

Gruppebesvarelse for SOS 6509 Organisasjonsutvikling i kunnskapsøkonomien v/2009

Hva slags eksterne endringer (konkurransetingelser, teknologi, økonomiske styringsprinsipper, ledelses- og organisasjonstenkning, o.a.) står min (våre) organisasjoner overfor, og hva slags konsekvenser kan dette ha for måten vi bør drive virksomheten eller utøve ledelse på?

Levert av studentene:

Meliha Ajnadzic

Olaf Løberg

Liv Kristin Fines Hansen

Antall sider i besvarelsen er 21 inkludert denne forside, innholdsfortegnelse og referanseliste

SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar opp noen grunnleggende teorier i utviklingen av organisasjonsforskningen, samt hvordan denne kan ses i en ny økonomi. Kunnskapsøkonomien er i sterk framgang og nye styringsprinsipper må tas i bruk for å ivareta den økte kompleksiteten i arbeidslivet. I tillegg har vår tids økonomi og infrastruktur blitt en global sammenstilling. Markeder og konkurransevilkår er i endring. Organisasjoner må stadig tilpasse seg endrede rammevilkår og nye kulturer. Organisasjonsteorier må stadig tilpasses endringene og vi må forholde oss til en stadig mer dynamisk verden. Vi har sett litt på hvordan en nasjonal virksomhet har endret seg i håp om å bli den best tilpassede til de nye rammevilkårene. I tillegg har vi sett på de nyeste teoriene om hva som vil være den beste teoretiske tilnærming til den nye tid samt hvordan dette vil kunne ha vært bidragsytende i forhold til vår virksomhet.

NNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	1
NNHOLDSFORTEGNELSE	2
1 INNLEDNING	3
1.1 Gruppedynamikk	3
2 FORSKNINGSTRADISJONER	5
3 ORGANISASJONSTEORI UTVIKLING	6
3.1 Mintzbergs organisasjonsteorier	6
4 METODE	11
5 CASE – NORSK FORSIKRINGSSKAP	12
6 ANALYSE	15
7 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	19

1 INNLEDNING

I de senere år har en global kunnskapsøkonomi vokst fram på bekostning av tradisjonell industri, noe vi kanskje spesielt ser i Vesten, men også Asia og Østen merker dramatiske konsekvenser i form av endret økonomi og ikke minst pågang på ressurser. Både dreiningen av industri østover og global handel har ført til en rekke eksterne endringer for mange nasjonale og internasjonale virksomheter. Endringer i konkurransebetingelser kommer fra markeder som globaliseres og industrier som flyttes. Arbeidskraft flyter fritt over grenser og en teknologi som muliggjør og forenkler samhandling på tvers av tidssoner setter andre krav til kulturforståelse. I alt dette vokser det fram behov for nye eller endrede styringsprinsipper, nye mønstre for ledelses- og organisasjonstenkning, og ikke minst behov for andre innfallsvinkler til finansielle og globale styringsprinsipper. De samme drivere som vi finner internasjonalt som en følge av globaliseringen ser en også nasjonalt. Der en tidligere opererte med lokalgeografisk oppdelte markeder opplever stadig flere nasjonale aktører at de konkurrerer i et nasjonalt hjemmemarked som er i ferd med å dekke en hel verden. Med dette som bakgrunnsteppe har vi sett på noen grunnleggende teorier og en case for å drøfte de utfordringer organisasjoner kan stå overfor i dagens nye økonomi.

Ordet organisasjon kommer opprinnelig fra gresk og betyr redskap. Ref. (Wikipedia dictionary)

En organisasjon defineres som et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål. Ref. Etzioni, A. (1982) *"Moderne organisasjoner"*

1.1 Gruppedynamikk

Vi er en gruppe på 3 studenter som ble satt sammen i Organisasjonsutvikling i kunnskapsøkonomien. Kurset inngår som en del av spesialiseringsmodulen i NTNUs masterprogram i ledelse, men kurset kan også tas separat uten forkunnskaper i organisasjonsteori. Denne kombinasjonen resulterte i en gruppe hvor 1 var i ferd med å ferdigstille studieprogrammet, mens 2 sto uten tilsvarende samlet teoretisk grunnlag. Vi fikk slik sett noen utfordringer i gruppearbeidet. Det at en var fremmedspråklig i gruppa og også at vi var geografisk spredt la en annen dimensjon til utfordringene. Vi konkluderte tidlig med at vi ønsket å bruke norsk som språk da dette også ville styrke den fremmedspråklige i dennes hverdag. Vi har alle 3 lang og bred erfaring fra yrkeslivet, dog

med ulik forankring i virksomhetsområder og arbeidsoppgaver. Det var derfor i oppstarten viktig å sørge for god integrasjon og skape eierskap til felles arbeid på tvers av "revirer". Med utgangspunkt i de erfaringer vi hadde og kunnskaper som den ene av oss hadde opparbeidet så langt i studiet, løste vi utfordringene med en blanding av koordinering av oppgaver og teknologi. Ny teknologi er tatt i bruk og de fleste tekniske problem har vist seg overvinnelige. Bruk av Skype og Wiki er nå implementert i gruppa.

