føre til at teamet får ansvar for mer enn de fullt ut kan påvirke, og linjeansvarlige får mindre ansvar for konsekvensene av sine beslutninger
- kan føre til fragmentert ansvar og dermed mindre handlekraft

---

<sup>1</sup> Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) arbeider for å samle erfaringer og styrke kompetansen om bruk av alternative arbeidsformer.

- kan føre til doble rapporteringslinjer ved at medarbeidere må rapportere til flere fagansvarlige, og det kan oppstå strid om ressursdisponering.

I Stortingsmeldingen uttrykkes det at ”*Alternative og meir fleksible organisasjonsformer krev derfor meir målretta og medviten leiing enn den tradisjonelle byråkratiske organiseringa gjer*”. Det legges et ansvar på lederne for å rydde opp i overlappende ansvarsforhold, være gode til å se og håndtere interessekonflikter og til å sette sammen arbeidslag med rett kompetanse. Lederne må avklare forholdet til linjeorganisasjonen, slik at ikke kvaliteten og sammenhengen med resten av oppgaveporteføljen blir svak.

Regjeringens ”Plattform for ledelse i staten” tar også opp viktigheten av å utvikle gode arbeidsformer. På ”lederplakaten” står det at ”En leder i staten skaper attraktive arbeidsplasser” og at ”Ledere i staten bruker, vedlikeholder og videreutvikler kompetanse og mangfold i sine virksomheter. Lederne tar i bruk ny teknologi og varierte arbeidsformer”.

Mange av målene og visjonene i ”Plattformen for ledere i staten” samsvarer med målene for og hensikten med å etablere teamorganisering i JD. Eksempler er:

- Høyt utdannede har forventninger til arbeidet, muligheter for faglig utvikling, eget handlingsrom og ansvar
- Kreative og selvstendige arbeidstakere i trygge og gode arbeidsforhold er avgjørende for kvalitet og innovasjon i oppgaveløsningen
- Lederne må sørge for delegering, god dialog, faglig veiledning, personlig tilbakemelding, god organisering av arbeidsprosesser
- Det må utvikles kultur for tverrfaglig samarbeid og faglig utvikling på tvers av profesjonsgrenser

Å innhente mer kunnskap om hvordan teamorganisering vurderes, oppleves og fungerer er derfor interessant også ut fra et forvaltningspolitisk perspektiv.

## **2.2 JD ønsker å få systematisert erfaringene med nye arbeidsformer**

JD ønsket å få gjennomført en evaluering av teamarbeid. Tre avdelinger – Politiavdelingen (PIA), Sivilavdelingen (SIA) og Rednings- og Beredskapsavdelingen (RBA) har i noen år og på ulike måter, benyttet arbeids- og organisasjonsformer med slik betegnelse. Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) ble spurt om å gjennomføre evalueringen. Dette passet svært godt med behovet for å få vurdert hvordan alternative organiseringer fungerer innenfor en struktur med hierarkisk oppbygging, regelstyring og linjeansvar.

Evalueringen av teamarbeid i JD vil bli supplert med sammenstilling av kunnskap og erfaringer fra andre departementer som har tatt i bruk ulike former for teamorganisering.

## 2.3 Formål og problemstillinger med evalueringen i JD

### 2.3.1 Formålet

Målet for gjennomgangen i JD er å få systematisert departementets egne erfaringer, slik at det eventuelt kan gjøres nødvendige justeringer. Dessuten ønsker JD å få et grunnlag for sammenligning mellom avdelinger med ulike modeller for arbeidsorganisering (både nye og mer tradisjonelle arbeidsformer) og gjennom dette bidra til erfaringsoverføring.

Evalueringen skal primært orienteres mot:

- hva som er hensiktsmessig organisering med tanke på oppgaveløsning, deriblant hvordan denne organiseringen ivaretar hensyn til kvalitetssikring og effektivitet i arbeidsprosesser
- å belyse formens egnethet og potensial med henhold til å utløse de ansattes energi, arbeidsglede og motivasjon
- å belyse hvordan leder- og medarbeiderrollen bør utformes for å nyttiggjøre seg potensialet

### 2.3.2 Problemstillinger

Med grunnlag i formålet har vi konsentrert oss om følgende problemstillinger:

1. **Hva kjennetegner organiseringen (deskriptiv analyse), herunder**
  - Hva forstås med ulike begreper knyttet til ”nye arbeidsformer” – for eksempel team, prosjekter, lag eller annet?
  - Hva er den faktiske organiseringen i de tre avdelingene? (Inkl. beskrivelse av eventuelle justeringer etter etablering)
  - Beskrivelse av prosedyrer/rutiner for arbeidsprosessene fra oppgave inn og initiering til leveranse og tilbakemelding
  - Beslutningsprosesser i avdelingene.
2. **Hvorfor og hvordan kom en fram til organiseringsformen (bakgrunn og intensjon)**
  - Hva var intensjonen/årsakene til endringen? Var det spesielle utfordringer som en mente kunne bli bedre ivare tatt gjennom denne type organisering? Hvilke?
  - Hva var de viktigste drivkreftene for endringen?
  - Hva var eventuelle motforestillinger?
3. **Hvordan har de nye arbeidsformene fungert og påvirket:**
  - utførelsen av ulike typer oppgaver knyttet til rollene som sekretariat for politisk ledelse, gjennomfører/iverksetter av politikken og etatsstyrer av sektor med virksomheter av mange ulike slag?
  - utvikling av kvalitet og effektivitet i arbeidsprosesser?
  - utvikling og utforming av ledelse og ledelsesstrukturer?
  - utvikling/endring av medarbeiderrollen og samspillferdigheter?
  - utvikling av arbeidsmiljø, organisasjonskultur og fellesskapet?
  - JD som helhet og i forhold til andre avdelinger i JD?
  - samarbeidsparter og andre departementer?



## 2.4 Tilnæringsmåte og metode

### 2.4.1 Tilnærming til evalueringen

Difis arbeid med denne evalueringen tok utgangspunkt i en omforent forståelse av at tre avdelinger i JD har innført team og har erfaringer med å jobbe i team. Vi var også klar over at de tre avdelingene hadde lagt til grunn ulike betingelser og forutsetninger for innføringen av team, noe som har gitt utslag i at teambegrepet defineres og forstås ulikt. Det finnes både tilhengere og motstandere av team i de tre avdelingene.

Tilbakemeldingene fra ledelsen i de tre avdelingene var tydelige på at det ikke er aktuelt å gå tilbake til en mer tradisjonell, seksjonsinndelt organiseringsform. På bakgrunn av dette har vi vært opptatt av å se på og belyse hvordan arbeids- og organisasjonsformen team slik den kommer til *uttrykk* i de tre avdelingene, har vært hensiktsmessig med tanke på oppgaveløsningen og hvorvidt team har vært egnet som katalysator for å utvikle de menneskelige ressursene i JD.

Vi har i utgangspunktet hatt en bred tilnærming til teambegrepet, men har i analysen vurdert hensikten med og oppgavene til teamene i de tre avdelingene opp mot den klassiske definisjon av begrepet.

Samtidig har det vært en målsetning at denne evalueringen skal kartlegge JDs erfaringer på en slik måte at man kan gjøre nødvendige justeringer, og i de mer normative delene av denne rapporten vil da en mer "streng" definisjon av team bli brukt som referanse. Dette tror vi kan være nyttig for å kunne initiere diskusjoner internt i JD om hvilke justeringer som nå bør gjøres, og i forhold til hva team som arbeids- og organisasjonsform skal være i de tre avdelingene.

### 2.4.2 Metode

Evalueringen er gjennomført med metoder som baserer seg på gjennomgang av dokumenter og innhenting av erfaringsbasert kunnskap hos aktørene. I samråd med ledelsen i JD, valgte vi kvalitative undersøkelser, det vil si enkeltintervjuer med en del nøkkelpersoner og gruppeintervjuer med representanter for fagorganisasjonene og de medarbeiderne i JD. Intervjuer var i denne evalueringen den mest hensiktsmessige måten å innhente data på, siden vi primært ønsket å kartlegge bredden av *erfaringer* og den enkeltes oppfatning og vurdering av team som arbeids- og organisasjonsform. Ledelsen i de tre avdelingene var også tydelige på at de ønsket å få frem de ansattes meninger i denne evalueringen, noe som understøttet bruken av intervjuer.

Vi har søkt å konsentrere dokumentstudiene til relevante interne dokumenter i de tre avdelingen, utarbeidet både i forkant av implementeringen av team og erfaringsnotater som har gitt grunnlag for justeringer underveis. Vi har også hatt tilgang til de delene av den siste medarbeiderundersøkelsen som omhandler teamorganiseringen.

Det har til sammen blitt gjennomført 17 intervjuanser med ledere og medarbeidere, til sammen har dette omfattet meninger og tanker fra 23 ledere og ca 40-45 medarbeidere i JD. Det har også blitt utført korte telefonintervjuer

med lederne av noen av de viktigste av JDs underliggende eller tilknyttede organer.

Vi har gjennom denne evalueringen snakket med departementsråden, assisterende departementsråd, de tre ekspedisjonssjefene (både sammen og hver for seg), representanter for fagforeningene i JD, avdelingsdirektørene i PIA, RBA og SIA, medarbeidere i de tre avdelingene og ekspedisjonssjefer og utvalgte avdelingsdirektører i de andre avdelingene.

Vi utarbeidet intervjuguider som stort sett ble sendt ut til informantene i forkant. Intervjuguidene var utformet med felles mål, nemlig å få tak på informantenes erfaringer med og tanker om team og teamorganisering, både fra medarbeider- og lederståsted, men også fra departementets øverste ledelse og de andre avdelingene. Intervjuguidene var derfor skreddersydd for de enkelte intervjuene.

Flere av intervjuene er blitt gjennomført som gruppeintervju (fagforeningsrepresentantene, ledergruppene og medarbeiderne i de tre avdelingene), noe som var effektivt og fungerte godt ved at deltakerne ble stimulert til å elaborere sammen over temaer. Også i noen av enkeltintervjuene var det flere enn en informant tilstede.

### **2.4.3 Fremstilling i rapporten**

I rapporten har vi lagt vekt på å skille mellom

- Beskrivelsen av de ulike avdelingers organisering - med vekt på PIA, RBA og SIA (faktabeskrivelse), slik det fremkommer av notater og dokumenter som omhandler innføringen av team i avdelingene (kapittel 3)
- Team som arbeids- og organisasjonsform slik dette oppfattes og oppleves av ledere og medarbeidere i JD (kapittel 4)
- Difis vurdering ut fra datagrunnlaget og vår kompetanse på fleksible arbeidsformer og organisasjonsformer (kapittel 5)
- I kapittel 6 har vi kort oppsummert hva som er oppnådd og utfordringer med teamorganiseringen og bakgrunn av dette formulert noen forslag til anbefalinger for å forbedre, justere og videreutvikle arbeidsformene videre.

## 3 Beskrivelse av organiseringen

### 3.1 Hva forstås med ulike begreper knyttet til "nye arbeidsformer" – for eksempel team, prosjekter, lag eller annet?

Begrepet "nye arbeidsformer" er vidt og tillegges ulikt innhold, men brukes i dag ofte 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.

Det kan være ulike løsninger langs en glidende skala som uttrykker ulik grad av fleksibilitet og tilpasning i forhold til tradisjonell linjeorganisasjon; fra bruk av prosjekter og team som supplement til en tradisjonell hierarkisk modell, til fullt utbygde matriseorganisasjoner eller til teamorganisering eller prosjektorganisering som full erstatning for en hierarkisk byråkratimodell.

Selv om det i praksis vil være mange sammenfallende karakteristikk ved arbeidsgrupper, prosjekt og team, har det etter hvert utviklet seg en forståelse av team som en mer permanent (over tid) ansamling av mennesker som er gjensidig avhengig av hverandre for å nå mål og resultater. En etter hvert innarbeidet definisjon av Katzenbach & Smith (1993) beskriver team på følgende måte

*"Et team er en gruppe mennesker med komplementære egenskaper (faglige, mellommenneskelige, problemløsing), som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig for dette."*

En slik forståelse forutsetter noen prinsipper og forutsetninger. For det første vil team som organisasjonsform hvile på et prinsipp om færrest mulig hierarkiske nivå. Mer ansvar og beslutningsmyndighet er lagt til det enkelte team og til den enkelte medarbeider. For det andre må den enkelte medarbeider oppleve at man er gjensidig avhengig av hverandre ved at man tar ut en gevinst som man ikke hadde fått med mindre man samarbeidet. Dette innebærer at team i større grad vil være basert på fellesskap og samspill, og vil etter hvert utvikles til å se på seg selv eller bli sett på av andre, som en intakt sosial enhet innebygd i en eller flere større sosiale system.

I JD er det tre avdelinger som regnes av både avdelingene selv, andre avdelinger i JD og samarbeidsparter å være teamorganisert. Hvor tydelig dette er og hva som er vesens forskjellig til avdelinger inndelt i seksjoner, vil vi komme tilbake til. Andre avdelinger, for eksempel Plan- og administrasjonsavdelingen (PAA), benytter imidlertid også fleksible arbeidsformer ved at de har faggrupper i seksjoner og mellom seksjoner

(Kompetanse og organisasjonsutviklingsgruppen). Også i Polaravdelingen, som er en liten avdeling, benyttes mange av prinsippene fra teamorganisering, uten at avdelingen kan sies å være teamorganisert.

## **3.2 Bakgrunn og mål for endringene i avdelingene**

### **3.2.1 Bakgrunn**

Den omfattende omstillingsprosessen i JD - ”Det nye Justisdepartementet”- medførte etablering av nye forvaltningsorganer på justissektoren og utskilling av mange oppgaver fra JD. I tillegg ble det lagt nye oppgaver til departementet på blant annet samfunnssikkerhets- og beredskapsområdet. Endringene hadde spesielt store konsekvenser for Politiavdelingen (PIA), Sivilavdelingen (SIA) og Rednings- og beredskapsavdelingen (RBA).

Omstillingsprosessen utløste et behov for å vurdere hvordan departementet og avdelingene skulle organiseres. PIA var først ute, og fra forhandlingene om ny organisering (13.10.2000), ble følgende prinsipper for ”det nye JD” vektlagt:

- Styrking av avdelingens rolle som faglig sekretariat for politisk ledelse
- Kompetanse på alle viktige politikkområder
- Strategisk planlegging av politiets virksomhet
- God koordinering av avdelingens virksomhet og samarbeid med andre departement

Videre fremgår det av protokollen at:

- Det legges opp til at ledelsen kan delegere både fag- og eventuelt personaloppgaver, slik at ledernes fokus først og fremst skal være å gi rammer, koordinere samarbeid mellom grupper/lag og fokusere på resultatene.

Et gjennomgående prinsipp for den nye organiseringen var å redusere antall ledernivåer. De fleste avdelingene vurderte om teamorganisering kunne være et hensiktsmessig alternativ til seksjoner. PIA, SIA og RBA bestemte seg for å satse på teamorganisering.

### **3.2.2 Hva var de viktigste drivkreftene for endringen?**

I 2000 utarbeidet Statskonsult på oppdrag fra JD, et notat om ”Framtidens departement”. Her ble tema som flatere organisasjonsstruktur, færre ledernivåer, bedre utnyttelse av medarbeideres kompetanse, ansvarliggjøring og motivasjon belyst. Oljedirektoratet hadde fått mye blest om teamorganiseringen som ble gjennomført i 1998, avdelinger i andre departement (Utdanningsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet) vurderte endring i noen avdelinger, og teamorganisering og bruk av mer fleksible arbeidsformer var også etter hvert en trend i andre land.

Fagorganisasjonene var drivkrefter for alternative arbeidsformer. Noen av lederne ønsket også å prøve ut en annen organisering, og departementsråden var positiv til dette.

### 3.2.3 Mål med endringen – hva de ville oppnå

I begrunnelsene for endringene er det noen argumenter som er felles for de tre avdelingene i JD. Organisasjonsformen skulle bidra til:

- at avdelingene var i ”forkant av utviklingen”, dvs at de ville framstå som moderne og tilpasset en ny tid blant annet i forhold til den generasjonen som nå ble rekruttert
- bedre utnyttelse av ressursene og økt effektivitet for å løse skiftende oppgaver
- større fleksibilitet i forhold til endrete politiske prioriteringer og nye oppgaver
- å øke de tilsattes muligheter til faglig utvikling og helhetstenkning
- å ansvarliggjøre medarbeidere i en flatere organisasjonsform
- å nyttiggjøre seg den enkeltes kompetanse og potensial i hele avdelingen
- at motivasjonen blant medarbeidere økte, og at deres evne til selvstendig oppgaveløsning ble tydeliggjort
- å utvikle avdelingen og forbedre kommunikasjon, samt bedre samarbeid internt og i forhold til omgivelsene.
- å øke kvaliteten på leveransene

Forutsetninger for omorganiseringen var at avdelingene skulle være leveringsdyktig. Ordinær saksbehandling, politiske innspill og initiativ skulle følges godt opp. Likeledes skulle kvalitetskontroll ivaretas på best mulig måte ved at saker ble håndtert riktig og forsvarlig.

I dokumentene som lå til grunn for beslutningen var følgende hovedprinsipp vektlagt:

- Ansvarliggjøring av medarbeidere
- Beslutninger skal fattes på lavest nivå for å fremme effektivitet

På bakgrunn av avdelingenes tanker om hva de skulle oppnå med endringene, ble det utformet noen mål for teamorganiseringen. I SIA og RBA er disse er tilnærmet like.

I evalueringen har vi lagt disse målene til grunn:

1. Økt kvalitet i oppgaveløsningen
2. Mer effektiv saksbehandling
3. Økt fleksibilitet (ressurser/kompetanse i fht prioriteringer)
4. Fremme helhetstenkning blant ledere og medarbeidere
5. Bedre muligheter for faglig og personlig utvikling, økt motivasjon, ansvarliggjøring, selvstendigjøring

## 3.3 Organiseringen i avdelingene i JD

### 3.3.1 Organisering nå

Nedenfor vises i tabellform en oversikt over de ulike avdelingene i JD med henhold til størrelse og organisatoriske kjennetegn. Vi har i oversikten flere kjennetegn på de teamorganiserte avdelingene enn de seksjons- eller enhetsorganiserte. Det er interessant å sammenligne størrelsen på ledergruppen og antall ledernivåer, ettersom dette er et tema som både ledere og

medarbeidere er opptatt av. Vi ser at det er stort sett flat struktur i hele JD. Det er bare Kriminalomsorgsavdelingen som har underdirektører i tillegg til avdelingsdirektørene.

<b>Kjennetegn</b>	<b>SIA</b>	<b>RBA</b>	<b>PIA</b>
Antall ansatte	34	36	47
Antall team nå	10	10	10
Omorganiserte til team	1.april 2004	Primo 2005	22.aug.2003
Størrelse på lederteamet	4	4 + (1 fra Krisestøtte enheten)	4
Antall team ved oppstart	Justeringer	Justert antall to ganger	21 redusert raskt til 13
Antall team pr medarbeider	Startet med inntil 5, nå 2-3		Startet med 5, nå 1-3
Koordinators funksjonstid	6 mndr.	I utgangspunktet 3 mndr.	6 mndr.
Fordeling av saker	I hovedsak teamene	I hovedsak teamene	Ledelsen (utførlig oversikt over ansvarsfordeling på person)
Styringsvirkemidler (interne)	Arbeidsplan		Arbeidsplan
Hovedregel kvalitetssikring	Teamene (sidelengs kollegial kvalitetssikring), men kan avtales i den enkelte sak	Teamene (sidelengs kollegial kvalitetssikring), men kan avtales i den enkelte sak	Leder underskriver/parafering. I utgangspunktet ikke flere fullmakter enn i en vanlig hierarkisk avdeling, men det er nå åpnet for at enkle saker kan paraferes av en annen saksbehandler.
Prosedyrer for saksbehandling, nedskrevne retningslinjer	Ca en halv side	3 siders sjekklister	Nedskrevet rutiner/prosedyrer for kvalitetssikring
Mandater/retningslinjer	Mandat utarbeidet i prosess mellom team og lederteam Spilleregler utarbeides og revideres av teamet		Opprinnelig: Kontrakt mellom team og leder

<b>Kjennetegn</b>	<b>Polaravd.</b>	<b>Lovavd.</b>	<b>Kriminal-omsorgsavd</b>	<b>Plan- og adm.avd.</b>
Antall	8	42	48	38 (+ 19 i Dok.senteret)
Antall seksjoner	1	3	3	3
Ant. i ledergruppen	2	6?	4	4
Antall avd. dir.	1	5	3	3
Antall underdir.	-	-	5	-
Bruk av ulike org.- og arbeidsformer	Prosjekt, arb.gr.	Prosjekt, arb.gr.	Prosjekt, arb.gr.	Prosjekt, arb.gr. Tverrfaglig gruppe Høringsgruppe

### 3.3.2 Erfaringer fra ulike arbeids- og organisasjonsformer

Ledere og ansatte i de tre teamorganiserte avdelingene har i ulik grad erfaring fra andre typer arbeids- eller organisasjonsformer. Mange ansatte er rekruttert etter omorganiseringen. Noen har erfaringer fra mer tradisjonelt organiserte enheter, noen få fra teamorganiserte enheter i andre departementer, mens mange kommer rett fra utdanningsinstitusjoner.

PIA har de siste 5 år rekruttert mange nye saksbehandlere som utgjør ca en tredel av de ansatte. Disse kjenner derfor ingen annen organisering enn den nåværende. Mange av de andre medarbeiderne har meget lang erfaring i avdelingen og noen av disse har tidligere innehatt lederstillinger i avdelingen. To av tre avdelingsdirektører er nyrekruttert siden omorganiseringen.

SIA har mange unge, nyutdannede medarbeidere. En stor andel har ikke erfaringer fra den tidligere organisasjonsformen og arbeidsmåten. Alle avdelingsdirektørene er nye siden omorganiseringen.

RBA har også hatt endringer i sammensetningen av medarbeiderne ved at ca en tredel er rekruttert i perioden<sup>2</sup>. Det er imidlertid stor stabilitet blant lederne.

## 3.4 Arbeidsform, roller og retningslinjer

I dokumenter fra etableringsperioden<sup>3</sup> beskrives intensjonen med og prinsipper for organiseringen. Arbeidsformen, arbeids- og ansvarsfordelingen i avdelingene, utformingen og utøvelsen av lederrollen, saksbehandlerrollen, koordinatorrollen og teamenes ansvar og oppgaver beskrives relativt detaljert. Intensjonene og prinsippene for organiseringen slik det er beskrevet, er noe forskjellig. Nedenfor er hovedinnholdet i dette gjengitt, med angivelse av der avdelingene er forskjellige.

<sup>2</sup> Antall ansatte er totalt ikke flere enn før omorganiseringen, men nødnettprosjektet er skilt ut og etablert som eget forvaltningsorgan.