Vi fordelte arbeidet ved at studenten med lengst studietid ga "teorilekser" til de 2 andre. Her var det viktig å starte med å gi nødvendig teoretisk grunnlag og forståelse for organisasjoner, og kanskje også gi litt flying start på veien til de to andre som skulle fortsette med teorifagene. Med utgangspunkt i de forutsetningene vi hadde, er vi alle fornøyd med hvordan vi har bidratt til en felles gruppeoppgave.

2 FORSKNINGSTRADISJONER

Den senere tids internasjonal teoriutvikling og forskning kan klassifiseres etter følgende forskningstradisjoner:

- Den amerikanske neoinstitusjonelle
- Organisasjonsmote
- New Public Management
- Den skandinaviske neoinstitusjonelle
- Kunnskapsoverføring

Bakgrunn for gjennomgangsanalysene av hver tradisjon kan oppsummeres i noen felles spørsmål:

- Fokus og forskningsspørsmål: Hva er dominerende problemstillinger og forskningsspørsmål i vedkommende tradisjon?
- Teoretiske innfallsvinkler: Hvilke teoretiske innfallsvinkler dominerer i vedkommende tradisjon?
- Hvite flekker/kritikk av vedkommende tradisjon.

Teoriene som er utviklet, kan identifiseres med: overføring, etterspørsel, mottak og utnytting av organisasjonsideer. Ref. Kjell Arne Røvik (2007) *"Trender og translasjoner"*

3 ORGANISASJONSTEORI UTVIKLING

Organisasjonsteori er et relativt nytt fag. Denne teoriutviklingen kan ses på både som en "kumulativ prosess eller en kamp om teoretisk hegemoni". Ref. D.I.Jacobsen og Thorsvik, J. (2002) *"Hvordan organisasjoner fungerer"*

Mange organisasjonsforskere har bidratt med utvikling av fagområdet, særlig gjennom de siste 25 årene. Internasjonal økende interesse for utviklingsteorier på dette området har også bidratt mye.

Nye teorier har oppstått som en følge av tidligere fokus på forskning, teoretiske innfallsvinkler og kritikk, men de ser ut til at de er modifisert og utviklet med utgangspunkt i og på grunnlag av gamle teorier, dog uten å direkte ha erstattet disse. Det er viktig å være oppmerksom på at teorier er barn av sin tid, og gjenspeiler en epokes typiske trekk. Forutsetningene for organisasjoner har endret seg gjennom tidene og kommer til å endre seg.

Av denne grunn kan det være viktig både å ha et åpent sinn og en sunn skepsis til så vel kommende og nye, som gamle teorier.

Teoretikere i organisasjonsteori og menneskelig atferd er mange, og noen påstås å være bedre enn andre, noen av de mest sentrale er: Porter, Max Weber, Henry Mintzberg, Jay R. Galbraith, M. Schneiberg, Scoth, Clements, etc.

3.1 Mintzbergs organisasjonsteorier

I denne oppgaven har vi valgt til å konsentrere oss om Mintzbergs teori "Organisasjon, ledelse og strategi". Selvsagt finnes det mange andre teorier, men Mintzbergs teori er en av de mest sentrale og vurderes som et nyttig til drøftingen vi skal gjøre senere i oppgaven.

Henry Mintzberg er en av verdens fremste forskere og teoretikere de siste 30 årene innen organisasjon, ledelse og strategi. På slutten av 1970-tallet gjorde han en svært omfattende gjennomgang av organisasjonsforskning og fant at de aller fleste organisasjoner kunne grupperes, med utgangspunkt i 6 grunnleggende elementer, i 5 styringsmodeller. I dag er det kommet 2 modeller i tillegg

1. Entreprenør i oppstart (enkel struktur)

Enkle strukturer med en basisstruktur som er styrt med hard hånd av en sterk leder, dominerende leder, eller lederen som er eier. Slike ledere har minimale staber og liten mellomledelse. Ledere er karismatiske og pleier en direkte kontakt med folkene på gulvet. Typisk eksempel er en ung bedrift, entreprenørorganisasjon eller en stor organisasjon som er preget av direkte styring. Organisasjonen har lite behov for koordineringsmekanismer.

2. Maskinbyråkratiet

Toppstyrt byråkrati som er kjennetegnet med spesialisering, hierarkisk organisering og høy grad av rutinisering og regelstyring. Organisasjonsstruktur, arbeidsgang, regler, standarder og rutiner er utformet internt i virksomheten.

Maskinbyråkratiet er preget av standardisering arbeid, tydelig hierarki, klare arbeidsinstrukser. Makt og myndighet er tydelig plassert.