<sup>3</sup> I Politiavdelingen er prinsipper og retningslinjer blitt presisert og revidert i 2005.

### 3.4.1 Arbeidsformen slik den var tenkt

#### 3.4.1.1 Sivilavdelingen

Med arbeidsform menes (i følge SIA): Hvordan samhandle internt i teamet, mellom team og leder, og med omgivelsene.

Ansvar og oppgaver i teamene i SIA:

- Teamene skal i betydelig grad være selvstyrte mht hvordan de organiserer den praktiske oppgaveløsningen
- Et mål: det store antall enkeltsaker besluttes/avgjøres/sendes ut fra teamene
- Saker til politiske ledelse (eller av særlig stor viktighet eller av prinsipiell betydning) skal gå i linjen gjennom avdelingsdirektør
- Andre saker kvalitetssikres av teamet - kollegaer kvalitetssikrer – fullført saksbehandling. Alle saker som går ut skal underskrives av to saksbehandlere.

Krav:

- *Leder må tørre å gi fra seg ansvar og være sikker på at kvaliteten er god.*
- *Saksbehandler må våge å ta ansvar og anstrenge seg ytterligere for å sikre kvaliteten.*

I SIA ble det laget mandat for alle teamene og utformet noen kjøreregler, men etter hvert har det blitt slik mandat utarbeides i prosess mellom team og lederteam. Spillereglene utarbeides og revideres av teamet.

#### 3.4.1.2 Politiavdelingen

I PIA ble det uttrykt at ”Alle saksbehandlere skal delta i flere team, noe som vil gi:

- Erfaringsutveksling, lettere å se sammenhenger mellom avdelingens ulike oppgaver
- Bedre utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og avdelingens samlede kompetanse.”

Det er lagt vekt på (fra dokument av 13.11.2000) at:

- lederteamets primære ansvar er PIAs effektivitet, kompetanse og organisering, med særlig fokus på en effektiv prioritering og samordning av oppgaveløsningen
- det skal i størst mulig grad etableres team med selvstendig ansvar for initiativ, utviklingstiltak og gjennomføring av gitte oppdrag innenfor egne fagområder
- fullmakter delegeres til kompetente medarbeidere innenfor de enkelte fagområder, slik at kun prinsipielle saker må forelegges avdelingsledelsen
- etablere formelle og uformelle samarbeidsordninger, herunder faglige nettverk, fagsamlinger eller temamøter hvor også eksterne samarbeidspartnere deltar.



Revidering i PIA i 2005 resulterte i følgende presiseringer

- Målet er at teamstrukturen skal dekke samtlige fagområder i avdelingen.
- Avdelingen skal gjennomføre og praktisere utstrakt delegasjon ("by-pass", saksansvarlig følger sak etc)
- Det skal inngås en kontrakt mellom avdelingsledelsen og hvert team
- Hvert team har en fast leder i avdelingsledelsen å forholde seg til
- Fast leder i avdelingsledelsen skal jevnlig vurdere sine team (oppgaveløsning, samarbeidsrelasjoner internt/eksternt etc)
- Det enkelte team har et ansvar for en jevnlig vurdering av egen organisering og virksomhet (arbeidsformer, oppgaveløsning, relasjoner, antall deltakere etc)
- Avdelingens organisering i team skal evalueres etter ett år

PIA har beskrevet teamenes oppgaver mer detaljert enn det vi har funnet for de andre avdelingene. I henhold til prinsipper og retningslinjer for teamene, skulle det inngås en kontrakt mellom avdelingsledelsen og hvert team som skulle godkjennes av avdelingsledelsen. Denne kontrakten omfattet:

1. Sammensetning av teamet
2. Beskrivelse av formål og målsettinger
3. Beskrivelse av teamets arbeidsoppgaver
4. Beskrivelse av fullmakter i teamet
  - a. fullmakter og saksgang i forhold til egen avdelingsledelse
  - b. fullmakter og saksgang i forhold til departementets ledelse, andre departementer og underliggende virksomheter
  - c. møtестruktur mellom fast leder i avdelingsledelsen og teamet
5. Beskrivelse av forholdet til andre team og/eller andre avdelinger
6. Eventuelle andre relevante forhold

Teamene skulle ha "en bred innfallsvinkel", men med særlig fokus på særegne områder.

### 3.4.1.3 Rednings- og beredskapsavdelingen

I RBA var arbeidsformen tenkt å fungere på følgende måte<sup>4</sup>:

- Innenfor generelle rammer og prinsipper velger det enkelte team selv sine arbeidsformer. Fleksibilitet og hensiktsmessighet skal styre organiseringen i det enkelte team. Arbeidsformene vil derfor kunne variere ut fra graden av gjensidig avhengighet mellom medlemmene og omfanget av fellesoppgaver.
- Større ansvar (både faglig ansvar og for fellesskapet) til hver medarbeider.
- Hovedregel: medarbeidere deltar i mellom 2 og 3 team. Fordelingen drøftes og avklares med ledelsen og kan endres.
- Hele teamet bidrar i løpende oppgavedeling og prioriteringsdrøftinger. Ledelsen bidrar når det er behov og dette etterspørres fra teamet.

---

<sup>4</sup> Ref. Normer og kjøreregler for teamarbeid og ledelsesfunksjoner 12. januar 2005 – avsnittet om "Teamets ansvar for oppgaveløsning – økt krav til egenledelse".

- Det vil fortsatt gå en rekke saker fra saksbehandler til ledelsen.
- Hver enkelt medarbeider har ansvar for å informere teamet om sitt arbeid, innhente synspunkter og sette av tid og engasjement for å bistå de andre.
- Sidelengs (kollegial) kvalitetssikring. Kvalitetssikring av minst to personer.

### 3.4.2 Lederrollen slik den var tenkt

En felles hensikt er at ”teamorganisering skal gi lederne mulighet for økt konsentrasjon og fokus på å ivareta helhetlig styring av avdelingen, strategiarbeid og ivareta personal/arbeidsgiveransvaret. Lederne skal i sterkere grad bidra på hele avdelingens arbeids- og ansvarsområder”. Å etablere og utvikle lederteamet i avdelingene er derfor sett på som viktig. En intensjon var også at ”lederne skulle bli mer tilgjengelige som veiledere og samtalepartnere”.

Ansvaret til lederteamet og den enkelte leder er gjennomgående likt:

- Lederteamet er øverste beslutningsorgan i avdelingen for prinsipielle faglige spørsmål/strategier, personalsaker, budsjettsaker og rekrutteringssaker. Ekspedisjonssjefen rådfører seg med lederteamet i mange saker før beslutning.
- Fungering i lederteamet med fullmaktsdelegering
- Ledere med særlig faglig ansvar for team (bindeledd mellom teamet og lederteamet), har fullt delegert myndighet fra ekspedisjonssjefen når de møter team som etterspør samtale.
- Kontakt med pressen følger samme prosedyrer som med seksjonsorganisering, og ekspedisjonssjefen har hovedansvaret.
- Lederne har fag- og personalansvar. Avdelingsdirektørene fordelte dette mellom seg ved at hver hadde ansvar for noen team og for et antall medarbeidere uavhengig av hvilke team disse tilhørte. Fordi mange tilhører flere team, vil de måtte forholde seg til flere ledere, men det er utpekt en leder som har personalansvaret.
- Opprettelse av nye team, teambemanning, endret bemanning i et team og nedleggelse av team er et lederansvar

PIA utformet også noen prinsipper for ledelse (2003):

- Skape et målrettet og effektivt samspill mellom oppgaver, ansatte og arbeidsformer som gir resultater
- Lederrollen skal handle mer om veiledning og tilrettelegging enn kontroll
- Være tilgjengelige som veiledere og samtalepartnere
- Sørge for riktig kompetanse i teamene
- Gi konstruktive tilbakemeldinger på resultater og oppgaveløsning som gir medarbeiderne grunnlag for videreutvikling

### 3.4.3 Relasjon team og leder

Også prinsippene for hvordan forholdet mellom ansvarlig leder og teamene skal utøves, har relativt likt innhold i de tre avdelingene.

Tanken er at det skal være:

- Utstrakt grad av egenledelse.
- Faglig diskusjonspart søkes innad i teamet, men det kan også være behov for faglige diskusjoner og råd mellom team-saksbehandlerledelsen.
- Avdelingene skal gjennomføre og praktisere utstrakt delegasjon ("bypass", saksansvarlig følger sak etc)
- Etterspørselbasert ledelse kan utløses av formelle rutiner, men vil i stor grad være situasjonsbasert ut fra skjønn.
- Hvert team har en fast leder i avdelingsledelsen å forholde seg til
- Teamet eller saksansvarlig er ansvarlig for å involvere fast leder i viktige enkeltsaker og prinsipielle spørsmål

I PIA er det også presisert at

- Det skal inngås en kontrakt mellom avdelingsledelsen og hvert team
- Fast leder i avdelingsledelsen skal jevnlig vurdere sine team (oppgaveløsning, samarbeidsrelasjoner internt/eksternt etc)
- Ledelsen skal inviteres inn i teamet eller delta etter faste intervaller.

#### 3.4.4 Saksbehandlerrollen

Saksbehandlerrollen er ikke så utførlig beskrevet som lederrollen og teamets oppgaver. Det kan likevel være greit å presisere at begrepet "sak" i JD må forstås å omfatte mye forskjellig. Sak kan være alt fra mer enkle saker som kommer i Doculiv og behandles i løpet av kort tid, til komplekse saker hvor for eksempel avdelingsledelsen gir et team i oppdrag å komme med forslag til hvordan man bør gå løs på en ny utfordring.

SIA uttrykte ved etableringen i 2004 at den enkelte medarbeider har "selvstendig ansvar for initiativ, utviklingstiltak, gjennomføring av gitte oppdrag innenfor valgte og/eller tildelte fagområder (kompetente medarbeidere vil få fullmakter innen disse områdene). Dette vil gi "større fokus på mål og oppnådde resultater og økt motivasjon og innsatsvilje".

I rutiner og sjekklister for saksbehandling, sidelengs (kollegial) kvalitetssikring, regler for undertegning av brev og generell sikring av oppfølging av saker, fremkommer ansvaret til saksbehandlerne.

I de reviderte retningslinjene for PIA heter det at "hvert enkelt teammedlem har et ansvar for å dele informasjon og kompetanse med resten av teamet". En viktig forskjell mellom PIA og de andre teamorganiserte avdelingene er at "Arkivet fordeler saker (som i en seksjonsorganisert avdeling (vår presisering)) til fagansvarlig (det vil si avdelingsdirektør (vår presisering)). Fagansvarlig kan ta initiativ til refordeling av egne saker i teamet".

#### 3.4.5 Teamkoordinator

Beskrivelse av rollen og ansvaret til teamkoordinator er detaljert beskrevet av RBA:

- Alle team velger teamkoordinator og vara som går på omgang og varer i utgangspunktet i 3 måneder (SIA og PIA har 6 måneder).

- Dette er en tilretteleggerfunksjon (sluse, portal til teamets oppgaveportefølje)
- Koordinator skal:
  - tilrettelegge arbeidsprosessene
  - sjekke posthylla, fordele post, sikre behandling av hastesaker
  - innkalle til og være møteleder for teammøter
  - ta opp spørsmål knyttet til fastsetting av ferie, fleksidager, avspasering. Uklarheter/uenighet tas opp med lederkontakt/ekspedisjonssjef/personalsjef
- Koordinator skal ikke:
  - sitte alene og ta saker andre ikke ser seg tid til
  - være faglig ansvarlig for teamets resultater og ”output”
  - ha ansvar for personalsaker

PIA uttrykker at hvert team skal ha en koordinator med ansvar for møteinnkalling, framdrift, følge opp og rapportere. Koordinatorrollen skal gå på omgang.

Det er gitt at teamkoordinator er en funksjon, og at det ikke skal innføres et nytt faglig ledernivå.

#### **3.4.6 Endringer underveis**

Tidsperioden fra initiativet ble tatt til nyetablering, varierer mellom de tre avdelingene. PIA startet opp i 2000 og etablerte den nye organiseringen tre år senere. SIA og RBA brukte kortere tid. Forskjellene skyldes blant annet skifte av ledelse.

Prosessene var preget av mye diskusjoner og vurderinger og stor grad av medvirkning fra de ansatte i avdelingene. Avgrensning av det enkelte teams oppgaver, antall team og hvor mange team hver enkelt skulle delta i, var alle krevende tema. Hver medarbeider skulle velge hvilke team og hvor mange team de skulle delta i. Dette skulle balanseres med ressursbehovet og hensiktsmessig kompetansesammensetning. PIA startet opp med 21 team i en avdeling med 35 ansatte og to avdelingsdirektører. Noen medarbeidere var med i fem team. Antallet ble raskt redusert til 13 team (senere til 11 og nå 10), og antall avdelingsdirektører ble økt til tre. De to andre avdelingen har også redusert antall team etter oppstarten.

Fleksibilitet og mulighet for økt helhetstenkning var viktige mål for innføringen av team i de tre avdelingene. Det har derfor vært endringer underveis i alle tre avdelinger ut fra en vurdering av hensiktsmessighet. SIA har endret på teamene ved behov. RBA har endret teamstruktur og ansvarsfordelingen mellom lederne to ganger siden etablering. I tillegg til endringer i teamstrukturen, er det i PIA etablert tidsavgrensede arbeidsgrupper og i SIA er det etablert tverrgående grupper mellom flere avdelinger

Endring og forbedringer er imidlertid et kontinuerlig tema, blant annet i forbindelse med oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen i departementet.

### 3.4.7 Informasjon og kommunikasjon i de teamorganiserte avdelingene

Ved oppløsningen av seksjonene har avdelingene etablert noen nye informasjonsarenaer. SIA samler avdelingen hver tirsdag og informerer fra ledermøtene, og fredagslunsjen brukes til generell informasjon og til faglige innslag, for eksempel foredrag fra eksterne foredragsholder, orienteringer om større arbeider i avdelingen eller til besøk hos for eksempel Høyesterett eller Oslo tingrett. I tillegg har SIA tatt initiativ til å etablere arenaer (voldskaféer, konfliktkaféer) for informasjonsflyt i og mellom avdelinger i JD, hvor også politisk ledelse har deltatt.

PIA har torgmøter, der ledelsen møter alle som er tilstede, en gang i uken. Det er lagt vekt på informasjon av faglig art og ledelsesinformasjon, men hvor også andre kan dele informasjon, for eksempel hvis de har vært borte på reise, kurs eller seminar. Vi inviterer også andre avdelinger, spesielt Plan- og administrasjonsavdelingen (PAA)

RBA har også ukentlige avdelingsmøter. Der utveksles informasjon og orienteringer fra ledelsen, og teamene gir en orientering om sine saker. Disse møtene brukes også til andre typer orienteringer, for eksempel om interne rutiner i JD eller om foredrag fra eksterne deltakere.

### 3.5 Tiltak til støtte for utviklingsprosessene

Alle de tre avdelingene har gjennomført ulike former for organisasjonsutvikling, lederutvikling og tiltak for teamutvikling. Det er innhentet bistand fra eksterne fagmiljøer og avdelingene har også utnyttet rådgivning fra Plan- og administrasjonsavdelingen i JD.

Av tiltak kan nevnes:

- Lederutvikling av lederteamene
- Organisasjonspsykolog for å bistå hvert team og enkelte team ved behov
- Kurs i coachende læremåte
- Kurs i og seminar om møteledelse
- Kollegavurdering – eksterne rådgivere i rollen som kritisk venn
- Seminar med øvelser om selvledelse og sortering av informasjon etter viktighet
- ”Finne- seg- selv”-kurs
- Spesielt opplegg for koordinatorene
- Avdelingsseminarer hvor teamferdigheter tas opp og øves

SIA har vært mest aktiv og uttaler at ”prosessene vi har vært igjennom har vist at påfyll hele tiden er viktig”.

Et viktig tiltak har også vært samling av ledergruppene i SIA og RBA for å utveksle erfaringer.

## 4 Hvordan har de nye arbeidsformene fungert?

I kapittel 3 er det gjort rede for intensjonene med teamorganisering og utformingen av organiseringen, de ulike rollene og innholdet i prosedyrer og retningslinjer. Hvordan organiseringen og arbeidsformene fungerer i praksis, er imidlertid ofte annerledes enn slik de var tenkt. I dette kapitlet vil vi redegjøre for hva de ansatte i de tre avdelingene selv sier om erfaringer med og synspunkter på teamorganiseringen.

### 4.1 Forventninger og motforestillinger

Det var både store forventninger og sterke motforestillinger til ny organisering. Noen har uttalt at forventningene var for store og urealistiske. ”Alle problemer skulle løses ved ny organisering. Bare vi får team skal alt bli bedre”, ble det sagt. Det var jevnt over forventninger til mer selvstendighet, men noen forventet også høyere lønn som en følge av å ha teamlederopp-gaver. Dette var som nevnt i forrige kapittel, ikke en intensjon.

Det er også interessant at endringene i de tre avdelingene førte til en vurdering av organisasjonsstrukturen også i de andre avdelingene. Kriminalomsorgsavdelingen gjorde også noen forsøk på omorganisering til matriseorganisering. Teamorganiseringen ble oppfattet å være et ideal som også de andre skulle strekke seg mot, og de følte et visst press. Ingen av de andre avdelingene har valgt å endre strukturen fullt ut, men det har blitt valgt arbeidsformer som de mener er godt tilpasset deres oppgaver. Dette er ingen statisk prosess, og det skjer vurderinger kontinuerlig. Vi skal gå nærmere inn på dette i analysekapitlet.

Motforestillingene var mange:

- folk var redd for å ikke synes både internt og eksternt (hvem skal være min leder, hva med initialene våre, hva med sakene mine, hva med underskrifter?)
- det faste faglige og sosiale fellesskapet i seksjonen kunne brytes opp
- fagområder ble splittet, og det var frykt for at området ikke ville bli ivaretatt godt nok
- faglig spesialisering kunne bli svekket
- enkelte var redd for å miste ”sitt område” eller dele det med andre
- usikkerhet og frykt rundt hva som skulle bli den enkeltes rolle, spesielt blant avdelingsdirektørene. Hva skulle lederne gjøre når teamene skulle ta mye av ”lederopp-gavene”

Noen av de som var mest aktivt mot, har sluttet i JD. Det hevdes at mye av misnøyen ikke hadde med valg av organisasjonsform å gjøre, men motstand mot og frykt for endring generelt.

Det hevdes også at de yngre var mest positive, mens eldre ledere og medarbeidere var mer skeptiske. Det er stor forskjell på alderssammensetning og erfaring i avdelingene. PIA har med flest eldre medarbeidere som tidligere

satt i lederposisjoner, mens SIA har en meget ung medarbeidergruppe og stor turnover.

Planene for omorganiseringen (kapittel 3) viser at det var mye medvirkning og involvering underveis. Både forventninger og motforestillinger måtte tas med, forstås og bearbeides for å få til gode løsninger. Det var mange samlinger, og alle ble invitert til å komme med synspunkter, både positive og negative. I en samling for SIA i forbindelse med innføring av team, valgte de bevisst å be både noen som var mot og noen som var for innføring av team, til å komme med sine synspunkter i forberedte innlegg. Dette førte til at det ble høy temperatur, men det ble sett på som viktig.

## 4.2 Oppfatninger om egnethet i forhold til oppgavene

Avdelingene i JD har svært forskjellige typer oppgaver. I vedlegg 2 er disse beskrevet. Valg av organisering og arbeidsformer må være tilpasset oppgavene, og dette er spørsmål som alle avdelingene har vurdert. Men løsningene som avdelingene har valgt er forskjellig.

De avdelingene som har valgt teamorganisering, har også svært ulike oppgaver. Felles for alle tre er at de har flere underliggende eller tilknyttede organer, og dermed etatsstyringsoppgaver. SIA har mye enkeltsaksoppgaver, RBA har flere store utviklings- og utbyggingsprosjekter (Redningshelikopter og Nødnett) og PIA har ulike oppgaver på flere områder med sterk politisk oppmerksomhet. Det er også til tider sterk politisk oppmerksomhet på de andre avdelingenes saker.

Det overordnede spørsmålet er om teamorganisering med krav til stor selvstendighet til den enkelte medarbeider og teamet, passer i et departement der det ikke må være tvil om ansvarlinjer og der tempoet til tider kan være svært høyt? Det er naturlig nok ulike synspunkter på dette spørsmålet i de ulike avdelingene i JD.

Synspunktene som kom opp i intervjuene kan oppsummeres i tre hovedtemaer:

- Å være sekretariat for politisk ledelse krever helhetstenkning og breddeforståelse. Det kan være ulikartete felt som griper inn i hverandre, og som det er nødvendig å se i sammenheng for å utvikle gode løsninger.
- Det er mange kompliserte saker, og departementet må utnytte ulike kompetanse, erfaring og ekspertise for å kunne belyse saken godt og vurdere konsekvenser av ulike løsninger.
- Det må være klinkende klart hvem som har ansvaret. Departement er et system som har utviklet seg med høy grad av kontroll og sikring.

### 4.3 Erfaringer i forhold til mål og forventninger

I dette avsnittet gjengis erfaringer og synspunkter på hvordan teamorganisering har eller kan ha medvirket til å nå mål og forventninger til organisasjonsformen.

#### 4.3.1 Økt kvalitet i oppgaveløsningen

Det er ulike synspunkter på om kvaliteten er blitt bedre, men ingen har uttrykt at den er blitt dårligere. De som mener kvaliteten på arbeidet er blitt bedre, tillegger arbeidsformen ved at flere med ulik erfaring, kompetanse og innfallsvinkel, æren for det. Det er også kommet tilbakemeldinger fra politisk ledelse om at kvaliteten på det avdelingene leverer, er bra. Utviklingsarbeidet er spesielt blitt bedre og sårbarheten er blitt mindre.

Medarbeiderundersøkelsen viste at også internt i RBA, var det oppfatninger om at kvaliteten var blitt bedre. Sluttresultatet er blitt bedre, mente flere. Et utsagn fra intervjuene var at ”kollegavurdering er genialt, ofte slik at kolleger har bedre kjennskap til en sak enn lederne – hadde ikke trengt team for å få til dette.” Mens andre sier at organiseringen har gitt mer faglige diskusjoner, noe som gir bedre produkter.

Andre trekker også fram at kvaliteten på det skriftlige har blitt bedre og at avdelingen er blitt mer robust fordi flere ser på saken.

Det har kommet synspunkter på problemer med kvaliteten i oppstartsfasen da kvalitetssikringsrutinene ikke fungerte godt nok før saken gikk oppover i departementet. ”Det skjer feil, men dette er uavhengig av organisering. Ansvaret for at saker som går ut av avdelingen er godt nok kvalitetssikret, er det samme for alle avdelinger i JD.

I intervjuene med ledere i ikke teamorganiserte avdelinger, ble det direkte spurt om de hadde merket noen forskjell på kvaliteten på det de fikk fra de teamorganiserte avdelingene. Ingen sa at den var blitt dårligere, snarere tvert i mot, men at det var vanskelig å si om dette skyldtes organiseringen.