3. Profesjonsbyråkratiet (den profesjonsbaserte organisasjon)

Profesjonsbyråkratier er kjennetegnet ved at de gjør arbeid som er høyt rutinisert, har delvis svært detaljerte og strenge regler for utførelsen, tydelig hierarki, men de skiller seg fra maskinbyråkratiene på flere punkter.

Arbeidsrutinene lages ikke internt, de lages av profesjonsforeninger, utdanningsinstitusjoner eller faglige felleskap, ofte på internasjonal basis. Typisk er at produksjonsfolkene som gjør jobben har høyere utdanning enn administrasjonen. Et eksempel er sykehuset, hvor sykehusadministrasjon ikke bestemmer hvordan kirurgiske operasjoner skal utføres. Det er profesjonen som kollektiv - legene - som bestemmer, med sterke definerte interne kvalitetsnormer. Profesjonene har full kontroll over arbeidsmetodene og internt arbeidsfordeling. De faglige hierarkiene er viktigere enn de administrative. Den kollektive profesjonsmakten er viktigere enn virksomhetens interne hierarkier. Profesjonsbyråkratiene er vanskelig å forandre, fordi det er ikke mulig å definere sentrale arbeidsbetingelser lokalt. Arbeidsoppgaver ligger ikke direkte innenfor profesjonens faglige ansvar. Dette er "en systemeffekt". Den oppstår hos sterke og godt organiserte profesjoner, med kontroll over sine metoder og sterk fagkultur.

Profesjonsbyråkratiet er preget av standardisering av ferdigheter.

Skillet mellom de to byråkratiene maskin og profesjon er ikke skarpt, men vi kan nevne noen hovedtrekk;

- Ansvarsforholdene i profesjonsbyråkratier er mindre klare enn i maskinbyråkratier.
- Planer og budsjetter er viktige i profesjonsbyråkratiet, men fagdisiplinen er viktigere enn budsjettdisiplin. Eksempelvis sprenger sykehus mye oftere budsjetter enn en sjokoladefabrikk.

4. Divisjonalisert organisasjon

Denne er preget av standardisering av leveransetyper. Organisasjonen står fritt til å strukturere seg etter sitt fokus på hva hver divisjon skal levere. Det kan for eksempel være en viss mengde av produkter med en viss kvalitet som leveres mellom ulike divisjoner i en produksjonskjede. Eller det kan være direkte leveranse til eksterne kunder fra hver divisjon. Divisjonaliserte organisasjoner skiller seg spesielt ut fra resterende typologier ved at internt vil divisjonene i et konsern nesten alltid ha en av de fire grunnleggende organisasjonsstrukturene, samt ofte bruke den tilhørende koordineringsmekanisme. Den divisjonaliserte organisasjonen er preget med standardisering av leveranse.

5. Ad-hokratiet - den innovative organisasjon

Ad-hokratiet kjennetegnes med høy organisatorisk struktur. Ad-hokratiet har to basistypologier; operativ og administrativ. Det typiske eksempel er organisasjoner som skal utvikle nye produkter, produkter som krever samarbeid mellom mange forskjellige faggrupper og finne kreative løsninger på unike oppgaver. Siden organisasjonen i utgangspunktet ikke skal masseprodusere, har den få regler for hvordan arbeidet skal utføres. Strukturen er ganske flat, det kan være mange ulike fag spesialister, og det jobbes mye i prosjekt.

I ad-hokratiet er fagfolk meget avhengige av samarbeidet og finne frem løsninger i felleskap. Dette krever en tilpasning, oppgavene er unike eller er med stor innslag av ny skaping. Arbeidskreativitet kan ikke standardiseres. Nye ideer må vurderes, ulike løsninger skal evalueres av mange fagspesialister i en nært samarbeid, med gjensidig tilpasning av bidragene. Dette krever mye dialog og samhandling i disse strukturene. Medarbeidere kombinerer kunnskapen sin for å utvikle nye ideer, og det er noe som særkjenner ad-hokratier. Her er det virkelig en arena for informasjonsteknologier og kommunikasjonsmedier.

Ledelsen i Ad-hokratier dreier seg også mye om prosjektledelse. I mindre ad-hokratier vil selv toppledelsen være direkte involvert i prosjektarbeid. Det er ikke noen klar linje mellom stab og produksjonslinjer i ad-hokratier, i motsetning til i maskinbyråkratier.

Mintzberg la til den sjette

Idealistisk Organisasjon (Misjonsorganisasjonen)

En organisasjonsform der de samme normer og verdier gjennomsyrrer organisasjonen, og der veien til målet er så forankret at medarbeiderne vet hva som skal til for å nå målet uten noen tett måloppfølging fra ledelsens side. Eksempelvis vil livssynsorganisasjoner og politiske organisasjoner ofte falle inn under denne kategorien.

Og etter hvert har vi også fått en syvende, den politiske, hvor hele mekanismen for koordinering er fraværende. Vi snakker her primært om det som kanskje kan falle innenfor det som defineres som autonome organiske nettverk.