Lederne i alle de teamorganiserte avdelingene har erfart at det er store forskjeller på de enkelte team. Kvalitetssikringen sidelengs fungerer ikke alltid godt nok. I noen team så sitter den enkelte og løser saken selv. Noen ledere synes å observere at kollegaer er for snille eller for lite kritiske til hverandres produkter. En antakelse de selv hadde, var at kolleger opplever å ha mindre autoritet enn ledere. Også fra medarbeidere ble det antydning at noen bruker kollegaer som de vet ikke er så kritiske for å få saken raskt ut.

Og som i alle organisasjoner, pekes det på at det er individuelle forskjeller med henhold til oppfølging, samarbeid, ryddighet og kommunikasjon. Noen medarbeidere blir så engasjert at de ”åpner privat praksis”. E-post-kommunikasjon uten å følge interne saksbehandlingsrutiner, kan føre galt av sted.

#### 4.3.2 Mer effektiv saksbehandling

Det er også ulike synspunkter på om teamorganiseringen har påvirket effektiviteten.



De som mener at effektiviteten har økt, begrunner dette med at ikke alt nå går gjennom ledelsen, og at det bare er to saksbehandlere som ser saken før den går ut. Dermed kan medarbeidere spille på hverandre og få raske avklaringer på saker i et team. Produksjonen blir mer effektiv fordi det er mindre byråkrati og lettere å få småting unna. Saksbehandlingen er bedre tilpasset sakenes kompleksitet. Liggetiden har også blitt mindre. Fleksibiliteten gjør at det er stort sett alltid noen i teamet som tar saken.

Flere tviler på om saksbehandlingen har blitt mer effektivt. Det oppleves noen ganger å være en balanse mellom å bruke teamet eller ikke. ”Kan være effektivt å ta en sak i teammøtet, men det har en kostnad i form av tidsbruk”. Noen mener at det ikke kan sies å være effektivt, men at de har tatt dette igjen på kvaliteten.

Flere av lederne og medarbeiderne er opptatt av faren ved å bruke vesentlig tid på uvesentlige saker, eller at viktige saker blir tatt t.e. Saker kan leve godt i teamet, og noen ganger er det vanskelig å få dem opp.

### **4.3.3 Økt fleksibilitet og mindre sårbarhet**

Det er stor enighet om at teamorganisering bidrar til økt fleksibilitet og mindre sårbarhet. Det er imidlertid er noen forskjeller mellom avdelingene med henhold til hvor spesialiserte medarbeidere er, og dermed hvor mobile de er over fagområder. Grad av fleksibilitet henger også sammen med aldersprofilen i avdelingen, mener noen.

I SIA har dette vært svært viktig fordi de har mange unge medarbeidere som kommer raskere inn i sakene og får oversikt. Med mye turnover medvirker teamorganisering til at avdelingen blir mindre sårbar.

Et utsagn som er dekkende for det ledere og medarbeidere fra alle avdelinger har uttrykt er: ”Den akutte sårbarheten er borte fordi det alltid er noen som kan ta over hvis en person er borte. Medarbeiderrollen er endret.” Ressurser brukes mer på tvers, og det er ikke så mange skott mellom fagområder som det var med seksjonene, mener ledere fra de tre avdelingene. ”I et team er det slik at flere kan svare for hverandre, selv om det er på et overflatisk nivå”.

Det er imidlertid også noen som stiller spørsmål ved om teamorganisering fører til en ”falsk trygghetsfølelse”. Noen team har ingen seniorer, og man burde i større grad ha tatt en ekstra sløyfe inn i teamet eller med leder for å være sikker før en sak gikk ut. Det er heller ikke bestandig slik at alle i et team kan svare på alle spørsmål. Når det er ferie må den som er tilstede svare.

Det ble også hevdet at ”team gir også fleksibilitet til inkluderende arbeidsliv”. Med dette forstås at det er lettere å få utnyttet en medarbeiders ressurser selv om ikke denne kan jobbe fullt ut og med alle typer oppgaver på grunn av funksjonsnedsetting.

Det stilles imidlertid spørsmål om fleksibiliteten utnyttes godt nok. Noen mener en kunne tilpasse teamstruktur og sammensetningen av team enda mer til politisk prioriterte områder. Teamene kan bli for statiske, er det blitt hevdet.

Det har imidlertid vært motstand fra noen medarbeidere mot å endre teamstrukturen og tilhørigheten til ulike team. Erfaringen i RBA og SIA, er at dette går lettere etter hvert, men i PIA resulterte en grundig vurdering og prosess med bred medvirkning, til kun mindre endringer. Oppgavene i PIA er mer spesialisert på individer, noe som kan gi større sårbarhet, og det er noe vanskeligere å få medarbeidere til å dekke opp på saksområder fordi disse blir ukjente for dem.

En interessant observasjon fra ledere er at selv om ”fleksibiliteten er enorm” kan det være vanskelig for teamet å fordele de populære sakene. Noen team har ønsket at leder avgjør dette.

Lederteamene opplever en mye større fleksibilitet og langt mindre sårbarhet nå enn i den gamle organisasjonsformen. De utfyller og dublerer hverandre på en helt annen måte enn før. Som en sa: ”Vi er blitt mer fleksible, også lederteamet må steppe inn for hverandre og ta sakene for hverandre, dublerer hverandre”.

#### **4.3.4 Fremme helhetstenkning blant ledere og medarbeidere i avdelingen og mellom avdelinger**

Å styrke helhetsforståelsen og helhetstenkningen og få til bedre samarbeid innen avdelingene, var en viktig hensikt med teamorganiseringen. Alle de tre avdelingene mener at helhetstenkningen er blitt bedre, og at det er mer samarbeid i avdelingene, men graden av samarbeid varierer i avdelingene.

”Bedre og bredere perspektiv” er en karakteristikk som både ledere i og utenfor avdelingene og medarbeidere mener en har oppnådd. Medarbeiderne sier at ettersom de sitter i flere team har de lettere tilgang til kompetansen i hele avdelingen og ser bedre helheten i avdelingen. Men det er også noen som er skuffet over at en ikke har klart å få til mer helhetstenkning i avdelingen.

Lederne mener at de som ledergruppe har oppnådd mer konsentrasjon rundt helhetlig styring av avdelingen fordi de utfyller hverandre og samarbeider om saksområder. Men ambisjonen om å få frigitt tid til å tenke mer strategisk, er vanskelig å få til i departementet. ”Det er ikke det som etterspørres”, sier en. ”Det er detaljer vi må være opptatt av”. Det pekes på press fra media og den politiske dagsorden, noe som spesielt gjelder PIA.

##### **4.3.4.1 Samarbeid innad i avdelingene**

Samarbeidet innad i avdelingene er blitt mye bedre, men det er forskjeller mellom avdelingene. Spesielt i SIA, men også i RBA sier både ledere og medarbeidere at samarbeidet mellom medarbeiderne er mye bedre. Vi har følelsen av at vi jobber i en seksjon alle sammen, før var det mange siloer og mer konkurranse mellom seksjonene”, sier en medarbeider fra SIA. En leder uttrykker samme synspunkt ved å si at ”teamorganisering har brutt ned noen skott, det har blitt mer samhold i avdelingen enn før, og de oppfatter seg som en avdeling”. ”Teamstrukturen bidrar til en kultur som gjør at folk blir flinke til å hjelpe hverandre”, sier en fra RBA.

I PIA er ikke de vi snakket med like samstemte på at teamorganiseringen har ført til at det jobbes mer på tvers i avdelingen. Det kan samarbeides godt i det

enkelte team, men det har vært vanskeligere å løse opp revirtenkning og dele informasjon. Noen av medarbeiderne er også opptatt av dette, og peker på behovet for å få koblet bedre informasjon fra etatsstyringsdialogene til budsjettprosessen.

#### **4.3.4.2 Samhandling på tvers mellom avdelinger**

Større grad av helhetstenkning i hele departementet og mer samarbeid mellom avdelingene, kunne vært ønskelig som en indirekte effekt av teamorganisering. Det er imidlertid få som mener at teamorganiseringen har bidratt til dette. Departementet har et utrolig bredt saksfelt og det er ”en del stolper som står for seg selv”, hevdes det fra en av lederne. Det er skott også sosialt, mener mange. Mens andre sier at som helhet er departementet blitt bedre, men det er fortsatt skott.

Der det er overlapp fungerer det bedre, og det jobbes for å få mer innsyn og samarbeid på tvers. Tiltak for bedre informasjonsflyt (voldskaféer, konfliktkaféer, ruskaféer) skal bidra til dette. Det er også forsøk på å etablere team på tvers av avdelinger, men en har ikke lyktes helt med det. Likeledes er det noen tverrgående arbeidsgrupper.

Noen mener at team har gjort at folk er mer nysgjerrige på hverandre, og at dette også medfører at en er nysgjerrig på andre avdelinger. Spesielt gjelder det der det er tydelige grenseflater mellom saksområder. Men andre sier at det er nødvendig med mer ”påtvunget” samarbeid.

#### **4.3.5 Medarbeiderskap utvikles og gir økt motivasjon, ansvarliggjøring, selvstendigjøring**

Fra intervjuene med lederne, samlingene med fagorganisasjonene og medarbeiderne, er det tydelig at mange opplever at teamorganiseringen har medvirket til økt motivasjon, ansvarliggjøring, selvstendigjøring og også til sterkere faglig og personlig utvikling. (Karriereproblematikken tas opp i kap. 4.6)

Å gi og få mer ansvar og selvstendighet, oppleves som krevende for både ledere og medarbeidere, men absolutt positivt. En leder uttrykte at ”ansvar og tillit er viktig – må gi medarbeidere masse av dette for at det skal fungere. Det stilles helt andre krav til en saksbehandler i en slik organisering”. Og fra medarbeidersiden ble det sagt at ”medarbeideren har et stort ansvar i forhold til å involvere. Vi har blitt flinkere, men vi kan bli enda bedre”.

Det ble nevnt en rekke positive effekter på utviklingen av medarbeiderskapet både fra ledere og medarbeidere:

- Ansvarliggjøringen gjør noe med de ansatte. Medarbeiderne er veldig villige til å ta utfordringene. De føler seg tryggere og mye mer selvstendige og er mindre redde for å ta ansvar.
- Medarbeiderrollen har fått et løft for mange, mange har fått større ansvar
- Medarbeiderne trives bedre
- Økt motivasjon

- Får bred kompetanse, er med på mange team og lærer på mange fagfelt
- Trening i å presentere og innlede i små fora
- Fagfellesskap som gjør at det er lettere å spørre hverandre
- Gir selvstendighet og ansvar – vi har fått ”mer selvstendige medarbeidere som har lært seg å svømme”
- Gir delaktighet, innflytelse og tillit
- Mye ansvar, tillit, stor frihetsgrad til selv å komme med løsninger
- Lettere å skifte faglig tyngdepunkt
- Er krevende og stiller krav til den enkelte, kan ikke skygge unna
- Lærer hvordan en kan bruke det beste av hverandre
- Enklere å bli kjent med andre når en er ny og får lettere integrert nye medarbeidere i avdelingen
- Ikke noe statushierarki, også de som er ferske får utfordrende oppgaver
- Får brukt så store deler av seg selv – morsom organisering å være en del av. Må prioritere selv, være tydelig på rollene, oppleve at du har mange ulike roller.

Selv om det jevnt over er mange som mener at dette kanskje er de største gevinstene av teamorganisering, så er det også noen ikke-tilsiktede virkninger og utfordringer.

Personlighet og individuelle forskjeller kan føre til at noen er for beskjedne når de interessante sakene skal fordeles. Andre tar på seg for mye, mens noen melder seg ut også i dette systemet. Dersom teamet selv ikke passer på, sier noen ledere at de griper inn for å sikre en mer hensiktsmessig fordeling med henhold til utviklingen av den enkelte og riktig kompetanse på viktige saker. ”Det å bemyndiggjøre medarbeiderne har ikke slått til slik vi hadde forventet. Vi ser at medarbeidere er trygghetssøkende og ønsker å jobbe med ”sine” arbeidsoppgaver. Her burde vi vært tøffere”, ble det sagt fra en av lederne. Dette innebærer imidlertid dilemma mellom på den ene siden teamets selvstendighet, og på den andre siden behovet for styring av ressursbruk og idèen om å få til større bredde og fleksibilitet.

Balansen mellom å styrke generalisten og spesialisten, er et tema som er kommet fram i intervjuene. Jevnt over bidrar organiseringen med å få større breddekompetanse og dermed utvikle generalister. Men dette kan også oppleves som et problem for den enkelte medarbeider fordi mulighetene til å spesialisere seg oppleves som mindre. Det er imidlertid ledere som har uttrykt at de har blitt forbauset over graden av spesialisering, noe som ikke var forventet.

## **4.4 Lederrollen**

Lederne i de teamorganiserte avdelingene er svært opptatt av og har mange synspunkter på utvikling og utøvelse av lederrollen, og på hvilke utfordringer og erfaringer som er gjort under veis. Medarbeiderne i disse avdelingene har også mange synspunkter og forventninger til lederne.

### **4.4.1 Lederteamet**

I de tre teamorganiserte avdelingene er lederne svært opptatt av lederteamets funksjonsmåte, og det er også satt inn en del tiltak for å utvikle lederteamet.

Et gjennomgående funn er at lederne selv synes at ledergruppen opptrer mer samlet, selv om det også for lederteamet kan være vanskelig å få nok tid sammen. Et av lederteamene mener at de har fått mer fellesfaglige diskusjoner. De er blitt mindre sårbare og kan dublere hverandre.

Opplevelsen av og erfaringen med å bytte og få ansvar for nye fagområder, er mange opptatt av. De må se fagområdene på en ny måte, og anser det som interessant. Alle ledere nå skal bry seg om alle områdene i avdelingen og se helheten, men som de sier ”det kommer ikke av seg selv”. De har fått et bedre overblikk og mener at det er lettere å orientere seg mot nye områder. Det er vanskeligere å ”gro fast på et frimerke”.

Lederne tvinges i større grad til å se helheten, men ambisjonen om at ledergruppen skulle bli mer strategisk, er som en leder sa, ”oppskrytt”. Noen av lederne uttrykte at de var på vei, men må stadig utvikle rollen og ledergruppen. En uttrykte det slik: ”Ledergruppen har gått i retning av å bli et mer fellesskap, men vi tar ikke ut potensialet. Vi må få mer fellesskap på sak. Vi snakker om sakene, men vi tar på dem med det bakteppet som vi har med oss”.

#### **4.4.2 Endring og utfordringer i lederrollen**

Lederrollen oppleves som annerledes, og ikke mindre krevende. En leder uttrykte det på følgende måte: ”En løser organisering fører til mer krevende form for ledelse. Vi må være på allerten hele tiden. Det er ikke nok å være den tradisjonelle leder, må nå være på alle nivåer.” En antagelse var at lederne skulle få mer tid fordi flere lederoppgaver ble lagt til teamene. Flere, både ledere og medarbeidere, har fortalt at det ble stilt spørsmål om hva lederne nå skulle drive med? ”Når teamene gis større fullmakter – minsker behov for ledelse”, skal noen ha uttalt. Dette har ikke slått til. ”Lederrollen har blitt endret, men vi må bruke tid på det å være leder”, sier en leder.

Det er krevende å utforme lederrollen, og spesielt balansere mellom hvor tett lederen skal følge opp team og saker og hvor mye en skal overlate til teamene om å ta kontakt. ”Etterspørselsstyrt ledelse” er blitt satt på prøve, og i noen grad supplert med ”pådyttet ledelse”. En uttrykte sine dilemma slik: ”Når skal du være tilstede og når skal du ikke det, de daglige prioriteringene blir så mye tydeligere. Fallgruver på rapporteringslinjene, hvordan skal du håndtere avviksrapporteringen.” Fraværet av ledelse opplevdes som et problem til å begynne med. Det ble fortalt om tilfeller hvor lederen ble kastet ut av teammøtene, men ”vi har modnet ganske mye”. Gjennom erfaring mener også noen av lederne at hvordan de forholder seg til teamene, er blitt endret. ”Hjemmealene-festen er over”. Flere er opptatt av å utvikle lederskapet fra å være ”konge av et fagfelt” til å utvikle lederegenskaper.

I vår kartlegging kom det fram at medarbeiderne både ser at lederrollen må endres og at de har store forventninger til lederne. Mange er fornøyd med ledelsen i avdelingen, men det er også noen kritiske utsagn:

- Ledelse – må forstå at det er å endre stil/atferd i det daglige
- Deprimerende å se at ikke lederne klarer å ta de riktige skrittene

- Endringer kan gjøres, men er ikke helt sikker på at en tradisjonell leder som er rekruttert fra den hierarkiske organiseringen, er i stand til dette.

Medarbeiderne hadde også mange synspunkter på forholdet mellom lederne og teamet, og lederne og dem selv som medarbeidere. Dette beskrives nedenfor.

Det er viktig å understreke at både lederne selv og medarbeiderne mente at lederrollen utøves svært forskjellig både i de tre teamorganiserte avdelingene og innenfor den enkelte avdeling. Dette kan både ha sammenheng med type oppgaver, men kanskje vel så mye med den enkelte leders behov for oversikt og kontroll. En leder sa: ”Vi er også ulike som ledere, og det vil alltid være store forskjeller på behov for kontroll”. En annen sa: ”Denne type organisering, passer ikke for kontrollfreaker.”

#### 4.4.3 Oversikt og kontroll

Ledernes mulighet til å ha oversikt og kontroll, var et tema alle lederne var opptatt av i større og mindre grad. Det er ulike ordninger i de tre avdelingene, og lederne bruker ulike mekanismer for å sikre dette.

I SIA og RBA er hovedregelen at posten går fra arkivet til teamet, der den fordeles. I PIA fordeles posten av lederne. Etablerte saker går til den som har saken.

Medarbeiderne har fått og føler at de har fått mer ansvar. En leder uttrykte at ”de som har vunnet mest er saksbehandlerne og ekspedisjonssjefene, avdelingsdirektørene opplever at det er vanskeligere å få oversikt”. Enkelte sier at de noen ganger blir nervøse og skulle ønske seg PIAs ordning fordi de mener dette kan gi bedre oversikt. ”Vi kan risikere som mellomledere å ”komme baklengs” inn i saken”, som en uttrykte det. En annen sa: ”Hva kan felle en leder? At han ikke har oversikt. Krever mer av situasjonsbestemt ledelse – noen ledere passer dette for, andre er det vanskelig for”. Flere synes de hadde for liten kontroll og nevnte eksempler på dette.

Andre ledere derimot, mener at ledelsens fordeling av saker, tar fra teamet et vesentlig element i selvstendigheten. Lederne må stole på at medarbeiderne tar ansvar, at rutiner fungerer, og de må heller bruke andre mekanismer for å ha tilstrekkelig oversikt.

Medarbeiderne selv uttrykker at politisk viktige saker fanges opp ved at alltid to ser på saken og gjennom diskusjon i teamet. Det er dessuten en lav terskel inn til ansatte med lengre fartstid og erfaring, samt at de bruker lederne.

Mekanismer for å sikre oversikt og kontroll var:

- Lederens deltakelse på teammøtene gir mulighetene for å ha oversikt – hva de holder på med og arbeidspresset.
- Bruke Doculive aktivt for å få oversikt over sakene og saksgangen (RBA og SIA).
- Være streng på at medarbeiderne (teamene) bruker de ”grå sidene” for å skrive merknader til saken for å informere leder om hva teamet har tenkt og gjort.

- Sikre at medarbeiderne utvikler følelsen og skjønnet for når en sak skal tas til leder. En kommentar fra en av lederne var at ”vi ser at de dyktigste fort utviklet denne følelsen av når man kan ta saken selv eller når saken skal videre til sjefen”.
- Åpen dør, være tilstede og ha god kommunikasjon.

#### 4.4.4 Forventninger om lederes tilgjengelighet, prioriteringer og forutsigbarhet

Lederne opplever at det har vært og er krevende å finne den rette balansen mellom hvor mye og når de skal være tilstede på teammøter, og når de skal gripe inn og styre. Det er riktig nok noen medarbeidere som vil verne om teamets selvstendighet og ikke ønsker leder ”tett på”, men det er mange som ønsker:

- mer kontakt og oppfølging
- tydeligere prioriteringer og klarere forventninger
- større grad av forutsigbarhet

Når det gjelder kapasitet og tilgjengelighet, er dette spesielt kommet opp i PIA som er den største avdelingen, men som også har mer kontroll i linjen gjennom saksfordelingen enn i de andre avdelingene. ”Det er få ledere og det blir et knapphetsgode”, sier noen. I PIA er det også flere som syns det er et problem at et ledernivå er borte gjennom etableringen av team. Medarbeidere i en annen avdeling mener også at det er behov for flere ledere. Det er imidlertid ikke et nytt ledernivå medarbeiderne mener de har behov for, men flere personer som har fullmakter.

Avdelingene etterlyser mer og gjerne mer jevnlig kontakt mellom avdelingsledelsen og teamene. Dette knyttes også til et ønske om klarere styringssignaler og forventninger til teamene. ”Det må være en omforent forståelse av hvordan team og leder (fagleder/lederkontakt) skal jobbe sammen”, sies det. Det pekes spesielt på behovet for ledelse når ting ikke fungerer, for eksempel ved avvikshåndtering.

Det forventes også at ledelsen må være tydelig på når teamet har fått ansvaret for en sak og når de vil eller ser et behov for å gå inn. ”Blir ofte for lite forutsigbart!”, blir det sagt. ”Opplever at vi går ut og inn av teamorganisering, plutselig kommer en leder inn og detaljstyrer på tvers”, sier en annen.

Det forventes også at ledere skal i sterkere grad bidra til å prioritere. ”Lederteamet evner ikke å gå tungt inn i det som prioriteres”, sies det. ”Det å prioritere blir presset ned i det enkelte team, dette burde da være en lederoppgave. Dette er for dårlig!” I PIA der avdelingsdirektørene i større grad fordeler saker, er dette et mindre problem.

Mange medarbeidere mener det er et behov for tydelighet når det gjelder prioriteringer og ressursfordeling. Men samtidig er det en erkjennelse blant medarbeiderne av at den enkelte må ta ansvar for egen prioritering, og at lederne ikke har oversikten over hvor mye den enkelte har å gjøre. Det oppleves derfor at ballen kastes tilbake til den enkelte: ”Når lederne sier at saker i begge

teamene må prioriteres, blir det opp til oss å vise at det ikke er mulig". At dette krever samhandling mellom leder og team illustreres av følgende utsagn: "Det er en leders ansvar å prioritere, spesielt når det er tre ledere. Lederne er avhengig av at teamene bringer sakene opp. Ledelsen må være mer aktiv for å finne ut hva slags saker som er i teamene, men teamene må også føle på ansvaret for å bringe viktige saker opp". På den annen side sier noen at det er "Det er lettere for en leder enn en saksbehandler å gå inn og prioritere!" og "Det er vanskelig å få utført flere langsiktige oppgaver, da har man behov for å trekke inn ledere som kan si noe om hva som er de viktige sakene".

#### 4.4.5 Rollene som faglig leder og personalleder

Hver avdelingsdirektør i de teamorganiserte avdelingene har fagansvaret for noen team og personalansvar for et antall medarbeidere. Tanken er at det må være klart hvilket fagområde hver leder har hovedansvaret for, men at dette kan og bør skifte for å sikre helhet og fleksibilitet. Medarbeiderne skal imidlertid være trygg på at en leder har personalansvaret for dem uavhengig av endring i arbeidsområder for medarbeideren eller lederen. Dette har stort sett fungert, men både ledere og medarbeidere har pekt på noen utfordringer som dette gir.

Den enkelte avdelingsdirektør kan ha personalansvar for medarbeidere som ikke har oppgaver innenfor hans eller hennes fagansvarsområde. Det vil si at de tilhører team under en annen faglig leder. Det vil på ene siden si at lederen har lite grunnlag til å vurdere medarbeiderens faglige prestasjoner, som vil ha betydning ved lønnsjusteringer. Det forutsetter at lederne samarbeider godt og utveksler informasjon før medarbeidersamtaler, lønnsamtaler og før lønnsforhandlinger. Noen har også ment at lederen med fagansvar bør være med på medarbeidersamtale.

En bekymring før omorganisering til team var at medarbeidere kunne bli mer usynlige for lederne. Det er fremdeles en viss bekymring for dette, men lederne mener at medarbeiderne er blitt mer synlige. Flere ledere ser dem både faglig og gjennom personalansvaret. Den enkelte blir også synlig gjennom den aktivitet og det ansvar den enkelte tar i teamet. En leder mente også at det er blitt mer synlig at avdelingsledere vurderer medarbeidere ulikt etter innføring av teamorganisering.

En av avdelingene har også erfart at medarbeidere har valgt den lederkontakt (faglig leder) de selv vil ha. Det er også nevnt eksempler på at medarbeidere går til den leder de mener er enklest å håndtere for å få en sak igjennom. Fra medarbeiderhold vil en heller si at en velger den leder som "tar standpunkt og skjærer i gjennom" eller at medarbeidere har mulighet til å velge den leder som er mest tilgjengelig når det haster. Fra medarbeidere er det også uttrykt forventninger om denne type fleksibilitet. Ledergruppene har diskutert spilleregler for å håndtere slike situasjoner.

Balansen mellom og oppmerksomhet på henholdsvis faglederrollen og personallederrollen, er et tema som noen medarbeidere er opptatt av. "Personalbehandling og det å ta vare på folk er det viktigste", sier en. "Det blir for mye saksbehandling og for lite personalbehandling".



## 4.5 Teamenes funksjonsmåte

Det er ti team i hver av de tre avdelingene, og det er en klar oppfattelse at teamene fungerer mer eller mindre bra. Det er ikke fullt samsvar mellom ledernes og medarbeidernes synspunkter på hva som er et godt fungerende team eller ikke. I kartleggingen var det en tendens til å trekke fram de problematiske sidene ved teamarbeidet når vi tok opp teamenes funksjonsmåte. Det er viktig å understreke at dette var mer et uttrykk for å få fram utfordringer og forbedringspunkter, enn at det var noen kritikk av teamorganiseringen som sådan.

Det er vanskelig å si hva som medvirker til funksjonsmåten til teamet. Ut fra kartleggingen nevnes både type oppgaver og ikke minst oppgavesammensetningen, personsammensetningen og personkjemi, alder på deltakerne, kultur og forholdet mellom team og leder.

Oppgavesammensetning mener mange er viktig. Det kan være for stort spenn mellom oppgavene og for svak avhengighet mellom de ulike oppgavene.

Utsagn som illustrerer dette er:

- ”Store team med bred oppgaveportefølje er vanskeligere å få til å fungere”.
- ”De minste teamene fungerer best, i team som har et bredt spekter av saker er det vanskelig å få et eierforhold til alle sakene”.
- ”Hvordan vi skal organisere oppgavene i et team er det viktigste. Henger ikke oppgaveporteføljen sammen, er det ikke noen vits i hvordan teamet fungerer. Oppgaveavhengigheten i et team er helt avgjørende”.

### 4.5.1 Hva brukes teamene til?

Det er også forskjeller mellom avdelingene og mellom team i den enkelte avdeling i forhold til hva teamet brukes til. Det er minst tre måter teamet kan brukes på:

- å løse saker i teamet
- å bruke teamet for å få belyst saken fra ulike vinkler  
å være en arena for informasjonsspredning

Viktige interne effekter av dette er for eksempel kompetanseutvikling og -utnytting, motivasjon, personlig utvikling og selvstendigjøring.

Mange opplever det som krevende å få klarhet i hvordan teamet skal og kan brukes. Noen syns at ”smått og stort” tas inn i teamet, mens andre opplever at ”folk jobber som før” med sine saker. Som en fagforeningleder uttrykte det: ”Det er en misforståelse at alle skal gjøre alt”. Men det er også noen som uttrykte at ”for de teamene som fungerer best, så vet de helt intuitivt hva slags saker som skal inn”.

Et eksempel på at en ser teamet som en samarbeidsarena er følgende bemerkning fra en leder: ”Det vesentlige er samarbeid, at de bruker hverandre og at de bruker kompetansen sin komplementært. Om dette gjøres i team eller ikke, er ikke så viktig. Jeg er opptatt av at man skal få til ett maksimalt produkt. Vi må ikke få tette skott, og oppleve at den enkelte hegner om sitt. Hvis

teamstrukturen kan bidra til det, så er det bra. Men det vet jeg ikke om har skjedd”.

Når saker som i PIA, fordeles i større grad på saksbehandlere enn i de andre avdelingene, vil det være opp til den enkelte å velge om saken skal tas opp til diskusjon i teamet eller ikke. På områder med mye enkeltsaker arbeider en (eller to) med disse, og de må selv bestemme om dette er saker som bør tas med inn i teamet for diskusjon.

Noen opplever at medarbeiderrollen er uklar og stiller spørsmål om hva som er henholdsvis den enkeltes og teamets ansvar? De synes det er vanskelig å avgjøre hva de kan gjøre på egenhånd og hva som bør opp i teamet, men gir selv en forklaring på at rollen er uklar fordi avdelingen ”reelt sett har linjeorganisering”.

En interessant utfordring er knyttet til kunnskapshåndtering og – samling: ”Fordelen med flat kompetanseflyt møter en utfordring ved at kompetansen ikke blir samlet - dette med å samle kompetanse på toppen eller ett sted”. Flere medarbeidere rapporterer om at saker kan behandles og gå ut, uten at tidligere løsninger eller kunnskap er brukt eller utnyttet godt. ”Kanskje bør vi tenke på å lage eller dedikere at noen har et særskilt fagansvar?” Dette er en utfordring alle avdelinger uavhengig av teamorganisering møter. PIA har utarbeidet en liste over saker som er aktuelle (28 i dag) hvor de lager infoflak. Dette har ført til at PAA har tatt initiativ til å etablere en kunnskapsbase (KUBA) hvor man lager et system for hele JD.

#### **4.5.2 Prioritering og overblikk i teamene og for medarbeidere**

Prioritering av saker og ressursfordeling er vanskelig, og det uttrykkes en usikkerhet om en makter å prioritere godt nok. Alle avdelingene har arbeidsplaner/ handlingsplaner for teamene. Her defineres oppgaver som skal gjøres i løpet av året, og det blir rapportert i forhold til planen, som blir revidert. Hovedtyngden av saker kommer imidlertid til under året. Medarbeiderne i alle tre avdelingene sier at det er forventet at teamet prioriterer, men er usikre på om de har tilstrekkelige overordnet forståelse til å gjøre dette. De opplever usikkerhet på om de alltid jobber med de viktige sakene, og etterlyser større aktivitet fra lederne. Lederne er ofte imponert over hvor greit det går, men kan også være usikre på om en klarer å skille mellom viktige og mindre viktige saker.

Et annet tema som opptok medarbeiderne, var ulik grad av engasjement internt i teamene. Medarbeidere fortalte om episoder hvor det var vanskelig å finne tidspunkt for å avvikle teammøtene eller at teammøter rett og slett ble avlyst. Det kunne resultere i at saker som egentlig skulle bli behandlet av teamet, heller ble behandlet i samarbeid mellom to personer.

#### **4.5.3 Utfordringer og utvikling av teamets funksjonsmåte**

Det er uttrykt forventinger til at teamene selv skal arbeide med og utvikle sin funksjonsmåte. Mandater og spilleregler skal utformes og videreutvikles. Et inntrykk fra kartleggingen er at dette i ulik grad diskuteres i teamene, og at det er noe ulik praksis i de tre avdelingene.

#### 4.5.4 Teamkoordinatorrollen

Alle påpekte at teamkoordinatorens rolle er viktig, men at det varierer hvordan den blir utøvd og hva som forventes av teamkoordinatoren. Det er tydelig at mange opplever dette som en vanskelig rolle, og det er sjelden ”kamp” om å få være teamkoordinator. Det er heller en tendens til at det er de med kort fartstid som får denne funksjonen, men dette varierer også mellom avdelingene. Funksjonstiden er på 3 måneder i RBA, dette synes blant annet noen ledere, er for kort tid.

Koordinatorerne har ansvaret for å kalle inn til møter, sette opp dagsorden, passe på at det blir rapportert om framdrift i henhold til arbeids- eller handlingsplan og sørge for rapportering fra saker som er tildelt teamet. Koordinator har også ansvaret for å fordele saker i SIA og RBA, men ingen myndighet, som noen understreker. Begge avdelingene fortalte om episoder hvor det endte med at teamkoordinator selv tok saken hvis ingen vil eller kan ta den. Noen team blir enige om hvordan saker skal fordeles og etter hvilke kriterier, men dette er stort sett opp til teamkoordinator. Gjennom kartleggingen kom det fram mange forventninger til koordinatorerne, og det virker som om mye ansvar for teamets funksjonsmåte, blir lagt på dem.

Det er spesielt medarbeiderne i PIA som har gitt uttrykk for at de syns rollen er for uklar. Dette er ikke kommet så klart til uttrykk i de to andre avdelingene. I SIA er det lagt vekt på å avklare rollen blant annet med samtaler mellom fagansvarlig ledere og teamkoordinatorerne, der prioritering av saksområder tas opp. Avtroppende og påtroppende teamkoordinator skal ha en samtale med avdelingsdirektør ved skifte, slik at denne forstår hva som er de viktige sakene og hvordan saker prioriteres.

#### 4.5.5 Samarbeidet i teamet

Fra alle tre teamorganiserte avdelinger ble det lagt vekt på at teamet oppleves av mange å være viktig for utviklingen av et godt sosialt miljø. ”Det var mye mer klikkete før teamorganiseringen”, ble det sagt. Noen mener at teamorganiseringen både har bidratt til raskere integrering av de nye medarbeiderne, og for arbeidsmiljøet. Flere fremhever at de har det morsomt sammen, og at det er trygt å være i teamet. De har en faglig og sosial tilknytning.

Samtidig var flere medarbeidere og ledere usikre på i hvor stor grad arbeidsmiljø, kultur og fellesskap hadde blitt påvirket av team som arbeidsform. Det kan like gjerne skyldes avdelingskulturen som helhet.

Selv om mye positivt er kommet fram, har både ledere og medarbeidere også pekt på utfordringer knyttet til samarbeidet og ved de mellommenneskelige sidene. Interessante utsagn fra kartleggingen er:

- ”Store fordeler med team, er at alt blir tydelig, alt kommer opp. Og hvis det blir konflikter mellom personer i et team, så hører vi fortere om det nå etter at vi ble teamorganisert”.
- ”Der hvor man har utfordringer, ville man hatt utfordringer uansett. Hørte at man måtte bruke mer tid på konfliktløsning, og jeg tenkte:

Hvorfor orienterer vi oss mot en organisasjonsform hvor konflikter er vanligere?”

- ”Team fordrer mennesker som er litt nysgjerrig”.
- ”Noen er ”sleeping partners”, det ser vi veldig tydelig. Det danner seg noen mønster. Noen medarbeidere er aldri inne på kollegavurdering, og de tar ikke flere saker enn de må, men det er ikke alle som forstår at vi ser det”.
- ”Vi må bryte på begrepene meningsfullhet (se saken i en større kontekst), begripelighet (begripelig at du får ansvaret) og håndterbarhet. Får vi til diskusjoner om dette, så kan teamforståelsen kan utvikles”.

Samarbeidsproblemer blir mer synlige, og den enkelte medarbeider blir mer synlig, mener mange. Dette er en erfaring, til tross for at mange var redde for å bli mindre synlige, spesielt for lederne.

Teamet er for mange en arena for utvikling av godt samarbeid. Gjennom kartleggingen har medarbeidere uttrykt behovet for å ta opp organisatoriske spørsmål og jobbe jevnlig med utviklingsprosesser. ”Det bør settes av mer tid til internevaluering, hvor er vi – hvor står vi nå? Det er lite fokus på teamorganisering i dag, og det trenger vi mer av”, sier noen. Teamorganisering handler blant annet om å være raus, gi andre tillitt, gi ros og evne å samarbeide. Forslag på et konkret tiltak er kurs i ”hvordan gi konstruktive tilbakemeldinger”. Flere ledere uttrykker også at det må arbeides kontinuerlig med å utvikle organisasjonen og samarbeidet. Det er dessuten flere eksempler på at samarbeidsproblemer blir tatt fatt i. Team som har problemer har fått bistand fra coach og organisasjonspsykolog, folk er flyttet til andre team og oppgaver fordelt på en annen måte.

#### **4.5.6 Erfaringer med teamenes selvstendighet**

En hovedutfordring ved teamorganiseringen er å få en god balanse mellom teamenes selvstendighet og ledernes behov for oversikt og kontroll. I tillegg har mange medarbeidere tatt opp teamets og den enkelte medarbeiders behov for at lederne styrer og gir retning, bidrar til prioriteringer mellom det kortsiktige og langsiktige og avklaring av ressursdisponering.

Lederne har kommet med synspunkter på at dette har vært krevende, men at det etter hvert har gått seg til. Det har skjedd endringer fra at lederne holdt seg mye borte fra teamene for ikke å intervenere og bryte med prinsippet om selvstendig, til at de nå griper mer inn ved behov.

Eksempler er at selv om fordelingen av saker skal skje i teamet, hender det at leder fordeler saken. Årsaken kan enten være sakens art og kompleksitet eller at de ønsker å gi enkelte den kompetanseutvikling som behandling av spesielle saker kan gi. ”De mer forsiktige må ikke bli sittende med de sakene som andre skyr”, sa en. Medarbeidere har også ment at det kan bli litt tilfeldig ved at team fordeler saker selv; ”Er ikke bestandig den som har best kompetanse på en sak som får saken”. ”Hvis ikke noen har lyst på den saken, ender den kanskje hos en nyansatt”.

I PIA har spørsmålet om teamet skulle fordele saker selv, vært diskutert. Motargumentene har vært at det i PIAs hverdag ikke er kapasitet til å gi teamkoordinatoren dette ansvaret, og at avdelingsdirektørene må ha oversikt og kontroll. Forskjellen på en teamorganisert avdeling og en tradisjonell linjeorganisert er derfor svært liten i deler av PIA. Fordelingen av fullmakter (underskriving og parafering) har imidlertid vært mer diskutert. Flere mener at de kunne ha jobbet mer selvstendig.

Hvordan teamenes selvstendighet forvaltes, er det naturlig nok mange som er opptatt av, og synspunktene går i litt ulike retninger.

Noen utsagn som går i retning av at teamene håndterer selvstendigheten på en positiv måte, er:

- Folk er flinke til å avgjøre hva som skal opp til ledelsen og hva de kan avgjøre selv. Det er sjelden vi ser grove feil.
- Ikke noe problem for meg at det by-passes forbi meg. Virkeligheten er der - med all mulig teknologi kan alle nå alle uten å gå i linja. Og denne endringen må vi som ledere forholde oss til.

Andre har synspunkter som er noe mer kritiske eller problematiserende:

- Teamene er ikke selvstyrte. Lederne er inne og styrer hele tiden. Vi var mer forsiktige til å begynne med, men nå er det mer behov.
- Mange ting kan team avgjøre selv, men dette er det ikke mulighet for å gjøre per i dag.
- Selvstendighet er veldig fint, men by-pass er jeg ikke tilhenger av. Jeg vil vite hva som foregår.
- Teamorganisering krever mer tillit mellom ledere og medarbeidere. Vi må få medarbeiderne til å forstå at selv om man jobber i team, så betyr det ikke frislipp. Noen av dem tror at det nå er bare å gå rett til toppen.

## **4.5.7 Erfaringer med teamstruktur og teammøter**

### **4.5.7.1 Endring av teamstrukturen**

Ved oppstarten var det grundig gjennomgang over alle oppgaver i avdelingene før ansatte søkte seg til teamene. Avdelingene har endret teamstrukturen av flere grunner:

- Strukturen var ikke godt nok tilpasset oppgavene
- For mange team, dette førte til at flere team ble slått sammen
- Ønske om å revitalisere, få til god dynamikk og forhindre at team blir for statiske

Erfaringene med å endre teamstrukturen har vært flere, og det er noe ulike erfaringer i de tre avdelingene:

- Protester i avdelingen om å endre strukturen, ville ikke forlate sine team
- Ropet og vurderingen om å endre strukturen endte i kun mindre endringer
- Når det er endret en gang, går det lettere neste gang
- Lederne hadde problemer med å slippe sine team, men det gikk tilslutt og de er fornøyde

- Endringsprosessen tok mer tid enn de hadde regnet med, erfaringene viser at det er bedre å gjøre slike endringer fort og brutalt

Noen medarbeidere mener at teamstrukturen kan bli for statisk, og at de hadde forventet en bedre tilpasning til politiske prioriteringer.

Medarbeiderne har mulighet for å skifte team, og i SIA har medarbeiderne uttrykt at terskelen for å bytte team er lav. I de andre avdelingene er dette ikke kommentert eksplisitt.

Det er imidlertid flere synspunkter på hvordan det har fungert med rotasjon av folk mellom teamene. ”Dette er en ypperlig anledning til å gi ansatte nye oppgaver og få de til å vokse og utvikle seg”, sa en leder og tilføyde: ”Men vi ser at flere, til og med de yngste, vil tilbake til sitt eget fagområde”.

Hvor mange team en medarbeider er og bør være med i, er et eget tema som mange er opptatt av. For mange team skaper fort et krysspress, og det blir vanskelig å ha kontroll med ressursdisponeringen. Kun en liten del av teammedlemmenes tid, kan brukes på teamets oppgaver. Hvilken rolle den enkelte skal ha i de ulike teamene, blir derfor også et tema.

#### **4.5.7.2 Teammøtene**

Et tema mange er opptatt av er teammøtene; både med henhold til antall møter, gjennomføring, struktur og om og hvor ofte leder skal delta eller ikke.

For lederne er det blitt flere møter, sier noen av dem. Det er i tillegg flere mennesker som de må forholde seg til i rollen som fagansvarlig og i rollen som personalleder.

Det er ulik praksis fra lederne om deltakelse på teammøtene. Noen har avtalt at de skal være med på et visst antall møter i året, andre gjør dette mer ad hoc eller i forhold til saker som de vet skal opp. En kommentar fra medarbeidere er at de ønsker mer forutsigbarhet, og vil på forhånd vite om leder stiller opp på møtet.

For medarbeidere som deltar i flere team, kan det fort bli mange møter. Det er imidlertid et problem at det er vanskelig å samle folk eller at møter blir avlyst. Noen opplever også at møtene blir for lite effektive og dårlig strukturert.

Det er imidlertid mange som er svært positive til teammøtene. De er en god arena for diskusjon, og de legger grunnlaget for at medarbeiderne får økt sin kompetanse og innsikt.

## **4.6 Karriere- og kompetanseutvikling**

Flat struktur om det er i teamorganiserte- eller seksjonsorganiserte avdelinger gir færre lederstillinger, og dermed mindre mulighet til å avansere til leder. I de teamorganiserte avdelingene er det lederne i lederteamet som fungerer for hverandre og ikke nestledere for avdelingsdirektørene (med ett unntak i PIA og ved lengre fravær i SIA).

Fungering ble vurdert som en måte å få vist sine lederegenskaper på og trent på lederrollen. En allmenn oppfatning er at dersom medarbeidere ønsker å bli ledere, må de ut av avdelingen og departementet.

Den alternative faglige karriereveien er for dårlig utviklet, mener noen. Fagdirektørstillingen er en ny stillingsbetegnelse og kan ses på som en begynnelse til å utvikle dette. Noen peker imidlertid på at seniorrådgivere og også fagdirektørene ikke får nok anerkjennelse fra "toppen", det er lederne som er synlige. Andre igjen, mente at fagpersonene både ble brukt og var synlig for toppledelsen.

Et annet tema som både ledere og medarbeidere har vært opptatt av, er muligheten til å bli spesialister, men også å kunne utvikle bredde og bli generalister. Det ene utelukker ikke det andre, mener spesielt lederne. "I departementet må en være generalist på et område og utvikle spesialistkompetanse på et annet", sa en leder. Det var imidlertid flere, spesielt unge medarbeidere som ønsket å utvikle seg til spesialister, og syntes det kunne være vanskelig hvis de måtte spre seg på mange team og saksområder. Når det gjelder kompetanseutvikling generelt, så er det et gjennomgående synspunkt at teamorganiseringen bidrar til "brattere læringskurve" og mange lærer "å svømme raskere".

## 5 Analyse

I dette kapitlet vil vi drøfte funnene beskrevet i kapitel 3 og 4. Det vil si at vi med grunnlag i beskrivelsen av organiseringen, og hvordan organiseringen og arbeidsformen oppfattes og oppleves, vil søke å belyse de problemstillingene som evalueringen primært skulle rette seg mot:

- hva som er hensiktsmessig organisering med tanke på oppgaveløsning, deriblant hvordan denne organiseringen ivaretar hensyn til kvalitetssikring og effektivitet i arbeidsprosesser
- å belyse formens egnethet og potensial mht å utløse de ansattes energi, arbeidsglede og motivasjon
- å belyse hvordan leder- og medarbeiderrollen bør utformes for å nyttiggjøre seg potensialet.

### 5.1 Organisering med tanke på oppgaveløsning

#### 5.1.1 Team og oppgaveløsning

I formålet med evalueringen ønsker JD å få et grunnlag for sammenligning mellom avdelinger med ulike modeller for arbeidsorganisering (både nye og mer tradisjonelle arbeidsformer, og gjennom dette bidra til erfaringsoverføring).