En organisasjon er en design i seg selv, definert med flere strukturerte elementer satt i sammenheng, som skal fungere i hverdagen. Organisasjonens betydning er i stor grad definert av størrelsen og den type oppgaver som skal gjøres. Måten koordineringen av oppgaver skjer på er en vesentlig faktor i alle organisasjoner. Koordinering er et kjerneproblem i enhver organisasjon av noe størrelse. De finnes ulike hovedmekanismer for koordinering som er knyttet tett sammen med oppgavetype, struktur og arbeidsmåter.

Henry Mintzberg har sett en helt klar sammenheng mellom organisasjonstypene hans og tilhørende koordineringsmekanismer for å styre de ulike aktiviteter som skal gjennomføres.

Selv om Mintzberg foretok en gruppering av ulike organisasjonstyper var det åpenbart at han ikke beskrev en situasjon som var statisk. Nettopp det at organisasjoner er i stadig endring gjør at studier av disse hele tiden er å studere bevegelige mål.

Samfunnsutviklingen de siste 20-30 år har gått mot at en stadig større andel av organisasjoner er virksomheter der utvikling, kreativitet og salg av konsulenttjenester er sentrale. Tradisjonelt har slike bedrifter ofte vært organisert som Ad-hokratier, for å sikre kompetanseutveksling, kreativitet og den handlefrihet og informasjonsutveksling som man anser er viktig i slike bedrifter. Styring av slike bedrifter har man ment var vel tatt vare på i form av den sosiale kontroll og bedriftskultur som oppsto gjennom sosialisering av medarbeiderne. "Knowledge-intensive firms, which typically draw heavily upon socio-ideological modes of control, are often singled out as organizational forms that use social identity and the corporatization of the self as the mode of managerial control" (Karreman &

Alvesson 2004). Etter hvert som bedrifter innen denne sektoren også oppnår en viss modenhet og størrelse har flere stilt spørsmål ved hvordan man skal sikre høy produktivitet og effektivitet i slike bedrifter.

"The central challenge will be to make knowledge workers more productive." (Drucker 1999). Utfordringen synes å ligge i erkjennelsen om at en organisasjonsform som maskinbyråkratiet er svært effektiv, forutsatt at arbeidsoppgavene er produksjonsorienterte og til en viss grad rutinepregede. Mens de kunnskapsintensive bedriftene ikke kan organiseres som maskinbyråkratier. Når ad-hocratiet heller ikke sikrer effektivitet og styring i modne kunnskapsbedrifter, hva kan da være riktig organisasjonsmodell? Eller som franskmannen Courpasson pinpointer det; "How can organizations be both simultaneously innovative ('Organic structure work best') and yet be able to implement and even control these innovations ('bureaucratic structures work best')? (Courpasson 2000)

Courpasson introduserer begrepet "soft bureaucracy", som en organisasjonsform han mener bidrar til å løse dette dilemma.

Soft bureaucraties er organisasjoner der ansvar og arbeidsoppgaver er blitt desentraliserte, mens strategi, policy og konsernomgripende beslutninger sentraliseres. Soft bureaucracies mener han er karakterisert ved fire elementer;

- En kombinasjon av personlig og upersonlig forankring av makt og myndighet
- Organisasjonspolitiske beslutninger legitimeres ved sentralisering
- Maktutøvelsen skjer mer ved myk anmodning enn via ordre
- Ledelsens legitimitet bygges i kombinasjon av intrumental/strukturbasert legitimitet, dels ved felles eksterne utfordringer og dels ved interne nettverk der ledere representerer trygghet og sikkerhet for medarbeiderne.

Med Mintzbergs kategorisering av organisasjonsmodeller som bakteppe, og med soft bureaucracies som en tidstypisk organisasjonsform som beskriver en observert ledelsesform i kunnskapsbedrifter, ønsker vi å drøfte effekten av organisasjonsendringer i deler av et norsk finanskonsern.

4 METODE

Som utgangspunkt for drøftingene i denne oppgaven har vi valgt å se på et større norsk forsikringsselskap som i den senere tid har gjennomført betydelige endringer av sin organisasjon. Vi har avgrenset casen til kun å vurdere selskapets norske virksomhet, som også er hovedvirksomheten. For ytterligere å avgrense casen har vi her valgt å fokusere på den del av organisasjonen som jobber med erstatning av materiellskader, så som brannskader, trafikkskader, reiseskader, naturskader etc. for enkelthets skyld er dette forretningsområdet kalt Oppgjør.