Evalueringen skulle og har i hovedsak omfattet de tre avdelingene som benevner seg selv som teamorganisert. Omgivelsene bruker også denne betegnelsen på avdelingene. Gjennom samtaler med ledere for de andre avdelingene kommer det klart fram at de også anvender ulike arbeidsformer og organisering av både tidsavgrensede og mer permanente oppgaver. Hovedprinsippet for organisering er imidlertid seksjonsorganisering.

I avdelingene som oppfattes som teamorganiserte brukes også supplerende arbeidsformer, som prosjekt. Vi ser derfor at innenfor departementet benyttes ulike arbeidsformer forhåpentligvis velegnet til og tilpasset oppgavene. Det har imidlertid vært utenfor vårt mandat og tid til rådighet å gå grundig inn i alle departementets avdelinger.

Det er også aktuelt å stille spørsmål om i hvilken grad bruk av team i de teamorganiserte avdelingene samsvarer med en teoretisk beskrivelse av team eller om det legges annen forståelse til grunn for bruk av team. En definisjon er som tidligere gjengitt:

*"Et team er en gruppe mennesker med komplementære egenskaper (faglige, mellommenneskelige, problemløsning), som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig for dette."*

I flg. et materiale fra Metier brukes team når det er:

- komplekse problemer som krever tverrfaglig kompetanse
- når det er viktig med oppslutning om beslutningen
- når kvaliteten på beslutningen er viktig
- når det er nok tid



Når det gjelder sammensetningen av teamene er det komplementær faglighet som er det viktigste kriteriet for sammensetningen av teamene. Personlige egenskaper blir etter vår oppfatning, tatt hensyn til, men er ikke avgjørende.

De teamorganiserte avdelingene bruker slik vi ser det, ikke bare team som *arbeidsform*, men også som organisasjonsform. Når de aller fleste typer oppgaver er lagt til et team, må en etter vår oppfatning se dette som også en *organisasjonsform*. Det betyr imidlertid ikke at alle oppgavene nødvendigvis *løses av teamet* og at teamet i fellesskap er ansvarlig for resultatet (Jfr definisjonen ovenfor). Lederne vektlegger imidlertid at dette er en *arbeidsform* som skal fremme samarbeid, utnytte kompetansen og ansvarliggjøre den enkelte ved utførelsen av oppgaven. Ved at den enkelte har et team å støtte seg på i utførelsen av oppgaven, blir denne tryggere. Men det er enkeltpersoner som er saksansvarlige og avdelingen som den saksansvarlige tilhører, er en del av linjen i departementet.

Vi tror ikke det er uklart at avdelingen er ansvarlig, men at det er noen forskjellige oppfatninger om teamet vs. den enkelte saks-/oppgavebehandlers ansvar.

Hensikten med teamorganiseringen i de tre avdelingene omfatter mer enn hensynet til oppgavens art og oppgaveløsningen. Teamorganiseringen skulle (ref. kap 3) i tillegg bidra til:

- at avdelingene skulle framstå som moderne og tilpasset en ny tid blant annet i forhold til den generasjonen som nå ble rekruttert
- bedre utnyttelse av ressursene og økt effektivitet for å løse skiftende oppgaver
- større fleksibilitet i forhold til endrete politiske prioriteringer og nye oppgaver
- å øke de tilsattes muligheter til faglig utvikling og helhetstenkning
- å ansvarliggjøre medarbeidere i en flatere organisasjonsform
- å nyttiggjøre seg den enkeltes kompetanse og potensial i hele avdelingen
- at motivasjonen blant medarbeidere økte, og at deres evne til selvstendig oppgaveløsning ble tydeliggjort
- å utvikle avdelingen og forbedre kommunikasjonen, samt bedre samarbeid internt og i forhold til omgivelsene.

Det betyr at det ikke bare er komplekse oppgaver (slik teorien anbefaler) som tas inn i teamet. Hensikten med teamorganiseringen var og er vel så mye å utnytte og utvikle kompetanse, få til mer samspill, helhetstenkning, se oppgaver i sammenheng og fleksibilitet. Hele avdelingen måtte derfor inndeles og innlemmes i team. Hver enkelt medarbeider ble med i flere team for å få brukt og utviklet kompetansen på flere typer oppgaver og se sammenheng og helhet. Ved å få mer breddekompetanse hos hver enkelt, ville en også oppnå fleksibilitet og mindre sårbarhet. Det gjelder også ledergruppen som ambulerer mellom fagområdene.

Teamene er arenaer for å utvikle dette, men når det kommer til oppgaveløsningen vil oppgavetyperne som teamet har ansvar for, gi ulike funksjoner:

- løse saker i teamet
- bruke teamet for å få belyst saken fra ulike vinkler
- være arena for informasjonsspredning

Fordeling av saker blant teamets medlemmer og kvalitetssikring er også viktige oppgaver for teamene. Sidelengs kvalitetssikring gir teamene i SIA og RBA viktig ansvar som gjør dem meningsfulle, mens i PIA går alle saker i linjen.

Frustrasjonen over at teamene kun behandler en liten del av sakene på området, fordi enkeltpersoner har ansvaret for det meste, kan henge sammen med at det er uklart hvilken rolle og funksjoner de ulike teamene har. Det er nødvendig å klargjøre og bli bevisst på dette.

## **5.1.2 Hva kan tilsi ulik organisering?**

### **5.1.2.1 Samme utfordringer og krav**

Alle avdelingene i departementet har vært og er opptatt av å utvikle og forbedre organiseringen for å kunne utføre oppgavene og fylle rollene sine på en god måte. Den store omstillingsprosessen som følge av strategien – ”Det nye Justisdepartementet”, har gitt et viktig felles grunnlag for dette. At tre avdelinger valgte teamorganisering, synes å ha inspirert andre til bevisstgjøring og vurdering av egen organisering.

Det er tre prinsipielle krav<sup>5</sup> som vi mener alle i departementet kan slutte seg til:

- Å være faglig sekretariat for politisk ledelse krever helhetstenkning og breddeforståelse. Ulikartete felt som griper inn i hverandre må ses i sammenheng for å utvikle gode løsninger.
- Departementet har mange kompliserte saker og det kreves ulik kompetanse, erfaring og ekspertise for å kunne belyse saken godt og vurdere konsekvenser av ulike løsninger inkl. de politiske.
- Det må være klinkende klart hvem som har ansvaret.

Selv om alle kan være enige i dette, vil vektleggingen av de tre ”kravene” være noe forskjellig. Det som imidlertid er interessant er hvordan relativt like utfordringer og krav fører til at avdelingsledelsene vurderer, velger og ser nødvendigheten av å organisere avdelingene forskjellig og framdyrker ulike arbeidsformer.

### **5.1.2.2 Ulike forklaringer på at løsningene er forskjellig**

Årsakene til at avdelingene har satset på å utvikle ulike former for organisering, kan være egenskaper eller kjennetegn ved:

- oppgaveporteføljen; det vil si enkeltsaker eller utredninger, ensartethet eller stor variasjon, få eller mange fagområder, avgrensbare områder eller områder med grenseflater til andre fagområder, grad av politisk interesse og press fra media.

---

<sup>5</sup> Disse er en syntese av mange synspunkter fremkommet gjennom kartleggingen.

- de menneskelige ressursene; det vil si antall ansatte, sammensetning og mangfold med henhold til formell kompetanse, alder, erfaring (ansiennitet) og turnover.
- ledelsen; det vil si størrelse på ledergruppen, ledernes erfaringer og interesser, ledelsesfilosofi

Det er vanskelig å peke på hvilke forhold som fører til at en lander på den ene eller annen løsning, men en drøfting kan være hensiktsmessig som et grunnlag for fremtidige valg av modell.

### **Oppgaveporteføljen**

I både de teamorganiserte og i flere av de seksjonsorganiserte avdelingene, er oppgaveporteføljen bred med mange fagområder og en blanding av ulike typer oppgaver, som for eksempel politikktutforming (utredninger, notater, meldingsarbeid etc.), etatsstyring, noen enkeltsaker og andre typer oppgaver (for eksempel internasjonalt samarbeid).

Noen særtrekk ved avdelingene er:

- Sivilavdelingen har en god del enkeltsaker.
- Rednings- og beredskapsavdelingene har noen store anskaffelsesprosjekter og krisehåndtering.
- Politiavdelingen har til dels daglig og sterkt politisk- og mediapress.
- Polaravdelingen er liten, og har mange ulike typer oppgaver.
- Plan- og administrasjonsavdelingen har også stor spredning på oppgaver, men det er fagområder for eksempel budsjett, regnskap, rapportering, høringer, personalpolitikk som er bestandige, samt noen innsatsområder på blant annet organisering og utvikling.
- Kriminalomsorgsavdelingen har ”indre direktoratsoppgaver”.
- Lovavdelingen skiller seg ut ved stor grad av homogenitet både når det gjelder oppgaver og kompetanse (profesjoner). Det er jurister som arbeider med ulike rettsområder, og oppgavene er en blanding av lovgivningsoppgaver, tolkningsvirksomhet og utadvendt virksomhet nasjonalt og internasjonalt.

Det er lite som tyder på at oppgavene eller oppgavesammensetningen har noen avgjørende betydning for valget av teamorganisering eller ikke. I vurderingen av modell for organisering, er det lagt vekt på andre hensyn.

Et eksempel er Lovavdelingen. Avdelingen hadde en veldig flat struktur organisert etter rettsområder, noe som kan ligne på team. Rådgiverne ble og blir også brukt noe på tvers i avdelingen alt etter hvilke tema/oppgaver som passer til deres kompetanse. De valgte imidlertid seksjoner for å ”*skape en indre struktur der overordnede kan ha oversikt over tilgjengelige ressurser og underordnede ha et enklere sett overordnede å forholde seg til og nyansatte bli tatt mer systematisk vare på*”. Rettsområder som passet sammen ble lagt til samme seksjon.

Andre avdelinger har valgt å bruke en blanding av seksjoner, team (for eksempel PAAs høringsgruppe), en tverrgående gruppe (PAAs Organisasjons- og kompetanseutviklingsgruppe) og prosjekter (for eksempel ved

stortingsmeldingsarbeid). Prosjekter og faggrupper brukes også i de teamorganiserte avdelingene.

Et gjennomgående spørsmål er hvor stor avhengighet det må være mellom oppgaver for at det skal være formålstjenlig å organisere disse i team, gruppe eller som prosjekt. Er det nødvendig å se flere typer oppgaver og tema i sammenheng for å finne fram til gode løsninger og sluttprodukter, eller kan hver oppgave eller samling av like oppgaver løses uavhengig av andre? Krever oppgaveløsningen at dette gjøres av spesialister/eksperter med nødvendige kompetansen enkeltvis, eller vil resultatet bli bedre om dette gjøres i tett samarbeid med andre med komplementær kompetanse?

For ulike typer oppgave eller sakstyper vil det vi kaller ”oppgaveavhengigheten” (den vertikale aksens på figuren nedenfor) være stor eller liten. Kvaliteten på resultatet kan bli bedre dersom en oppgave eller sak ses i sammenheng med løsningen av lignende saker, i en større kontekst og gjennom helhetlig forståelse av temaet. Vi kan da si at avhengigheten mellom oppgavene er stor. Andre oppgaver kan utføres eller løses gjennom konsentrasjon om denne ene, uten at resultatet blir påvirket av hvordan andre lignende saker eller oppgaver er løst.

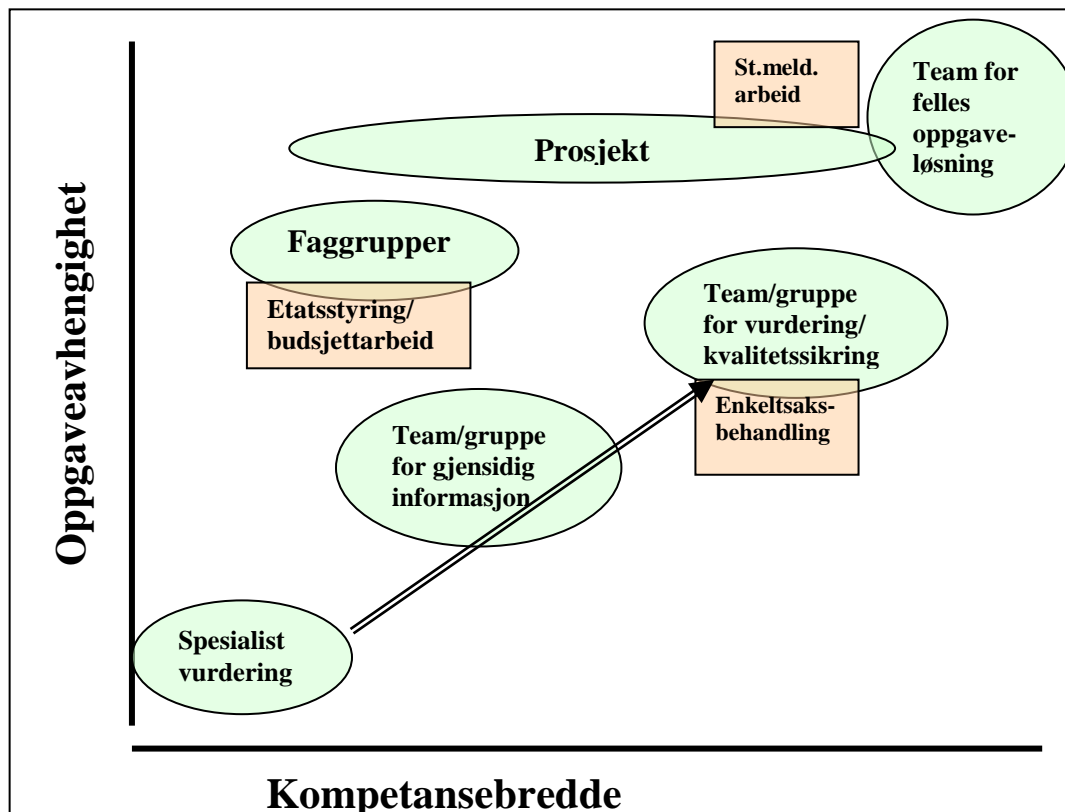
Likeledes vil noen oppgaver være best tjent med at en ekspert får konsentrere seg mer eller mindre alene om løsningen. For andre vil resultatet bli bedre med bred, komplementær kompetanse. I figuren nedenfor kaller vi dette ”kompetansebredden” (den horisontale aksens) som kan være smal eller bred.

Organiseringen av arbeidet vil være mer eller mindre hensiktsmessig for å løse oppgaven(e) på en effektiv og kvalitetsmessig god måte. Enhver organisering vil ikke være egnet for å alle typer oppgaver. Ved å vurdere hvor stor avhengighet det er mellom oppgavene og hvor bred kompetanse som må til for å løse oppgaven best mulig, kan en få et grunnlag for å organisere arbeidet på hensiktsmessig måte.

I tillegg vil tidsdimensjonen være viktig. Et prosjekt er avgrenset i tid, mens oppgaver som er gjentakende kan organiseres i team eller faggrupper. Vi har skilt mellom faggruppe og team ved at faggruppen er mer homogen når det gjelder kompetansesammensetningen f. eks. etatsstyring eller budsjettarbeid, mens avhengigheten mellom oppgavene som skal gjennomføres er stor.

Det kan også være forskjeller mellom team ut fra hvilke roller og funksjoner de har. Dersom det kreves stor kompetansebredde og sterk avhengighet mellom deloppgaver, kan det være hensiktsmessig med et team som jobber tett sammen om løsningen. Dersom teamets hovedfunksjon er kvalitetssikring, mens arbeidet utføres av enkeltmedarbeidere vil oppgaveavhengigheten være mindre og det er behov for noe bredde i kompetanse.

**Figur 1: Organisatoriske løsninger ut fra oppgaveavhengighet og behov for bred kompetanse**



Dersom en *kun ser på hensynet til kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen*, er det ikke gitt at det er teamorganisering som er den beste løsningen. Det kan være enkeltoppgaver/saker som må løses på kort tid, og der nødvendigheten av å se flere ting i sammenheng eller å utnytte en bredere kompetansebase, er mindre. Oppgavene kan løses av en eller flere eksperter og kvalitetssikres enten i linjen eller et team, referansegruppe eller annen gruppe. For komplekse og sammensatte oppgaver vil kvaliteten på oppgaveløsningen bli bedre dersom de ses i sammenheng med andre tilgrensende fagområder. Det er også nødvendig å bruke ulik erfaring, kunnskap og faglig tilnærming. For tidsavgrensede og større oppgaver kan prosjekt være egnet arbeidsform. Stortingsmeldingsarbeid er etter vår mening et typisk eksempel på dette.

### De menneskelige ressursene

En annen forklaring er knyttet til de menneskelige ressursene i avdelingene, det vil si antall ansatte, sammensetning og mangfold med henhold til formell kompetanse, alder, erfaring (ansiennitet) og turnover.

Argumentene for å etablere teamorganisering omfattet i stor grad behovet for å utnytte og utvikle kompetansen. Sårbarheten ville bli mindre, kvaliteten bedre, de nyrekrutterte ville komme raskere inn i arbeidsoppgavene og breddeforståelsen ville øke.

Dette mener vi har slått til, og spesielt SIA med mange unge og mye turnover, er et godt eksempel på dette. I de andre teamorganiserte avdelingene anses dette også som en positiv effekt.

PIA har de siste 5 år rekruttert mange nye saksbehandlere. En del av medarbeiderne har meget lang erfaring, og noen har tidligere innehatt lederstillinger i avdelingen før etableringen av POD. Endring til flatere struktur med færre lederstillinger var derfor krevende. Likeledes var det krevende å få spesialister på et fag- eller saksområde til å skifte områder, utnytte og dele sine erfaringer på andre områder. PIA har en god balanse mellom medarbeidere med mye erfaring og de mer ferske, noe som skulle tilsi at team kunne være en god arena for læring og helhetlig tilnærming til oppgaveløsningen.

Polaravdelingen har vurdert teamorganisering. Det er imidlertid en liten avdeling omtrent på størrelse av et team. Avdelingen har en bred kompetansesammensetning. Behovet for å endre organisasjonsstruktur for å få bedre utnyttelse på tvers, er på grunn av størrelsen mindre tilstede. I Polaravdelingen har det vært fokus på å ha flat struktur og mye bruk av ulike arbeidsformer som er med på å ansvarliggjøre og involvere medarbeiderne i avdelingens leveranser. Arbeidsformer som prosjekt, faggrupper og ulike arenaer for diskusjon benyttes i stor grad.

Lovavdelingen er stor, men homogen med i all hovedsak jurister. Det er selvsagt ulike spesialiteter og varierende erfaring i denne avdelingen også, men behovet for å organisere arbeidet for å få mer tverrfaglighet, er mindre tilstede.

I Kriminalomsorgsavdelingen kan argumentene om å få utnyttet kompetansen mer på tvers, være mer aktuelt.

### **Ledelse**

Størrelsen på ledergruppene har vært en drivkraft for innføringen av team, fordi en ønsket å rendyrke ledelse til å bli mer strategisk og i mindre grad "supersaksbehandlere". Men ledergruppene i avdelingene i JD er omtrent like store, uavhengig av om de er teamorganisert eller ikke. Dette er derfor ikke noen god forklaring på valg av ulike løsninger.

Derimot er vi overbevist om at ledernes, spesielt ekspedisjonssjefenes interesser for og nysgjerrighet på teamorganisering og deres syn på ledelse, har vært utslagsgivende for valg av teamorganisering. Gjennom intervjuene har dette blitt uttrykt klart.

De som har valgt og vil satse fullt på teamorganisering, har en noe annen vektlegging av balansen mellom kontroll og oversikt på den ene siden, og troen på at medarbeiderne og teamene vil ivareta kvaliteten dersom de får utfordringer, mer ansvar og selvstendighet.

Det er viktig å understreke at det er forskjell også på de teamorganiserte avdelingene. Det synes som om SIA har gått lengst i å leve etter disse prinsippene, mens PIA har mange likhetstrekk med en mer hierarkisk

organisasjon, der kontroll i tradisjonell forstand er viktig. Det brukes kontrollmekanismer på noe ulik måte i avdelingene, noe vi vil komme tilbake til.

Etter Difis vurdering er det

- i liten grad oppgaveporteføljen og oppgavenes art som har vært bestemmende for valg av henholdsvis teamorganisering eller seksjonsorganisering. Det er andre hensyn og årsaker som har vært avgjørende for valget. Andre arbeidsformer blant annet prosjekt, brukes i de seksjonsorganiserte avdelingene og som et supplement i de teamorganiserte.
- ikke sammensetningen av de menneskelige ressursene i avdelingene som har vært utslagsgivende for valg av organisasjonsform, men det har hatt en positiv effekt for avdelinger med mye nyrekruttering og turnover. Likeledes har hensikten med fleksible arbeidsformer vært å utvikle og utnytte de samlede menneskelige ressursene bedre. Dette omfatter ikke bare teamorganisering, men også bruk av prosjekt, faggrupper og tverrgående grupper.
- ledernes interesse for og syn på ledelse, som har vært utslagsgivende for valg av alternativ organiserings- og arbeidsform. Dette gjelder både de avdelingene som har valgt team som organiseringsprinsipp i hele avdelingen og der nye arbeidsformer brukes som supplement.

## **5.2 Hvordan organiseringen ivaretar hensyn til kvalitetssikring og effektivitet i arbeidsprosesser**

I den videre drøfting av funnene fra kartleggingen vil vi konsentrere oss om de tre teamorganiserte avdelingene.

### **5.2.1 Kvalitetssikringen**

Det er lite som tyder på at kvaliteten er blitt dårligere med teamorganisering. Snarere blir det hevdet at kvaliteten er blitt bedre fordi helhetstenkningen er styrket, saker vurderes fra ulike faglige ståsteder og ses mer i sammenheng. Dette skulle også tilsi at rollen som sekretariat for politisk ledelse, kan ha blitt styrket. Det er eksempler på at det kan skje feil, men det er lite som tyder på at dette skjer hyppigere enn i seksjonsorganiserte avdelinger.

Det er vesentlige forskjeller mellom avdelingene med henhold til prosedyrer og mekanismer for kvalitetssikring. I SIA og RBA er sidelengs kvalitetssikring (kollegavurdering) et hovedprinsipp. Teamene må selv vurdere om sakene de får, er av en slik art at avdelingsledelsen må trekkes inn. I PIA skal sakene gjennom avdelingsdirektør. SIA og RBA har gått mye lengre i å ansvarliggjøre teamene og medarbeiderne.

Den viktigste forskjellen er etter vår mening at i PIA og avdelinger der saksbehandlingsprosedyren følger linjeprinsippet, legges ansvaret for kvalitetssikringen fullt ut til ledelsen. I avdelingene med mer kvalitetssikringsansvar til teamet og sidelengs kvalitetssikring, fordeles ansvaret for resultatet mer på teamet og lederne. Det er ikke tvil om at det er lederne som

får ansvaret hvis feil skjer. Dette kan gi ulike utslag. Medarbeiderne og teamet kan gjøre mer eller mindre grundig kvalitetssikring alt etter som de vet at lederne allikevel vil rette og endre. I avdelinger der mer ansvar er lagt til teamet, må medarbeidere ta kvalitetssikringen alvorlig. Lederne i disse avdelingene mener det er skjedd en positiv utvikling ved at både teamene og medarbeiderne har utviklet evnen til å se hvilke saker som må diskuteres med lederne, og at kvalitetssikringen er god, ikke minst fordi det er mer bredde på vurderingen.

Det er imidlertid interessant at flere medarbeidere synes de kan bli flinkere til å gi kritiske tilbakemeldinger, selv om dette kan være ubehagelig. Medarbeidere opplever at de mangler legitimitet til å gjøre store endringer i et produkt, fordi dette tradisjonelt har vært en funksjon som har vært utført av ledere. Medarbeidere blir også urolige når de ser at saker burde vært grundigere vurdert, for eksempel ut fra erfaringer fra tidligere saker. En slik uro, er etter vår mening et symptom på ansvarliggjøring.

Selv om hovedprinsippet er at teamene skal kvalitetssikre, har lederne ansvaret. Hver sak skal ikke passere leder, men lederne må følge med. Den enkelte leder bruker noe ulike mekanismer til dette, og oppfølging og kontroll er endret og blitt utviklet underveis. Det er forskjell på lederne. Medarbeiderne har også ulike oppfatninger om hvor tett på lederne skal være, og i hvilke saker de har behov for ledernes vurderinger og ikke minst avklaringer og beslutninger.

Etter vår mening så vil det være vanskelig å utforme klare prosedyrer for kvalitetssikring som vil omfatte alle ulike saker utover de retningslinjer avdelingene har i dag. Kvalitetssikringen må i større grad enn i enheter med tradisjonell organisering, baseres på det skjønne som tas av teamet og medarbeiderne. Det forutsetter at teamet har god samlet kompetanse. Likeledes er det viktig at det er tillit og konstruktive relasjoner innen teamet og mellom team og leder. Dette kan variere og må stadig utvikles. Men i avdelinger der teamene ikke gis sjanse til kollegavurdering fullt ut, blir det heller ikke utviklet like godt.

Difi mener at

- det ligger et uutnyttet potensial i kollegavurdering, og at teamet må tas opp med formål å avklare og legitimere rollen når medarbeidere vurderer andre kollegaers produkter
- medarbeiderne må bli mer trygge på rollen som den kritiske kommentator

### **5.2.2 Effektivitet i arbeidsprosesser**

Det er mer usikkert om teamorganisering fører til større kostnadseffektivitet (ressursbruk pr. sak/oppgave).

Mye tyder på at det brukes tid på møter som oppleves som lite effektive. På den annen side er det mindre sannsynlig at saker blir liggende i posthuller og vente på en enkelt saksbehandler, fordi det er teamet som er ansvarlig for fordeling av saker (i SIA og RBA). Liggetiden er mindre, mener noen. Den tryggheten som



er blitt utviklet ved at den enkelte kan ta en vanskelig sak inn i teamet, kan også bidra til raskere løsninger enn når man sitter mer alene. Teamet og erfarne medarbeidere i teamet oppleves som mer tilgjengelige enn ledere.

Formålseffektiviteten er antakelig langt bedre, fordi vurderinger og løsninger blir basert på et bredere kunnskapsgrunnlag og ut fra en mer helhetlig referanseramme. En forutsetning for dette er at det å bruke teamet til å løse eller vurdere oppgaven gir merverdi sammenlignet med at enkeltmedarbeidere gjorde dette. Teamet må være interessert i å bidra, og det er igjen knyttet til en viss gjensidig avhengighet mellom oppgavene i teamene og medlemmene av teamet.

Denne gjensidige avhengigheten er ikke fullt ut tilstede i alle team i de tre avdelingene. Det er ikke nødvendig å bruke teamet for å løse alle oppgavene. Sidelengs kvalitetssikring gjør teamet mer nødvendig og bør tilføre saken merverdi. Men dersom et team reduseres til å få hovedvekt på å være en arena for gjensidig informasjonsutveksling, samtidig med knapphet på tid og mange tidsfrister, blir teamet oppfattet som ineffektivt.

Emnet prioritering og ressursfordeling er spesielt tatt opp i avdelingene der mye av ansvaret for fordeling av saker og organiseringen av arbeidet med sakene, er lagt til teamet og teamkoordinator. Lederne har opplevd at effektiviteten påvirkes av at teamene ikke alltid klarer å skille mellom det som kan gjøres raskt og enkelt, og det som krever mer grundig behandling. Medarbeiderne på sin side, etterlyser at ledere bidrar i sterkere grad til å prioritere oppgavene og at de har oversikt over ressursituasjonen. Det er en balanse mellom teamets selvstendighet og vurderingsevne og lederens kjennskap til situasjonen og om det er hensiktsmessig å gripe inn.

Et annet element som kan påvirke effektiviteten er fleksibilitet. En løser organisasjonsstruktur skal medvirke til at både ledere og medarbeidere, kan bidra på flere saks- eller fagområder. Lederne mener at de har fått til en større grad av fleksibilitet, og at de er imponert over hvordan medarbeiderne ”svinger seg rundt”. Vi har ingen grunn til å betvile dette, men heller ikke grunnlag for å si om teamorganisering slik det fungerer i disse avdelingene, gir mer fleksibilitet enn i seksjonsorganiserte avdelinger.

Det er vårt inntrykk at

- avdelingene og de enkelte teamene bør ha en åpen diskusjon om og få avklart hvilke oppgaver som ut fra et effektivitetshensyn bør tas i teamet eller av enkeltpersoner og eventuelt hva som skal være teamets rolle for å øke merverdien
- avdelingene bør sette temaet prioriteringer og ressursbruk på dagsordenen, inkludert hvordan ledelsen og teamene skal samhandle om å utvikle dette
- det er et potensial for å få mer bevissthet rundt og å sette i verk tiltak som gir mer effektive møter.

### 5.3 Formens egnethet og potensial for å utløse de ansattes energi, arbeidsglede og motivasjon

Det er vanskelig å måle ansattes energi, arbeidsglede og motivasjon eller sammenligne mellom avdelinger for å kunne si om en organisasjonsform er mer egnet enn en annen. Men dersom synspunktene til medarbeiderne og lederne legges til grunn, er det opplagt at flertallet mener organisasjonsformen bidrar til økt motivasjon. Det er både unntak, usikkerhet og mange synspunkter om forbedringer, men få mener at avdelingene bør gå tilbake til seksjonsorganisering.

Det er forskjell mellom avdelingene. De ansatte i SIA og RBA er mer positive enn de ansatte i PIA. Det kan være flere forklaringer, men de viktigste forskjellene er knyttet til hvordan de ansatte opplever at organiseringen gir mer ansvar, selvstendighet og innflytelse på egen arbeidssituasjon. Nye og bedre muligheter for å utvikle kompetanse og samarbeid, er en mer gjennomgående positiv erfaring. I SIA nevner også de ansatte at arbeidsmiljøet er blitt bedre fordi det er mindre klikker, lavere terskler til erfarne medarbeidere og ”ikke noe statushierarki”.

I PIA er ansvaret for gjennomføringen av oppgavene fordelt på personer og ikke teamene. Kontrollen i linjen er også sterkere ved at alle saker skal gjennom avdelingsdirektørene. Teamet er ikke delegert myndighet, og får derfor et svakere felles ansvar for resultatene enn i de andre avdelingene. Samarbeidet, samspillet og gjensidig avhengighet mellom teamets medlemmer blir mindre.

Deltakelsen i teamet og på teammøter oppleves av mange som hyggelig og sosialt, men teammedlemmene har sine oppgaver som de i begrenset grad er avhengige av teamet til å løse. For nye medarbeidere kan dette arte seg annerledes fordi de fort kan nyttiggjøre seg kunnskap fra erfarne medarbeidere. I PIA er det imidlertid en større andel med lang fartstid og med erfaring fra å jobbe i en seksjonsorganisert avdeling.

For at team som organisasjonsform skal utløse de ansattes energi, arbeidsglede og motivasjon, er det likevel ikke tilstrekkelig at team gir økt hygge og samvær eller økt grad av ansvarliggjøring av den enkelte. Dette kan man like godt oppnå i andre typer organisasjonsformer. Men innføringen av team skaper forventninger om noe mer enn seksjoner og til dels også tradisjonelle samarbeidsarenaer som prosjekt og arbeidsgrupper. For kunnskapsmedarbeidere er det essensielt at de opplever at deres bidrag inn i team gir synergi utover vanlig samarbeid. For at dette kan skje, må medlemmene i et team være gjensidig avhengig av hverandre for å kunne utføre oppgavene sine eller nå et felles mål.

Innføringen av team har ført til at fungeringsregimet er forsvunnet. Ved at de tre ledergruppene utgjør team der lederne overlapper hverandre ved fravær, har medarbeiderne mistet en mulighet til å skaffe seg lederpraksis gjennom fungering. Dette anses å være nødvendig for å bli vurdert som kandidat til framtidige lederjobber. Dette kan medføre at ansatte som ønsker seg en

lederkarriere, må søke seg ut. Ved at det generelt sett er blitt færre nivåer er muligheten for bli rekruttert inn i lavere lederstillinger blitt mindre. Det gjelder like mye for seksjonsorganiserte som for teamorganiserte avdelinger. Forskjellen ligger i lederteamets overlappende funksjon og bortfall av fungeringen.

Vi mener imidlertid at det bør være mulig å utvikle andre arenaer for ledertrening. Organisasjonsformer som innebærer at myndighet er delegert til de enkelte enhetene og medarbeiderne, skulle ligge godt til rette for å utvikle slike arenaer. Men det krever at statusen og rollen til teamkoordinator blir tydeligere og mer attraktiv, vel og merke uten at den omgjøres til en fast posisjon. Det er eksempler fra andre typer virksomheter med team som pleier, utvikler og belønner teamkoordinatorer. Belønningen skjer ikke med lønnstillegg eller fast posisjon, men med spesiell oppmerksomhet, innflytelse, kurs eller andre utviklingstiltak. Det er også eksempler på at koordinatoren har fått noen ekstra fridager etter endt fungeringstid.

Prosjektlederfunksjonen er også en aktuell arena for ledertrening. Lederpotensialer kan lede større prosjekter som igangsettes utenfor teamene.

Faglig karriereutvikling er også en viktig kilde for den enkeltes motivasjon og arbeidsglede. Følelse av mestring, synlighet og tilbakemelding, er viktig for den enkeltes trivsel. Team utfordrer tradisjonell faglig karriereutvikling fordi det dedikerte ansvar for et fagområde over år blir brutt. Mer fleksible arbeidsformer har gitt muligheten til å utvikle mer generalistkompetanse samtidig som det gir rom for å utvikle spesialister. Å opprettholde denne balansen er en utfordring, og krever kloke ledere med blikk for den enkeltes behov for spesialisering og dypdykk, samtidig som lederen må bidra til å skape og stimulere betingelser i teamet som gir den enkelte kompetanseutvikling og muligheter for alternative karriereveier.

Difi mener at

- bruk av team i JD har utløst de ansattes energi, arbeidsglede og motivasjon.
- den frustrasjon som kan spores, skyldes blant annet at forventninger til teamets selvstendighet ikke samsvarer med opplevd kontroll og inngripen. Dette kan forbedres ved å avklare forventninger til hvert enkelt teams roller, mandat og mål. Disse må være kjent og deles av medlemmene slik at teamet blir brukt når det er hensiktsmessig.
- som ledd i den enkeltes karriereutvikling, bør ledelsen i JD utvikle mer systematikk rundt alternative arenaer for ledertrening, for eksempel gjennom prosjektledelse eller gjeninnfører fungering ved lengre fravær.

#### **5.4 Hvordan leder- og medarbeiderrollen bør utformes for å nyttiggjøre seg potensialet**

Det er en kjensgjerning at medarbeiderrollen er blitt endret som følge av flattere strukturer og mer bruk av fleksible arbeidsformer. Som også denne kartleggingen viser, opplever medarbeiderne at det stilles krav til den enkelte om økt selvstendighet, ansvarliggjøring og evne til å være fleksibel og sette seg

inn i nye fagområder. Men også lederrollen i teamorganiserte virksomheter blir i høyeste grad utfordret. Tidligere evalueringer og forskning på team (erfaringer fra for eksempel OD og Aetat), viser at ledelsesområdet fort blir en akilleshæl når man innfører teamorganisering. I dette kapittelet vil vi se nærmere på hvilke nye medarbeider- og ledelsesutfordringer som oppstår når man innfører team, og hva og hvordan det bør jobbes internt for å utvikle disse rollene.

#### 5.4.1 Ikke mindre ledelse, men annerledes ledelse

Det ligger i teamorganiseringens natur at ansvar og myndighet skyves ned i team, og at det stilles krav til den enkelte medarbeider om økt grad av selvledelse. Derfor kan det virke som et paradoks at det i teamorganiserte virksomheter ofte oppleves økt etterspørsel etter ledelse. Sørhaug (2004) sier: ”Ledelse kan bli et substitutt for struktur, og når regler og rammer er i forandring, skapes det rom og behov for ledelse – gjerne for ny ledelse og for mer ledelse”. Samtidig er det ofte slik at ved innføringen av team, så fjernes ett ledernivå. Lederne opplever da et enda større trykk fordi det er færre ledere å fordele på samme antall medarbeidere, samtidig som det ofte innføres delte ledelsesfunksjoner, det vil si at personalleder- og faglederfunksjonen splittes.

Det er et klart inntrykk fra intervjuene med lederne i de tre avdelingene og spesielt i SIA og RBA, at de er svært opptatt av å utvikle lederrollen og ledelsesfunksjonen i avdelingene. De leter etter den beste ledelsesformen og prøver stadig å finne balansepunktene mellom å ”være tett på” og å ”la teamene ordne opp”, ”kontroll og inngripen” og ”la teamene ta ansvar inkl. å bringe leder inn”. Etterspørselsstyrt og pådyttet ledelse er et begrepspar som stadig er brukt.

Medarbeiderne i JD etterspør mer ledelse, men det kan virke som om det er en annen type ledelse de nå etterspør. Fra intervjuene ser vi at medarbeiderne etterspør 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*.

Difi mener at en del av lederne i de tre avdelingene ikke i tilstrekkelig grad har tatt innover seg at medarbeiderne etterspør annerledes ledelse. Rammene for arbeidsformen er den hierarkiske linjeorganisasjonen. Det sies også klart at avdelingene har teamorganisering innenfor en linjestyrt organisasjon. Men innenfor denne rammen varierer det om lederen tør å slippe opp og ha tillit til at medarbeidere og teamene prioriterer og gjennomfører arbeidet riktig, eller om lederen er mest opptatt av tradisjonelle ledelsesfunksjoner som kontroll, styring og det å ha oversikten. Faren er at en slik form for utøvelse av ledelse, kan bidra til å reaktivisere den gamle linjestrukturen, og at teamenes selvstendighet forvitrer ved at de ikke opplever reelt ansvar og myndighet. I PIA hvor teamene i utgangspunktet er mindre selvstendig, og hvor det er mye politisk trykk og stort behov for kontroll, er kanskje forutsetningene for å utnytte arbeidsformens potensial mindre. I RBA og SIA har ledelsen prøvd å løsrive seg fra kontrollbehovet, men det kan være en tendens til at lederne har lent seg for mye

tilbake. Medarbeidere opplever fravær av ledelse i form av mangel på uttalte prioritering av både oppgaver og ressurser, og evnen til å kommunisere retning og strategiske valg.

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.

Samtidig er det ting som tyder på at ingen av de tre ledergruppene har nådd ambisjonen om å skape en arena for de viktige strategiske diskusjonene. Det er diskusjoner om hvilke oppgaver som skal prioriteres og hvorfor, og hva de ulike teamene skal bidra med for å nå avdelingens og departementets overordnede mål. Å kommunisere gruppens beslutninger, og iverksette aktiviteter i de ”viktige” sakene i avdelingen, blir av omgivelsene forstått som ledergruppens resultater (Gundersen, 2008). At ledergrupper produserer synlige resultater i form av strategiske veivalg og prioriteringer, gjør at den av omgivelsene oppfattes som en viktig pådriver for utvikling av virksomheten.

En annen viktig faktor som kan utvikle ledergruppene til å fremstå som en felles enhet i avdelingene, er at de utvikler en omforent forståelse og praksis for hva ledelse i de ulike avdelingene skal være nå. Medarbeiderne opplever lederne som forskjellige i måten de utøver ledelse på, og hvor mye de har reflektert over de nye betingelsene for utøvelse av ledelse i en teamorganisert virksomhet. Dette blir spesielt tydelig i denne type avdelinger fordi medarbeiderne har flere ledere å forholde seg til. Å skape en omforent ledelsesfilosofi vil på sikt skape forutsigbarhet for medarbeiderne, og gjør det enklere for medarbeiderne å utvikle sin egen rolle som ansvarlige for oppgavegjennomføringen og også medansvarlig for utviklingen av team og avdelingen.

Ledelse er i seg selv et tvetydig begrep i en organisasjon som bygger på prinsipper om økt ansvarliggjøring av den enkelte og team som selvstendige enheter. Det er krevende å etablere en lederrolle som skaper de nødvendige forutsetninger og betingelser for team til fortsatt utvikling, samtidig som man opprettholder den nødvendige kontroll og sikring som er nødvendig i et departement. For å klare en slik balansegang, må ledelsesbegrepet og utøvelse av ledelse settes på agendaen i JD - ikke bare blant ledere, men også blant medarbeidere. Den nye formen for ledelse blir en sak for fellesskapet; lederne som nedtoner mer tradisjonelle ledelsesfunksjoner og bruker med tid som coacher og tilstedeværende ledere, mens medarbeiderne utvikler rollen som ”medledere” i henhold til felles forankrede mål og strategier.

Difi mener at

- det må jobbes med ledelsesbegrepet og innholdet av dette, ut fra de nye betingelsene og forutsetningene som nå er tilstede i de tre teamorganiserte avdelingene. Både medarbeidere og ledere må i

fellesskap og gjennom dialog, legge premissene for utøvelsen av ledelse og innholdet i lederfunksjonene.

- ledergruppene har utviklet teamkvaliteter på fag og mer fellesfaglige diskusjoner, men bør fortsette utviklingen med tanke på å bli en arena for prioriteringer av oppgaver og ressurser og strategiske veivalg. Ved å kommunisere gruppens beslutninger om retning, strategi og visjon til medarbeiderne, vil ledergruppen fremstå tydeligere som en felles enhet som er gjensidig ansvarlig for mål og resultater.

#### **5.4.2 Medarbeiderrollen - mer spennende og krevende**

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 medarbeiderne side. Samtidig vil det her være store individuelle forskjeller mellom medarbeiderne, og noen av lederne mener medarbeiderne bør bli flinkere på selvledelse. Selvledelse fordrer at ledere tilrettelegger for at dette kan utvikles. For det første må ledere sørge for at det skapes nødvendig forutsigbarhet for at den enkelte og team kan utvikle kompetanse på selvledelse. Samtidig må selvledelses- og medarbeiderutvikling 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 lite grad av selvledelse”. Også medarbeiderne trenger å utvikle evnen til å bedømme hvor stort handlingsrommet for selvledelse kan være, og på samme måte som innholdet i ledelsesbegrepet må eies av alle, må det også etableres et fellesskap rundt begrepet selvledelse eller ”medledelse”. Et eksempel på dette er seminaret med øvelser i selvledelse og trening i å sortere informasjon etter viktighet. Et seminar er ikke tilstrekkelig. Det er nødvendig å trene og få økt forståelse gjennom det daglige arbeidet.

Teamkoordinatoren har en spesiell medarbeiderrolle for en periode. Både denne kartleggingen og erfaringer fra andre teamorganiserte virksomheter viser at denne funksjonen er viktig for å få teamene og enkeltmedarbeidere i teamene til å fungere godt. Forventningssamtaler, samlinger med de som avslutter en periode og de nye, og tilbakemelding til leder om styrker, svakheter og tiltak for utvikling av teamet, kan gi et godt grunnlag for videreutvikling.

Skal de teamorganiserte avdelingene i JD ta ut flere gevinster ved teamorganisering, må også medarbeiderne videreutvikle kompetanse og holdninger som understøtter teamarbeid. For det første må det utvikles en grunnleggende delingskultur, og en vilje til å ”gjøre hverandre gode”. Teamsamholdet må styrkes, og det må jobbes med å skape opplevelser av at det er teamet sammen som skaper resultater. For å understøtte teamsamhold, kan det være hensiktsmessig å vurdere kollektive belønningsmekanismer. Å utvikle effektive team er krevende. Det tar mye tid, og trenger jevnlig pleie og påfyll. Ofte er det krevende prosesser fordi det handler mye om menneskelige relasjoner, følelsesmessige reaksjoner og sosial atferd. All forskning på team og velfungerende team, viser imidlertid at det ikke er noen snarveier. Assmann (2008) sier at følgende er kjennetegn ved velfungerende team:

1. Teamet har høy grad av åpenhet, og medlemmene kjenner og respekterer hverandres ulike og unike bidrag
2. Teamet arbeider i hovedsak ut fra konsensusbasis og ikke ut fra forhandlinger og avstemninger
3. Teamet investerer tid i å reflektere over egen funksjon og arbeidsmåte slik at en kontinuerlig kan forbedre de interne prosessene
4. Teamet er preget av høy grad av fleksibilitet, medlemmene kjenner hverandres felter og kan bistå hverandre og gå inn i reservefunksjon for hverandre

Alle medarbeidere må ta ansvar for å utvikle sin egen samspillskompetanse. Dette handler om å reflektere over hva som er egne styrker og preferanser i samarbeid, men også skaffe seg innsikt i hvordan egen atferd påvirker de andre teammedlemmene. Felles normer og spilleregler som er delt og forstått av teamets medlemmer, kan være viktig som rettesnor hvis det oppstår situasjoner som skaper gnisninger i et team. Det er noe ulik praksis mht hvor aktive teamene er med å utvikle felles spilleregler og ta opp teamets funksjonsmåte. I team som er felles ansvarlig for mål og resultater og med høy grad av gjensidig avhengighet, vil uenigheter til tider dukke opp. Kommer teamet seg styrket gjennom runder med gnisninger og uoverensstemmelser, vil den nødvendige tryggheten for å gi og ta tilbakemeldinger, bli utviklet. Det å skape en tilbakemeldingskultur innad i teamet, har vist seg å være et av de viktigste suksesskriteriene for velfungerende team.

Difi mener at

- temaet medarbeiderskap og hva det betyr i praksis bør settes på dagsorden i avdelingene og teamene
- team trenger stadig påfyll for fortsatt utvikling, lederne må ha oppmerksomheten rettet mot teamets funksjonsmåte og ta teamkoordinator med på råd om hva som skal til for å utvikle teamet.