5 CASE – NORSK FORSIKRINGSSELSKAP

Forsikringssekskapet hadde i utgangspunktet en regional organisering, der det norske markedet var organisert i 5 regioner som hver hadde fullstendig resultatansvar for forretningsdriften innen sitt geografiske område. En del fellestjenester som produktpakking, IT-drift, kontor-drift, massekommunikasjon etc. ble levert fra konsernstab, men en del stabsfunksjoner var også regionalt plassert. Regionale ledere inngikk i konsernledelsen. Hver region hadde et eget styre der styrelederen inngikk i konsernstyret. Den bærende filosofi var at forretningsdriften skulle tilpasses lokale forhold og markeder, samtidig som resultatansvaret skulle være meget tydelig. Stordrift skulle tas ut via fellestjenester fra konsernstab. Samtlige regioner ble evaluert med utgangspunkt i felles Balanced Scorecard, og benchmarking og konkurranse regionene i mellom var en viktig driver til resultatforbedring.

Oppgjør var organisert innenfor samme prinsipp. Hver region hadde sin oppgjørsorganisasjon, der leder for Oppgjør inngikk i regionens ledergruppe. Ellers besto regional ledergruppe av ledere for salg og kundebehandling innen privat, landbruks- og næringslivssegmentet. Denne felles organiseringen av salgs- og oppgjørsfunksjon på regionalt nivå var ment å sikre god samhandling og kontinuitet i kundebehandlingen fra forsikringsavtale inngås til erstatningsoppgjør er levert. Konsernet sentralt koordinerte utvikling av måleparametre og benchmarking av disse. Som for regionene ellers var benchmark den sterkeste driver til resultatforbedring innen Oppgjør. Tett kommunikasjon regionalt ble vurdert å gi gode betingelser for kontinuerlige forbedringer (Kaizen). Koordinering av Oppgjørs-lederne i mellom ble organisert gjennom et felles forum med faste møter, men forumleder ikke hadde linjeledelse over Oppgjørslederne. Det hadde regiondirektørene.

Oppgjør består grovt beskrevet av to hovedfunksjoner, nemlig takstmenn og saksbehandlere. Takstmannen har ansvar for besiktigelse av skader, utarbeidelse av takst (skadeårsak og reparasjonsbeskrivelse), innkjøp av reparasjonstjenester (bilverksteder, håndverkere) og kvalitetskontroll av reparasjoner. Saksbehandlerne har ansvar for å vurdere om skaden er omfattet av forsikringsavtalen og for kalkulasjon og utbetaling av erstatninger.

I praksis innebar dette at takstmennene innfor regionens geografi var lokalisert geografisk spredt, mens skadebehandlerne var lokalisert i større og mindre oppgjørssentra, hovedsakelig i større byer.

Etter region - interne konsolideringer var situasjonen våren 2008 at hver av de fem

regionene hadde ett oppgjørssenter for bil- og båtskader, og ett oppgjørssenter for bygnings- løssøre- og reiseskader. Sentrene besto av fra 10 - 15 medarbeidere. Hvert senter hadde en leder, samtidig som takstmennene innenfor henholdsvis bil/båt og Bygg/innbo/reise var organisert i hver sin avdeling med leder. I tillegg hadde hver region to innkjøpssjefer, med hovedansvar å konkurranseutsette større oppdrag samt å inngå leverandøravtaler innen bil/båt og bygg. Disse rapporterte også til leder for regionalt Oppgjør.

Sommeren 2008 ble imidlertid den regionale modellen skrinlagt, og konsernet divisjonalisert i en divisjon for Næringsliv og en for Privatmarked (PM). Den opprinnelige føringen om at hver region skulle ha sin egen Oppgjørs- organisasjon var derfor ikke lenger valid, og konsernet sto fritt til å organisere Oppgjør slik man ønsket innenfor en nasjonal modell.

Rammebetingelsene for konsernet hadde i lengre tid forutsatt kostnadsfokus. For et forsikringsselskap utgjør administrative kostnader 17 - 20 % av omsetningen, mens skadeerstatningskostnadene utgjør ca 70 - 80 %.

Både erstatningskostnader og driftskostnader er viktige parametre for å styrke et selskaps konkurranseevne, men volummessig er erstatningskostnadene viktigst.

En konsulentstøttet evaluering av Oppgjør i regional modell konkluderte med at det var skjedd vesentlig resultatforbedring mht effektivitet og kvalitet. Dette ble tilskrevet internkonkurransen trigget ved felles scorecard og kontinuerlig benchmark. Man konkluderte også med at samspill og god kommunikasjon mellom intern leverandører (takstmenn) og oppdragsgivere (saksbehandlere) fungerte godt. Dette ble tilskrevet felles ledelse.

Endelig konklusjon var at Oppgjørs plass i en regional ledergruppe med tydelig resultatansvar bidro til en viktig markeds- og forretningsorientering av Oppgjør. Men det var også elementer som ble vurdert som ikke gode nok. Kvaliteten på saksbehandlingen var lavere enn målsettingen. Feil i saksbehandlingen medførte overutbetaling til kundene, noe som svekket selskapets konkurranseevne. Særlig stor konsekvens gir feil ved større skadeutbetalinger. 20 % av skadene står for over 80 % av erstatningsvolumet. Et tiltak for å bøte på dette var styrket fagopplæring. Dette ble kostbart med mange små geografiske enheter. Det ble også vurdert at medarbeiderne hadde for lite tid til å jobbe godt med de større sakene. Personaltilfredshets-målinger (PTU) viste at medarbeiderne var overarbeidet, mens eksterne rammebetingelser tilsa kutt i kostnader og slett ikke ga rom for bemanningsøkninger. Oppgjørssentrene hadde videre problemer med telefontilgjengelighet og stabil leveranse ved sykdom/ferieavvikling. Det ble også stilt

spørsmål ved om kostnader til administrasjon var høyere enn nødvendig, fordi sentrene var for små til å oppnå effektiv drift.

Det ble deretter gjennomført en organisasjonsprosess hvor resultatet ble en kraftig konsolidering og spesialisering. Oppgjør ble samlet under felles leder, og lagt til PM-divisjonen (største brukers prinsipp).

Under Oppgjørsleder ble Bil/båt, Takst bil/båt, Bygg/løsøre/reise, Takst bygg og Innkjøp etablert som egne sektorer. Takst både på bil og bygg ble videreført med avdelinger der medarbeiderne jobber geografisk spredt.

Oppgjørssentrene ble imidlertid konsolidert, slik at skadeoppgjør for bil/båt vil skje på kun ett geografisk sted, der flere avdelinger sitter samlet. Det samme gjelder for oppgjør av bygningsskader. Mer spesialiserte fagfelt som oppgjør av reiseskader og innboscader er samlet i egne sentre. Samlet sett er det nå 4 sentre med spesialiserte arbeidsoppgaver som jobber nasjonalt, mens det tidligere var 10 sentra der arbeidsoppgavene var mer varierte.

6 ANALYSE

Ved starten av endringsprosessen var vår virksomhet organisert i regioner (Geografiske divisjoner) hvor leveransefokus var økonomisk bidrag. Hver divisjon hadde igjen et ansvar for alle sine ulike disipliner. I denne formen var vår virksomhet å betrakte som Mintzberg's 4. typologi, den diversjonaliserte. Det spesielle med denne typologien er jo fokus på en type leveranse fra divisjonen, samt at hver divisjon vil inneholde en eller flere av de andre typologiene. Vår virksomhets leveransefokus for hver divisjon var økonomisk bidrag. Virksomheten hadde gode finansielle måleinstrumenter og ble på den måten klar over en økonomisk problemstilling de måtte ta grep om. Toppledelsen dro slik god nytte av sin organisasjonsform, og kunne forholdsvis tidlig ta disse grepene for å stanse en uønsket utvikling.

Men hva så med de divisjonsinterne faktorene. Hvilke mekanismer fungerte internt i hver divisjon? Slik virksomheten var bygget var divisjonene ganske like, de divisjonsinterne mekanismer var så å si identiske. Om vi tar utgangspunkt i Mintzbergs typologier vil vi finne både ad-hocratiet, maskinbyråkratiet og profesjonsbyråkratiet som hovedmodeller i organiseringen. Dette er ikke uvanlig. De fleste virksomheter har behov for en mer kompleks organisering enn hva en enkelt modell kan tilby. Dagens virksomheter er på langt nær så homogeniserte som utgangspunktet for Mintzbergs modeller var. I anerkjennelsen av dette så ser vi også framveksten i nyere tid av flere organisasjonbyråkratier, hvor utfordring i forhold til innhomogenitet og stor grad av organiske elementer forsøkes ivarettatt.

Tilbake til case hvor vi i divisjonene fant både ad-hocрати, maskinbyråkrati og profesjonsbyråkrati så hadde de sine styrker og svakheter. Maskinbyråkratiet sørget for at de spesialiserte oppgavene kunne ivaretas på en effektiv måte, men fordi de regionale enhetene var fullsortimentsleverandører ble de innenfor hvert område for små til å kunne dra full nytte av maskinbyråkratiets fordeler. Medarbeidere i profesjonsbyråkratiet (innkjøpere, fagspesialister) ble også få, og kunne lett bli for fokusert på de faglige detaljene og slik gi ineffektive og negative bidrag. Faglig oppdatering ble også en utfordring pga små miljøer, selv om mye av opplæringen skjedde i eksterne fagmiljøer. I de geografisk plasserte divisjonsstabene jobbet medarbeidere med forretningsutvikling og ga verdifulle markedssignaler om utviklingsbehov inn til hovedkontoret, i tillegg til at en rekke ulike tiltak også ble implementert regionalt i hver geografiske divisjon (region). Kreativiteten blomstret i regionene. Men det var liten sentral styring av de regionale utviklingsmiljøene, noe som førte til at produksjonsmiljøer i ulike divisjoner med de samme

arbeidsoppgaver etter hvert begynte å arbeide ulikt og med ulik effektivitet.