## 6 Konklusjon og anbefalinger

Oppsummeringsvis mener vi at hensikten med teamorganisering i de tre avdelingene i JD er ikke primært å etablere komplementære team for å løse komplekse saker. Hensikten er å bruke teamorganisering som virkemiddel for å utvikle ledelsen, medarbeiderne og samarbeidet i avdelingene.

Teamorganisering og arbeidsformen skal gi en mer strategisk ledelse, ansvarliggjøre, selvstendiggjøre og øke motivasjonen blant medarbeidere, utvikle kompetansen og utnytte denne, få til mer helhetstenkning, større fleksibilitet og mindre sårbarhet. To av avdelingene har gitt teamene større fullmakter og mer selvstendighet ved at de fordeler saker og har sidelengs kvalitetssikring. Ferdigbehandlede saker sendes direkte ut fra teamene.

Noen av teamene kan konsentrere seg om komplekse saker der teamorganiseringen i klassisk forstand kommer til anvendelse. Men for mange av teamene er oppgaveavhengigheten svakere. Med svakere gjensidig avhengighet mellom oppgavene og mellom medlemmene av teamets kompetanse, vil oppslutningen og engasjementet bli mindre. Å bruke teamet til vurdering av saker som er tildelt enkeltmedarbeidere er mulig, men kan også oppleves som lite effektivt og formålstjenlig når det er stort press og korte tidsfrister. Dersom teamets komplementære kompetanse bidrar til bedre og raskere løsning og større trygghet for saksbehandleren, vil det også oppleves som mer hensiktsmessig å bruke teamet i vurderingen.

Ordningene med at teamet er ansvarlig for å fordele saker og spesielt sidelengs kvalitetssikring, styrker hensikten med og øker verdien av teamet betraktelig. Den gjensidige avhengigheten mellom teamets medlemmer blir sterkere.

Selv om teamorganisering i de tre avdelingene er forskjellig, er det et gjennomgående trekk at de aller fleste ikke vil gå tilbake til seksjoner. Nedenfor oppsummeres det vi vurderer som gevinster av teamorganiseringen og utfordringer.

### 6.1 Gevinster av teamorganiseringen

Kort oppsummert har de teamorganiserte avdelingene oppnådd:

- Større bevissthet om betydningen av ledelse, organisering og samarbeid. Gjennom å kontinuerlig vurdere hvordan arbeidsformen fungerer, tvinges alle i avdelingen til å ta standpunkt til organisering. Det blir en dynamikk.
- Sterkere grad av synlighet på 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. Skillet mellom faglederrollen og personallederrollen er vanskelig, men lederne må utøve begge. Medarbeiderne kan sammenligne hvordan lederne spesielt utøver faglederrollen. Lederne og lederteamet settes på prøve, og lederrollene må kontinuerlig utformes og utvikles.
- Medarbeiderne er blitt mer synlige for hverandre. Arbeidsformen avdekker sterke og svake sider, kompetanse, personlige egenskaper og



samarbeidsevne. Hver medarbeider kan utnytte hverandres kompetanse, evner og egenskaper bedre.

- Kjennskap til hele avdelingens arbeidsområde er blitt bedre. Dette har bidratt til mer helhetstenkning.
- Større breddekompetanse hos den enkelte medarbeider og leder medvirker til større fleksibilitet i oppgavefordelingen.
- Større grad av fleksibilitet ved at medarbeiderne kan skifte mellom fagområder (team)
- Sårbarheten er blitt mindre. Lederne dekker hverandres områder. I teamene forventes det at andre skal ha tilstrekkelig kunnskap om en sak til å svare. I PIA der saker fordeles til enkeltmedarbeidere, er dette noe mindre utviklet.
- Medarbeiderne spesielt i SIA og RBA, opplever mer selvstendighet og innflytelse.
- Raskere integrering av og kortere innkjøringsperiode for nye medarbeidere både sosialt og faglig.
- Lavere terskler mellom fagområder og personer, mindre hierarki.
- Økt trygghet for medarbeiderne ved at ansvaret for oppgavene legges mer på teamet enn enkeltpersoner.

Gjennom å endre organiseringen og arbeidsformen i noen avdelinger har departement som helhet oppnådd å:

- stimulere andre avdelinger til å vurdere organiseringen og bli mer bevisst på formålet, fordeler og ulemper ved sine valg.
- etablere noen fora for tverrgående tema (voldskafè, ruskafè, konfliktkafè)

## 6.2 utfordringer

De teamorganiserte avdelingene har utfordringer som er kort oppsummert nedenfor.

- En fare for at tilpasning av teamstrukturen til nye utfordringer ikke er så fleksibel som forventet.
- Potensialet til teamet blir ikke utnyttet godt nok. Det er tilfeller hvor noen team bare brukes til oppgaver nedfelt i handlingsplanen, mens det meste av sakene går utenom og utføres av enkeltpersoner, eller så er det de løpende sakene som tar det meste av tiden, mens det mer langsiktige utviklingsarbeidet blir skjøvet på.
- Det er en del frustrasjoner i teamene over for liten klarhet i prioriteringer av saker og ressurser. Lederne er usikre på om teamet prioriterer godt nok mellom viktige og mindre viktige saker.
- Forutsigbarheten når det gjelder selvstendigheten til teamet og ledernes utfordringer for å finne balansen i lederstyring og oppfølging; ”tett på” eller ”tilbakelent”, ”pådyttet ledelse” eller ”etterspørselstyrt”, forventninger om at lederne eller teamet skal ta avklaringer.
- Usikkerhet om lederne har god nok oversikt over ressurs situasjonen i teamene når denne er sammensatt av ”ressursbrøker”.
- Lederkapasiteten er under like stort press som i de seksjonsorganiserte avdelingene.
- Lederteamets behov og mulighet for strategiske diskusjoner og veivalg.

- Til tider for dårlig oppslutning om teamet og teammøtene.
- For dårlig effektivitet i teammøtene.
- Til dels for lite aktivt forhold til retningslinjene for teamarbeid, mandat og spilleregler for teamene.
- Koordinatorrollen og ansvaret som følger med denne er uklar for mange og til dels vanskelig å få rekruttert til funksjonen.
- Kollegavurdering / sidelengs kvalitetssikring er ikke utnyttet godt nok. Usikkerhet om medarbeidere tør å gi gode nok kritiske tilbakemeldinger.
- Helhetsvurdering og kobling av kunnskap og informasjon kan stadig forbedres for eksempel mellom kunnskap som fremkommer i etatsstyringsdialogen og arbeidet i budsjettprosessen.
- Den enkelte medarbeider er usikker på om prestasjonene blir vurdert riktig og rettferdig av ulike ledere (fagleder(e) og personalleder) i fellesskap.
- Muligheter for spesialisering for medarbeidere er noe utydelig.
- Færre muligheter for lederpraksis og trening uten fungeringsordning.
- Noen er kritiske til teamorganisering og ønsker styrking av ledelsen gjennom innføring av flere ledernivåer.
- Underliggende organer og samarbeidsparter kan ha problemer med å vite hvem som har ansvaret for hva, beslutningsprosesser og kontakt med beslutningstakere.

For departementet som helhet er det også noen utfordringer relatert til temaet for evalueringen:

- Behov for mer samarbeid mellom tilgrensende saksområder i ulike avdelinger.
- Behov for mer erfaringsdeling om organisering og ledelse.

### **6.3 Anbefalinger**

Formålet med gjennomgangen i JD var å få systematisert departementets egne erfaringer for eventuelt å gjøre nødvendige justeringer og å bidra til erfaringsoverføring.

Difi håper at både beskrivelsen av hvordan organiseringen var tenkt og erfaringene med spesielt teamorganiseringen i de tre avdelingene, kan bidra til erfaringsoverføring.

Vi mener at de nye arbeidsformene har gitt grunnlag for et godt utviklingsarbeid, men potensialet er ikke utnyttet godt nok. Difi vil derfor anbefale følgende tiltak:

#### **6.3.1 Kritisk gjennomgang om rammebetingelsene for å avklare forventningene til de ulike teamene**

Teamenes formål og roller er forskjellige. Vi har tidligere i rapporten nevnt tre ulike formål; å løse saker, få belyst sakene fra ulike vinkler eller være arena for informasjonsspredning. Forventningene til arbeidet som gjøres i teamet, må samsvare med det som er formålstjenlig og innenfor de fullmakter teamet har.

For stort gap mellom forventninger og oppfatningen av merverdien ved å løse eller bringe oppgaven inn i teamet, fører til at arbeidsformen svekkes. Teamene må ha en hensikt og funksjon i arbeidsprosessene.

Team hvor formålet er å løse oppgaver sammen, vil bare oppfattes som hensiktsmessig dersom medlemmene er avhengig av teamet for å utføre oppgavene effektivt og med god kvalitet. Dersom rammebetingelsene til teamet medfører at det vesentlige av saker og oppgaver løses, kvalitetssikres og besluttes fullt ut utenfor teamet, blir teamets betydning redusert. Det er behov for å vurdere hvilken myndighet som skal legges til teamet for at potensialet kan utnyttes bedre. Dette gjelder spesielt PIA.

Lederne og medarbeiderne må bli mer omforent om formålet, roller og oppgaver for hvert team. Dersom hensikten med teamet er av mer personalpolitisk art (utvikling og utnytting av ulike kompetanse og informasjonsdeling) og kun omfatter et begrenset samarbeid om oppgavene, må dette gjenspeiles i formålet. Dersom teamet har ansvaret for arbeidet med et krevende fagområde, med fagutvikling og kvalitetssikring, må dette gjenspeiles i formålet.

### **6.3.2 Bruke supplerende arbeidsformer når det er hensiktsmessig**

Tema- og tidsavgrensede oppgaver som for eksempel stortingsmeldingsarbeid, kan med fordel organiseres som prosjekt. Andre oppgaver der teamets rolle og funksjon ikke vil ha noen vesentlig betydning for kvaliteten og der ledelsen må ha sterkere kontroll, kan gjennomføres som enkeltoppgave av en eller to medarbeidere. I tillegg kan det være faggrupper på tvers av team eller avdelinger for faglig utvikling eller spesielt aktuelle team. Fleksibiliteten som teamorganiseringen gir, kan også oppnås med andre organisasjonsformer som supplement til denne. Prosjektlederrollen er også en praksisarena for ledelse.

### **6.3.3 Ledelse må kontinuerlig utvikles og kommuniseres til avdelingen**

Det er annerledes og krevende å lede teamorganiserte avdelinger. Strukturen er løsere og mer myndighet er lagt til team. Dette medfører at enkeltpersoner må trenes opp i å anvende skjønn for å avgjøre når leder skal bringes inn. Det er en balanse mellom å ha oversikt og kontroll og å ha tillit til teamenes kompetanse og vurderingsevne. Det er høy grad av situasjonsbestemt ledelse. Dette kan vanskelig løses med regler og prosedyrer. Medarbeidere og ledere må i fellesskap og gjennom dialog, legge premisset for utøvelsen av ledelse og innholdet i lederfunksjonene. Gjensidige forståelse og forventninger må kommuniseres og avklares.

### **6.3.4 Lederne bør utveksle erfaringer med bruk av ulike kontrollmekanismer**

Lederne i avdelingene har ulike syn på og bruker ulike metoder for å sikre nødvendig oversikt og kontroll. Det er alt fra tradisjonell kontroll i linjen til bruk av Doculive, teammøtoreferater, deltakelse på teammøtene og tett kontakt med koordinatorene. Ledergruppene i de tre teamorganiserte avdelingene bør dele erfaringene og synspunkter når det gjelder utfordringer med å få

tilstrekkelig oversikt og kontroll. Dette er for øvrig et tema som er aktuelt for alle avdelingene.

### **6.3.5 Beslutninger om retning, strategi og prioriteringer er og blir viktige lederoppgaver**

Ledergruppen har utviklet teamkvaliteter på fag og mer fellesfaglige diskusjoner, men bør fortsette utviklingen med tanke på å bli en arena for prioriteringer av oppgaver og ressurser og strategiske veivalg. Ved å kommunisere gruppens beslutninger om retning, strategi og visjon til medarbeiderne, vil ledergruppen fremstå tydeligere som en felles enhet som er gjensidig ansvarlig for mål og resultater. Likeledes bør avdelingene sette temaet prioriteringer og ressursbruk på dagsordenen, inkludert hvordan ledelsen og teamene skal samhandle om å utvikle dette.

### **6.3.6 Utnytte viktig erfaring om organisering og ledelse i JD**

Erfaringene fra å utøve lederskap i avdelinger med ulike arbeids- og organisasjonsformer gir større bevissthet om betydningen av ledelse, organisering og samarbeid. Dette bør utnyttes i av hele ledergruppen i JD. Det er mange ulike erfaringer som bør deles. Noen interessante tema er bl.a. ”lederteam som rollemodell for samarbeid mellom medarbeidere”, ”ledelsesutfordringer i avdelinger med en løsere struktur”, ”teamorganisering som bevisstgjører og drivkraft for organisasjonsutvikling”.

### **6.3.7 Faglig og personalmessig oppfølging av medarbeiderne**

Lederne skal ivareta faglederrollen og personallederrollen for medarbeiderne, og medarbeiderne kan ha flere ledere med oppfølgingsansvar. Lederne må samarbeide i forkant av medarbeidersamtaler og lønnsjusteringer og gi medarbeiderne trygghet for at vurderinger av prestasjoner skjer på et komplett grunnlag. En utfordring er å få tilrettelagt for utvikling av både spesialistkompetanse og generalistkompetanse. Medarbeiderne må selv være aktive og fremme sine ønsker og behov, men lederne må ivareta ansvaret som sikrer at den enkelte medarbeider får utfordringer selv om dette kan medføre en inngripen i teamets ansvar for å fordele oppgaver.

### **6.3.8 Temaet medarbeiderskap bør settes på dagsorden**

Teamorganisering har som hensikt å utvikle medarbeiderskapet. Temaet medarbeiderskap bør settes på dagsorden for å få enda bedre forståelse for hva det betyr i praksis. Dette innebærer et engasjement utover egne oppgaver og omfatter interesse for og delansvar for å integrere og inkludere kollegaer, å utvikle avdelingen og teamene, fagutvikling, samspill og samarbeid over fag- og avdelingsgrenser osv.

### **6.3.9 Utvikle potensialet i sidelengs kvalitetssikring**

Det ligger et uutnyttet potensial i sidelengs kvalitetssikring, og temaet må tas opp med formål å avklare og legitimere rollen når medarbeidere vurderer andre kollegaers produkter. Medarbeiderne må gjennom utarbeidelse av spilleregler og øvelse bli tryggere på å gi tilbakemelding på saker, oppgaveløsning og samarbeidsform. Dette vil også bidra til økt forståelse av hva medarbeiderskap i praksis innebærer. Formålet er å øke kvaliteten og gjøre hverandre gode.

### **6.3.10 Kjøreregler og trening på å effektivisere møtene**

Det er også vårt inntrykk er at det er et potensial for å få mer bevissthet rundt og å sette i verk tiltak som gir mer effektive møter.

### **6.3.11 Koordinatorrollen må bli klarere og koordinatorene støttes**

Bedre avklaring, tilrettelegging og støtte er nødvendig for å gi koordinatorene nødvendig autoritet og for å utvikle rollen. Forventnings- eller tilbakemeldingssamtaler mellom teamkoordinatorer og fagledere, eller samlinger for teamkoordinatorer, kan være tiltak som gir videreutvikling. Teamkoordinator må ikke endres fra en funksjon til en posisjon, men det er en god mulighet for både å få vist lederegenskaper og trene på å lede en gruppe.

### **6.3.12 Vurdere teamstrukturen jevnlig**

Hensikten var at strukturen skal være tilpasset endringene i de overordnede (politiske) prioriteringene. Motstand mot å bryte opp team fordi de har blitt gode sosiale grupper, kan ha en konserverende effekt, og teamstrukturen kan bli for statisk. Det er derfor viktig å holde fast på prinsippet med å vurdere teamstrukturen og sammensetningen av teamene for eksempel hvert annet år.

### **6.3.13 Samarbeidsparter må ha oppdatert oversikt om ansvarsfordeling og kontaktperson**

Endring i struktur er krevende for omgivelsene. Underliggende organer og andre samarbeidsparter er avhengig av å få avklaringer og riktig informasjon. Ved endringer må en sikre at disse får oppdatert oversikt, og at de er trygge på at beslutninger tas på riktig nivå.

## Litteratur

Assmann, Rune (red), (2008): *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Fagbokforlaget

Assmann, Rune (2002): *Linjeløs organisering kan bli mislykket rot*. Stat og styring 5/2002.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008): *Plattform for ledelse i staten*

Gundersen, Bjørn Helge (2008): *Effektive ledergrupper*. Artikkel i *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*.

Justis- og politidepartementet (1999): *Justis- og politidepartementet oppgaver og organisering*. Strategiprojektet 1.september 1999

Katzenbach, J. R. og Smith, D. K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts, USA.

Statskonsult, 2000: *Framtidens departement*. Notat 2000:4

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

Sørhaug, Tian (2004): *Managementalitet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen. Fagbokforlaget

# Verktøy for kartleggingen

## Punkter til møte med fagorganisasjonene i JD.

### Formål:

- Eventuelle tilbakemeldinger fra fagorganisasjonene på opplegg og metode ifm. denne evalueringen
- Å få tak på erfaringer og tanker fra fagorganisasjonene i JD knyttet til ulike måter å organisere avdelingene på, herunder vurderinger av
  1. Prosessen(e) og iverksetting av tiltak ifm. å få til gode endringene i de tre avdelingene
  2. Dagens situasjon og hvordan nye arbeidsformer i tre avdelinger har fungert og påvirket det indre og ytre liv, både i JD som helhet og i de tre avdelingene.

1. **Kort innledning fra Difi om bakgrunnen for evalueringen i JD**, og Difis videre arbeid med å kartlegge nye arbeidsformer og teamorganisering. Prosessen framover, gangen i intervjuene osv.
2. **Fagorganisasjonenes rolle underveis** – kort om hvordan dere har opplevd endringsprosjektene fra deres ståsted?
3. **Om endringsprosjektene i JD**
  - Hva mener dere var intensjoner og bakgrunn for at ulike arbeidsformer og måter å organisere avdelingene, ble valgt i JD? Målbåret av hvem? Motforestillinger?
  - Hvordan vil dere beskrive endringsprosessen(e) som har foregått i de tre avdelingene som har valgt team som arbeidsform?
  - Hvordan vurderer dere evt. iverksatte tiltak for å støtte opp om endringsprosessene i de tre avdelingen?
4. **Hvordan har etter deres mening, fleksible arbeidsformer (team) fungert og påvirket ift:**
  - Utførelsen av ulike typer oppgaver knyttet til rollen som sekretariat for politisk ledelse, gjennomfører/iverksetter av politikken og etatsstyrer av sektor med virksomheter av mange ulike slag?
  - Justisdepartementet som helhet og i forhold til andre avdelinger i JD?
  - Samarbeidsparter og andre departementer?

### Indre liv:

- Utvikling av kvalitet og effektivitet i arbeidsprosesser?
  - Utvikling og utforming av ledelse og ledelsesstrukturer?
  - Utvikling/endring av medarbeiderrollen og samspillsferdigheter?
  - Utvikling av arbeidsmiljø, organisasjonskultur og fellesskapet?
5. **Tips og råd til Difi om videre arbeid i evalueringen**
    - Intervjuer – Andre dere mener vi bør snakke med?
    - De ansattes synspunkter - noen problemstillinger som er spesielt viktige?



## Tema for møtene med eksp.sjefene for SIA, RBA og PIA

### Formål med samtalen:

1. Få mer informasjon, synspunkter og erfaringer fra arbeidsformen i avdelingen (ref. punktene nedenfor). Hvis det finnes skriftlig materiale spesielt om bakgrunn, intensjon, mål – tar vi gjerne imot det.
2. Hjelp til å identifisere viktig sak(er) i JD som Difi kan følge, ref. prosjektplan av 13.01.09
3. Bli enige om videre opplegg for datainnsamling i avdelingen - intervju med ledergruppen og fokusgruppeintervjuer osv.

### Utdypende spørsmål:

1. **Om endringsprosjektene i JD**
  - Hva var intensjoner og bakgrunn for at ulike arbeidsformer og måter å organisere avdelingene, ble valgt i JD? Målbåret av hvem? Motforestillinger?
  - Hvordan vil dere beskrive endringsprosessen(e) som har foregått i de tre avdelingene som har valgt team som arbeidsform?
  - Er det iverksatte tiltak for å støtte opp om endringsprosessene i de tre avdelingene? Hvordan har de fungert?
  - Hvilke endringer er foretatt underveis?
2. **Hvordan har etter deres mening, fleksible arbeidsformer (team) fungert og påvirket ift:**
  - Utførelsen av ulike typer oppgaver knyttet til rollen som sekretariat for politisk ledelse, gjennomfører/iverksetter av politikken og etatsstyrer av sektor med virksomheter av mange ulike slag?
  - Justisdepartementet som helhet og i forhold til andre avdelinger i JD? Samarbeidet mellom avdelingene – forskjeller mellom de tradisjonelt organiserte og de teamorganiserte?
  - Samarbeidsparter og andre departementer?
  - Styrker og svakheter i fht:
    - kvalitet, gjennomføring og oppfølging av saker?
    - effektiv saksbehandling, oversiktighet, ryddighet?
    - fleksibilitet (eksempler?) – ”lettere å snu seg rundt”?
    - helhetstenkning
      - er lederrollen endret – mer konsentrasjon rundt helhetlig styring av avdelingen (det strategiske/lederoppavene)
      - har saksbehandlerne fått et bredere perspektiv?
    - økt faglig og personlig utvikling, motivasjon, selvstendighet, ansvarliggjøring (Mer delegering? Er fullmakter i større grad blitt gitt til medarbeidere?)

- Er det vanskelig å skille mellom saker som må gå i linjen (saker til pol.ledelse, andre viktige saker) og saker teamet kan avgjøre selv?
- Har det vært behov for justeringer underveis? Behov for endringer nå?
- Eventuelt andre synspunkter

## Tema for møtene med ledergruppene i JD.

### Formål med samtalen:

1. Gå litt mer i dybden mht lederoppgavene og lederrollene a) i lederteamet, b) forholdet mellom lederne og teamene, c) forholdet mellom leder og medarbeider
2. Hjelp til å identifisere viktig sak(er) i JD som Difi kan følge, ref. prosjektplan av 13.01.09
3. Orienterer om videre opplegg for datainnsamling i avdelingen - gruppeintervjuer osv.

### Utdypende spørsmål:

#### 1. Hvordan har etter deres mening, fleksible arbeidsformer (team) fungert og påvirket utøvelsen og utviklingen av lederrollene i avdelingen mht:

- Har lederrollen blitt mer krevende? Enklere? Større bevissthet og utvikling av lederrollen? Tiltak som dere mener har vært nyttige for å utvikle denne.
- Lederteamets funksjonsmåte som et kollegium?
- Er lederrollen endret – mer konsentrasjon rundt helhetlig styring av avdelingen (det strategiske/lederoppgavene)
- Justisdepartementet som helhet og i forhold til andre avdelinger i JD? Samarbeidet mellom lederne i ulike avdelinger – forskjeller mellom de tradisjonelt organiserte og de teamorganiserte?

#### 2. Hvordan fungerer forholdet mellom dere ledere og teamene mht:

- Hvor mye kontakt har dere med de teamene dere har faglig ansvar for og hvordan foregår kontakten i praksis (ad hoc, på teammøter, etc)? Har dette endret seg over tid? Er teamene blir mer eller mindre selvstendige?
- Hvordan foregår i praksis det daglige ansvaret for sakene (ulike typer saker), kontroll, kvalitetssikring, veiledning? Ser dere noen utfordringer mht å balansere mellom kontroll og å gi ansvar/"slippe opp"?
- Er det vanskelig å skille mellom saker som må gå i linjen (saker til pol.ledelse, andre viktige saker) og saker teamet kan avgjøre selv?
- Blir dere etterspurt nok og på de viktige sakene eller må dere følge aktivt opp? ("Etterspurt eller pådyttet ledelse")

- Syns dere at dere har tilstrekkelig oversikt over hvem som ivaretar sakene/oppgavene og hvordan de blir gjennomført? Hva med kvalitet og effektivitet? Hva skal til for at dere skal ha nødvendig oversikt?
- Hvordan praktiseres såkalt ”by pass”? Eventuelle fordeler og utfordringer.
- Hvordan håndteres team som ikke fungerer og eventuelle konflikter i team? Har dere noen eksempler på hva dere har gjort for å utvikle arbeidsformen og samarbeidet i teamet?

### 3. **Forholdet mellom leder og medarbeider**

- Eventuelle utfordringer i fht skille mellom faglederrollen og personallederrollen.
- Har dere synspunkter på hvordan utviklingsmulighetene for medarbeidere er i teambasert organisasjons vs i mer tradisjonell organisasjonsform? Har motivasjon, ansvarliggjøring og selvstendighet blitt styrket?

## **Tema for møtene med ledelsen i andre avdelinger i JD.**

### **Formål med samtalen:**

1. Difi informerer om arbeidet så langt. Evalueringen ble initiert av JD. Arbeidet passer godt med det Difi jobber med, og er inne i flere prosjekter knyttet til nye arbeidsformer, i tillegg til å holde kurs om team- og teamutvikling. Prosjektskissen presentert og godkjent av JD. Har så langt intervjuet, toppleder, e-sjefene i SIA, PIA og RBA, samt ledergruppene i disse avdelingene. Gruppeintervjuer med medarbeidere i disse avdelingene skal skje denne uken.
2. Difi ønsker å få en bred og god forståelse av situasjonen og erfaringene JD har med teamorganisering. Som et ledd i metoden for denne evalueringen, ønsker vi å intervjuer også de avdelingene som ikke er teamorganisert.

### **Utdypende spørsmål:**

1. **Hva er den faktiske organiseringen i din avdeling?**
  - Kan dere si kort hvordan avdelingen er bygd opp. Og hvilke prosesser/vurderinger som ligger til grunn for dagens organisering.
  - Hvordan fungerer arbeidsflyten/saksbehandlingen hos dere/beskriv!
  - Har dere vurdert andre organiseringsformer? Hvem har i så fall ytret ønske om dette? Medarbeidere, ledere, nyansatte?
2. **Fordeler og ulemper ved dagens organisering vs teamorganisering.**
  - utførelsen av ulike typer oppgaver knyttet til rollen som sekretariat for politisk ledelse, gjennomfører/iverksetter av politikken og etatsstyrer av sektor med virksomheter av mange ulike slag? I hvilken grad vurderer du en slik rolle i teamorganisert vs linjeorganisert avdeling?
  - kvalitet, gjennomføring og oppfølging av saker?
  - effektiv saksbehandling, oversiktighet, ryddighet?
  - fleksibilitet
  - helhetstenkning
  - ledelse
  - økt faglig og personlig utvikling, motivasjon, selvstendighet, ansvarliggjøring
3. **Fra ditt ståsted, hvordan opplever du at bruk av team og fleksible arbeidsformer fungerer i de tre avdelingene, når du vurderer dette mot:**
  - Justisdepartementet som helhet og i forhold til andre avdelinger i JD? Samarbeidet mellom avdelingene – forskjeller mellom de tradisjonelt organiserte og de teamorganiserte?
  - Samarbeidsparter og andre departementer?
  - Eventuelt andre synspunkter

## Gruppeintervjuer med medarbeidere i de tre teamorganiserte avdelingene - Opplegg og oppgaver (eksempel SIA)

**difi** Direktoratet for forvaltning og IKT

**Gruppeintervjuer**  
Innspill til evalueringen av team i JD

Sivilavdelingen  
24.04.2009

**Bakgrunn for evalueringen**

- ▶ Difi har satt "fleksible arbeidsformer" på dagsorden. JD er et dypdykk i en større kartlegging
- ▶ JD ønsker å systematisere departementets egne erfaringer ved bruk av fleksible arbeidsformer (team) i PIA, RBA og SIA slik at det eventuelt kan gjøres nødvendige justeringer
- ▶ Også et ønske fra JD å få et grunnlag for sammenligning mellom avdelinger med ulike modeller for arbeidsorganisering.

▶ Som leder i staten har du et særskilt ansvar for å utvikle en høy etisk standard både gjennom egen atferd og holdninger

Dir. 110/209 **difi**

**Hva har vi gjort til nå?**

- ▶ Samtale med dep råd og ass dep råd (synspunkter på hvordan de tre avdelingene fungerer)
- ▶ Samtaler med ekspedisjonssjefene i de tre avdelingene (bakgrunn og intensjoner for innføringen av team)
- ▶ Samtale med fagorganisasjonene (innspill på opplegg og metode + tanker og erfaringer knyttet prosessene ved innføring og bruk av team som arbeidsform)
- ▶ Samtaler med ledergruppene i de tre avdelingene (tanker og vurderinger rundt endring av lederoppgaver og lederfunksjoner i en teamorganisert avdeling)
- ▶ Samtaler med ekspedisjonssjefene i avdelinger som ikke er teamorganisert (synspunkter på valg av egen organisasjonsform, bruk av arbeidsformer)
- ▶ Vært observatører på ett teammøte

Dir. 110/209 **difi**

**Formål med gruppeintervjuene**

- ▶ Få innspill til evalueringen fra de ansatte i de tre teamorganiserte avdelingene
- ▶ Få tak i deres erfaringer og tanker rundt det å jobbe i team og i en avdeling som har team som organiseringsprinsipp

▶ 4 bolker:

1. Generell om det å jobbe i en teamorganisert avdeling i JD
2. SIAs andre liv og levmøte i mellom
3. SIA og omverdenen
4. SIA inn i framtiden

Dir. 110/209 **difi**

### Oppgave 1: Generelt om det å jobbe i en teamorganisert avdeling i JD

- ▶ Hva er etter din mening positive sider ved det å jobbe i en teamorganisert avdeling i JD?
- ▶ Hva er etter din mening negative sider ved det å jobbe i en teamorganisert avdeling i JD?



Direktoratet for forvaltning og IKT

difi

### Oppgave 2: SIAs indre liv og teamene i mellom

- ▶ I hvilken grad har team som arbeidsform påvirket:
  - ▶ Kvaliteten og effektiviteten ved saksbehandlingen
  - ▶ Fleksibilitet og sårbarhet
  - ▶ Helhetstjenesting og samarbeid på tvers mellom fagområder
  - ▶ Behov for ledelse (annen type ledelse?)
  - ▶ Medarbeiderrollen
  - ▶ Arbeidsmiljø, organisasjonskultur og fellesskapet
  - ▶ Andre ting

Direktoratet for forvaltning og IKT

difi

### Oppgave 3: SIA og omverdenen

- ▶ Beskriv styrker og svakheter ved team som arbeidsform i forhold til:
  - ▶ Utførelsen av ulike typer oppgaver knyttet til rollen som sekretariat for politisk ledelse
  - ▶ Justisdepartementet som helhet og i forhold til andre avdelinger
  - ▶ Underliggende/tilknyttede organer og samarbeidsparter

Direktoratet for forvaltning og IKT

difi

### Oppgave 4: SIA inn i framtiden

- ▶ Tenk deg at vi er i 2012, og at du fremdeles er ansatt i SIA. Avdelingen har utviklet seg til å bli en arbeidsplass som kjennetegnes av:
  - ▶ Ansvarliggjorte medarbeidere som er høyt motiverte og som trives med kollegaer og spennende arbeidsoppgaver
  - ▶ En kultur hvor man deler kunnskap og informasjon, og hvor man er opptatt av å bruke hverandres faglige styrker komplementært
  - ▶ Å ha utviklet og tatt i bruk arbeidsformer som skaper effektiv og god saksbehandling, og som utløser den enkeltes energi og arbeidsglede
- ▶ Hvilke tiltak/grep har blitt iverksatt siden 2009?

Direktoratet for forvaltning og IKT

difi





### **Beskrivelse av Justisdepartementets avdelinger<sup>1</sup>**

#### **Lovavdelingen**

Justisdepartementets lovavdeling skal bidra til å sikre kvalitet i lovgivningen.

Avdelingen:

- gir juridiske råd til regjeringen og departementene.
- har ansvar på sentrale områder som statsrett, forvaltningsrett, strafferett, prosess, kontraktsrett, tingsrett, erstatningsrett, selskapsrett, arverett og deler av familieretten.
- har ansvar for teknisk kvalitet i lovverket. Alle lovforslag med unntak av skattelovforslag skal forelegges avdelingen for lovteknisk gjennomgåelse. Avdelingen bistår andre departementer i deres lovarbeid gjennom råd og synspunkter på utformingen av nye lover og endringslover.
- deltar i internasjonale fora innenfor avdelingens fagområder, herunder i forhandlinger om internasjonale avtaler.

#### *Enheten for privatrett*

Enheten har ansvar for kontraktsrett, erstatningsrett, forsikringsrett, tingsrett, panterett, konkursrett, inkasso, tvangsfullbyrding, arverett, familierett, umyndige, selskapsrett, stiftelser, interlegal rett, internasjonal sivilprosess og deler av transportretten.

#### *Enheten for offentlig rett*

Enheten har ansvar for statsrett, alminnelig forvaltningsrett, ekspropriasjon og generelle lovgivningsspørsmål. I samarbeid med Utenriksdepartementet har enheten dessuten ansvar for folkerett, EØS/EU-rett og internasjonale menneskerettigheter.

Lovavdelingen har også en egen forskriftsenhet, knyttet til Enheten for offentlig rett som gir råd om utformingen av forskrifter og samordning av regelverk på tvers av departementene.

#### *Enheten for strafferett og prosess*

Enheten har ansvar for strafferett, norsk og internasjonal straffeprosess, sivilprosess, menneskerettsspørsmål i strafferett og prosess, personvernlovgivningen og nordisk lovsamarbeid.

#### **Kriminalomsorgsavdelingen**

Kriminalomsorgsavdelingen i Justisdepartementet har som hovedoppgave å være sekretariat for politisk ledelse, utarbeide forslag til statsbudsjettet, utforme styringsdokumenter og regelverk og ivareta samarbeidet med andre departementer.

Avdelingen er delt i tre seksjoner; Administrativ seksjon, juridisk seksjon og utviklingsseksjonen.

Kriminalomsorgen er forøvrig organisert i tre nivåer: Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF), faglige og administrative ledelse av kriminalomsorgen. KSF er integrert i Kriminalomsorgsavdelingen i Justisdepartementet seks regionadministrasjoner, lokale fengsler og friomsorgskontor.

---

<sup>1</sup> Beskrivelsen er tatt direkte fra presentasjonen på Justisdepartementets nettside

## **Plan- og administrasjonsavdelingen**

Plan- og administrasjonsavdelingen er departementets administrasjons- og driftsavdeling med ansvar blant annet for lønns- og personalpolitikk, samordning av budsjettarbeid både for justissektoren og internt. Avdelingen har også overordnet ansvar for IT i justissektoren og organisasjonsanalyser.

Avdelingen er delt inn i administrasjonsseksjonen, Plan- og budsjettseksjonen og Seksjonen for administrativ utvikling.

### *Administrasjonsseksjonen*

Administrasjonsseksjonen har ansvar for departementets interne administrasjon og saker som angår flere avdelinger, herunder samordning av departementets høringsuttalelser til proposisjoner og meldinger. Den har også ansvar for utvikling av personalpolitikken i departementet og samordning av personalpolitikken i justissektoren, departementets egen personalforvaltning, kompetanseutvikling, samt administrasjon og koordinering av den internasjonale beredskapsgruppen Styrkebrønnen.

### *Plan- og Budsjettseksjonen*

Plan- og Budsjettseksjonens primære oppgave er å samordne departementets arbeid med statsbudsjettet og statsregnskapet samt sørge for at departementsledelsens politikk nedfelles og følges opp i sentrale plandokumenter.

### *Seksjonen for administrativ utvikling*

Seksjonen for administrativ utvikling har ansvar for samordning av informasjonsteknologi (IT) i justissektoren, og er plan- og systemansvarlig for IT i departementet. Den er også ansvarlig for utvikling av organisasjonsanalyser og utviklingstiltak.

## **Polaravdelingen**

Polaravdelingens arbeidsoppgaver er departementets fagsaker i de norske polarområdene (Arktis og Antarktis), herunder administrasjon av Sysselmannen på Svalbard, utarbeidelse av det årlige svalbardbudsjett og koordineringen av sentraladministrasjonens polarsaker blant annet gjennom å være sekretariat for Det interdepartementale polarutvalg.

Polaravdelingen har 8 ansatte og er ikke inndelt i faste seksjoner eller team.

## **Politiavdelingen**

Politiavdelingens oppgaver er:

- Etatsstyring av Politidirektoratet, Riksadvokaten, Generaladvokaten og Politiets sikkerhetstjeneste. Politidirektoratet og Politiets sikkerhetstjeneste er politifaglig og administrativt underlagt departementet. Riksadvokaten og Generaladvokaten er kun administrativt underlagt departementet.
- Behandler søknader om tilskudd til kriminalitetsforebyggende tiltak
- Arbeider med statsbudsjett og – regnskap for underliggende virksomheter.
- Konkretiserer politikktutforming på følgende områder:
  - vold, rus, barn, diskriminering og menneskehandel. Oppfølging av handlingsplaner på området.
  - politiets utlendingsforvaltning. Utvikling og samarbeid med øvrig utlendingsforvaltning.
  - organisert og økonomisk kriminalitet. Politimetoder. Etterforskningsmetoder. Vitnebeskyttelse.

- Politilovgivning, grenseloven, strafferegistreringsloven, våpen- og passloven, hundeloven og offentlighetsloven. Påtaleinstruksen, straffesakskjeden, rettssikkerhet, personvern
- Internasjonalt politisamarbeid. Utvikling av Schengen-regelverket, Europol, Eurojust, Civpol, Østersjøsam arbeidet m.fl.
- Politiberedskap. Regel- og instruksverk innenfor Politiets sikkerhetstjenestes arbeidsområde.

Politiavdelingen er for tiden organisering i 10 tverrfaglige team

### **Rednings- og beredskapsavdelingen**

Rednings- og beredskapsavdelingen har ansvar for etatsstyringen av

- hovedredningssentralene,
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB),
- Direktoratet for nødkommunikasjon.
- Siviltjenesten.

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) er underlagt Forsvarsdepartementet, men har en faglig rapporteringslinje til Justisdepartementet.

Rednings- og beredskapsavdelingen har et samordnings- og tilsynsansvar for departementenes beredskapsarbeid og for intern sikkerhet i departementet og justissektoren. I tillegg har avdelingen ansvar for større prosjekter som utbygging av felles radiosamband for nødetatene - nødnett og anskaffelse av nye redningshelikoptre. Avdelingen har det faglige og administrative ansvaret for krisestøtteenheten.

Hver sektor har ansvar for sikkerhet og beredskap på sitt område. Justisdepartementets samordningsrolle innebærer ansvar for å ta initiativ til å skape arenaer for dialog og muligheter for erfaringsoverføring mellom samfunnsviktige områder. Departementet kan ta initiativ til avklaring av ansvarsforhold og tiltak med berørte parter. Justisdepartementets samordningsfunksjon har blitt styrket de senere år. Etableringen av DSB har gitt en felles myndighetslinje fra sentralt til lokalt nivå innen brann, redning, forebygging og generell beredskap. Arbeidet med tilsyn, planverk og øvelser skal gi en best mulig nasjonal samordning av det forebyggende arbeidet og beredskapsforberedelser.

Avdelingen har blant annet ansvar for brann- og eksplosjonsvernloven, lov om tilsyn med elektriske anlegg og elektrisk utstyr, produktkontrollloven og lov om sivilforsvaret. Justisdepartementet har samordningsansvar for samfunnets sivile sikkerhet og ansvar for et omfattende tilsynsarbeid med sikkerhet gjennom Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og hovedredningssentralene.

Hovedmål for arbeidet med samfunnssikkerhet er effektiv forebygging av kriser og alvorlig svikt i samfunnskritiske funksjoner, effektiv håndtering av kriser og god organisering av samfunnets beredskapsapparat.

Hovedprinsippet i arbeidet er at det departement som har ansvar for en sektor til daglig, også har ansvaret for beredskapsplanlegging og eventuell iverksettelse av beredskapstiltak i en krisesituasjon. Justisdepartementet et samordnings- og tilsynsansvar.

Avdelingen er organisert i for tiden 10 tverrfaglige team.

## **Sivilavdelingen**

Sivilavdelingen behandler saker som berører individets rettssikkerhet. De ulike sakene kan deles i følgende hovedkategorier:

- Oppfølgingsansvar for Spesialenheten for politisaker, Kontoret for voldsoffererstatning, Sekretariatet for konfliktrådene, Statens sivilrettslige forvaltning og Kommisjonen for begjæring om gjenopptakelse av straffesaker.
- Domstolsrelaterte oppgaver av juridisk art i sammenheng med lovgivning knyttet til de alminnelige domstolene, samt jordskifterettene. Budsjettansvar for og administrativ kontakt med Domstoladministrasjonen. Domstoladministrasjonen er en uavhengig, administrativ overbygning for domstolene (unntatt forliksrådene).
- Fagansvar for voldsoffererstatningsordningen og regelverket om statens erstatningsansvar, konfliktrådsmekling og Restorative Justice. Billighetsbaserte erstatningsordninger.
- Fagansvar for tinglysing og ansvaret for den løpende gjennomføringen av Tinglysingsreform-prosjektet om overføringen av tinglysingen til Statens Kartverk.
- Internasjonalt samarbeid både på det sivilrettslige og strafferettslige området. Blant annet saker om barne bortføringer, utleveringer og rettsanmodninger, men også forhandlinger og koordineringsarbeid av generell art.
- Oppfølging av overformynderiene og fylkesmennene samt behandling av klagesaker etter vergemålsloven, lovansvar for navneloven, stamhus og saker etter stiftelsesloven.
- Ansvar for regelverket om rettshjelp, salær og advokater
- Regelverksutvikling innen konkurs og sekretariat for Konkursrådet. Enkeltsaker etter dekningsloven, inkassoloven og dattersamvirkeforetaksloven.

Avdelingen er for tiden organisert i 10 tverrfaglige team

## **Presse- og informasjonsenheten**

Presse- og informasjonsenheten er informasjonsfaglig rådgiver for politisk og administrativ ledelse og de syv avdelingene.

Presse- og informasjonsenheten har:

- ansvar for Justisdepartementets kommunikasjonsstrategi, informasjonstiltak og pressetjeneste
- rådgiveransvar for politisk og administrativ ledelse
- redaksjonelt ansvar for departementets internettsider, intranett og sentrale brosjyrer med mer.

---

## Referanseark for Difi

<b>Tittel på rapport:</b>	Evaluering av teamarbeid i Justisdepartementet
<b>Difis rapportnummer:</b>	2009:8
<b>Forfatter(e):</b>	Siw Anita Vik, Inger Johanne Sundby, Ragnhild Aamodt Grønlie
<b>Evt. eksterne samarbeidspartnere:</b>	
<b>Prosjektnummer:</b>	317004
<b>Prosjektnavn:</b>	Evaluering av teamarbeidet i Justisdepartementet
<b>Prosjektleder:</b>	Siw Anita Vik
<b>Prosjektansvarlig avdeling:</b>	Ledelse, omstilling og medarbeiderskap
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	Justis- og politidepartementet
<b>Resymé/omtale:</b> Flere statlige virksomheter har tatt i bruk mer fleksible arbeidsformer, som prosjekter eller team/lag. Hensikten har blant annet vært å få til større grad av fleksibilitet, helhetstenkning, selvstendigjøring, samarbeid, effektivitet og motivasjon, og utnytte den enkeltes kompetanse bedre. Difi har lenge ønsket å kartlegge de samlede erfaringer som departementsfellesskapet har med bruk av slike arbeidsformer. Evalueringen i Justis- og politidepartementet (JD) er et dypdykk i fagområdet som vil bli fulgt opp. Tre av sju avdelinger i JD har i noen år og på ulike måter, benyttet team som hovedprinsipp for valg av arbeids- og organisasjonsformer. Målet for gjennomgangen i JD er å få systematisert departementets egne erfaringer, slik at det eventuelt kan gjøres nødvendige justeringer og gi grunnlag for sammenligning og erfaringsoverføring mellom avdelinger med ulike modeller for arbeidsorganisering. Avdelingene (ledere og ansatte) er selv i all hovedsak positive til arbeidsformen og vil ikke reversere dette. Evalueringen viser at det er en krevende arbeidsform som utfordrer både ledere og medarbeidere til å være seg bevisst hvordan avdelingen, ledelsen, teamene og den enkelte fungerer. Rapporten gir en beskrivelse av hensikten med endringen, hvordan arbeidsformen oppleves og oppfattes, en analyse av funn opp mot andre erfaringer med teamorganisering og gir 13 anbefalinger til videre oppfølging.	
<b>Emneord:</b> ledelse, medarbeiderskap, teamorganisering, flat struktur, kvalitet, kontroll, oversikt, fleksibilitet, helhetstenkning, selvstendigjøring, ansvarliggjøring, kvalitetssikring, kollegaveiledning, samarbeid, effektivitet, motivasjon, arbeidsglede, kompetanseutvikling, lederrekruttering,	
<b>Totalt antall sider til trykking:</b>	85
<b>Dato for utgivelse:</b>	September 2009
<b>Utgiver:</b>	<b>Difi</b> , Postboks 8115 Dep, 0032 OSLO Direktoratet for forvaltning og IKT <a href="http://www.difi.no">www.difi.no</a>