I og med at verden ble mindre, det ble mer vanlig for finanskonsern å konkurrere nasjonalt og globalt. Det utviklet seg nye markeder internasjonalt så ble det tydeligere for konsernledelsen at de måtte se på sin organisering av oppgaver, produkter og markeder på en ny måte. I en kort periode ble divisjonaliseringstanken styrket vesentlig ved at det innefor hver divisjon igjen ble fokusert på divisjonalisert organisasjon. Hver divisjon internt ble kundeområdefokusert, mulig med noe profesjonsbyråkrati i bunnen.

Vi har tidligere påpekt problemstillingen med innhomogenitet i dagens virksomheter. Vi ser jo også i vår case at størstedelen av verdiskapingen foregår i humankapitaliserte produkter. Selv om mye, vel mesteparten, av informasjonsmengden i form av registrerte data kan løses maskinelt og infrastrukturmessig, vil mye av det direkte utførte arbeidet være basert på taus kunnskap, den kompetansen som vanskelig lar seg verken overføre eller automatisere. Hva har dette å si for hvordan vår virksomhet slik den nå har strukturert seg? Hvilke koordineringsmekanismer vil være aktuelle å ivareta i organisasjonen?

Med den nye måten å organisere Oppgjør på forventes det å få en økt effektivisering i behandling av de mindre skadene. Disse blir behandlet i større oppgjørssentra, bestående av flere avdelinger og med fagstøtte. Slik oppnår man mer av maskinbyråkratiets fordeler. Derved fristilles det mer tid til en grundigere behandling av de, for det økonomiske resultatet, viktige storskadene. Behandlingen av disse krever høy kompetanse, og en større grad av skreddersøm. Saksbehandlerne som jobber med disse har vesentlig høyere kompetanse enn administrative ledere, slik vi kjenner det fra profesjonsbyråkratiet. I og med at det nå er blitt større enheter vil smådriftulempene fra de tidligere regionenes profesjonsbyråkratier dempes. Nedleggelse av de regionale utviklingsmiljøene, og samling av utviklingsaktivitetene i nasjonale miljøer vil svekke kreativitet og innovasjon generert ved den tette markedsdialogen regionene hadde. På den annen side kan større utviklingsmiljøer gi mer velfungerende ad-hocrati byråkratier, der tynge og bredere kompetanse kan samles og utvikles. Innovasjoner generert derfra kan nå lettere implementeres likt på nasjonalt (og etter hvert internasjonalt) nivå i konsernet.

Vi kan likevel se at det i organiseringen er etablert noen drivere som kan virke imot den retning som er ønsket. Balanced scorecard som måleverktøy er videreført, men muligheten til benchmarking mellom sammenliknbare enheter er falt bort. Konkurransen mellom geografisk adskilte enheter er en sterkere driver til kreativitet og forbedring enn om forbedringsarbeidet skjer i konsoliderte miljøer. Dette fordi ledelse og medarbeidere i geografisk spredte enheter alltid vil måtte ta i betraktning risiko for konsolidering, og

derved nedleggelse, dersom de ikke leverer resultater minst på linje med tilsvarende enheter.

Det kan også stilles spørsmål ved om bortfallet av felles ledelse lokalt vanskeliggjør kontinuerlig forbedring i å effektivisere det viktige samspillet mellom takstmenn og saksbehandlere (intern leverandør og intern oppdragsgiver). Ved at disse funksjonene nå er organisert i egne linjer uten felles resultatansvar stilles det store krav til at de måleparametre som inngår i Balanced Scorecard er relevante mht optimalisering av bunnlinjen. I motsatt fall vil en kunne oppleve at hver av linjene suboptimaliserer i forhold til oppnåelse av målekort, uten at dette registreres av resultatansvarlig leder som nå blir sittende et ledd høyere i organisasjonen og ikke er hands on på samme måte som før. Denne type suboptimalisering kan forklares ved hjelp av agentteori (Gran og Hynne 2000). Agenten (den som måles) vil søke å redusere sin risiko for å ikke oppnå de fastsatte mål og få belønning, og dette kan medføre at han implementerer løsninger og virkemidler som gir måloppnåelse, men som ikke tjener oppdragsgiveren (bedriften). Bortfall av daglig lokal ledelse vil også kunne medføre at styring og koordinering av sluttleveranser til kundene blir borte. For å oppnå effektivitet i alle prosesser er koordinering av intern samhandling viktig. I den korte perioden med diversjonalisering (regionstruktur) kan noe av årsaken til at dette ikke ble vellykket være at ledelsen ikke var nok oppmerksom på de krav diversjonalisering stiller til koordinering og overlevering av oppgaver i grensesnittene. Rutiner og retningslinjer er uhyre viktig i disse organisasjonene, selv om vi snakker om organisasjoner som også skal være skapende og nyutviklende. Problemet kan da i stor grad være at disse organisasjonene skal ha en styringsstruktur som både gjør de verdiskapende og nydannende. Ifølge Mintzberg's byråkratier og styringsmekanismer er dette et paradoks fordi maskin, profesjons og ad-hocakariat er ulike i sin struktur.

Som vi har sett åpner omorganisering i vår casen for en rekke fordeler mht stordrift, kostnadsreduksjoner og mer strømlinjeformet drift. Vi har også sett at innovasjoner nå kan implementeres med større kraft på nasjonalt nivå enn før. Men, barnet som kan ha blitt skyllet ut med badevannet kan være kontinuerlig bedring av kundefornøydhet generert fra tett lokal samhandling om sluttleveranse til kunden, koordinert av en felles lokalt ansvarlig leder. Samt den innovasjonsfrodighet som små og kundenære utviklingsmiljøer representerte. Spørsmålet er om konsernet med organisering mer i retning av et Soft Bureaucracy kunne ha oppnådd fordelene uten de samme ulemper?

Courpasson (2000) skriver om soft bureaucracies at; "On the contrary, we should admit that the expansion of a liberal management based on decentralization and the

"mercerization" of organizations and autonomy goes hand in hand with the development of a highly centralized and authorial form of government - a combination that we have called "soft bureaucracies". " Kanskje ble man i vår casen så ivrig på å markedsorientere organisasjonen gjennom etablering av geografisk baserte divisjoner (regioner) med fullt ansvar og stor frihet i kundebehandling, at man ikke vektla behovet for en tydelig "sentralmakt" til å tydeliggjøre konsernpolicy og industrialisere lokalt initierte innovasjoner på nasjonalt nivå. Slik at de således kunne sørge for at de regionalt plasserte produksjonsmiljøene til enhver tid jobbet etter "best practise." Ved en sterkere sentral styring med aktiviteten i regionene kunne man kanskje ha fått i pose og sekk, og uten de kostnader en større omorganisering førte med seg.

7 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I en verden som blir stadig mindre, med mer samhandling på tvers av kulturer og tidssoner får vi nye krav til organisasjonsstrukturer og ledelse. Gamle teorier om hvordan organisasjoner virker vil i praksis vise seg å være utilstrekkelige som modeller for analyse i og av nyere kunnskapsintensive virksomheter. Framveksten av vår moderne tids kunnskapsøkonomi har satt de gamle teoretikere på prøve. Selv om Mintzberg tidlig forsto at hans forskningsobjekter ikke var statiske, ble det likevel vanskelig å utvikle dynamiske modeller for framtida basert på historien. Mintzberg innså som sagt begrensingene og det kom flere typoliger basert på hans grunnleggende elementer, og i de siste 10 årene har vi fått framvekst av nye strukturer og organisasjonsmodeller. Dagens virksomheter er innhomogene i sin kompetanse og verdiskaping i forhold til definerte strukturer. Courpasson har derfor beskrevet det han kaller Soft Bureaucraties hvor han definerer en sterk toppledelse/kjerne som har et sentralt ansvar for strategier og koordineringsmekanismene i virksomheten. Makten blir legitimert ved den sentrale styringen og ved tilstedeværelse i stor grad ute i nettverkene. Styring og koordinering av oppgaver er i den kunnskapsintensive delen av virksomhetene den største utfordringen. Balansegangen mellom makt og kunnskap er ikke lenger som før. Der hvor lederen satt med kunnskap sitter nå arbeidere med større kunnskap. I de arenaer hvor ledere kunne diskutere fag over lengre tid, må de nå i stedet raskere kunne tilpasse seg til endringer i rammebetingelsene. Dette krever mer av den enkelte leder, det krever mer av toppledelsen og ikke minst krever det mer av den kunnskapen som forskningsteoretikere henter fra og bringer tilbake til virksomhetene.

Referanseliste

Fagbøker:

Clegg, Stewart, Martin Kornberger & Tyrone Pitsis (2005) *"Managing and Organizations" An Introduction to Theory and Practice*; SAGA Publications London-Thousand Oaks-New Delhi

D.I.Jacobsen og Thorsvik, J. (2002) *"Hvordan organisasjoner fungerer"*; Fagbokforlaget, Bergen

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (1998) *"Working knowledge"*; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Etzioni, A. (1982) *"Moderne organisasjoner"*; Oslo, Tanum

Jacobsen, Dag Ivar & Torsvik, Jan (2007) *"Hvordan organisasjoner fungerer"*; Fagbokforlaget, Bergen

Røvik, Kjell Arne (2007) *"Trender og transasjoner" ideer som formet det 21. århundrets organisasjon*; Universitetsforlaget, Oslo

Sørhaug, Tian (2004) *"Managementaltet og autoritetens forvandling". Ledelse i en kunnskapsøkonomi*; Fagbokforlaget, Bergen

Artikler og bokkapitler:

Courpasson, Davis (2000) *"Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucraties"*

De Geus, Arie (1999) *"The living Company"*; London, Nicholas Brealey

Drucker, Peter F. (1999) *"Knowledge-worker productivity: The biggest challenge"*; California Management Review, Winter

Gran, Erik og Hynne, Håkon. *"Han telte meg. Balansert målstyring"* publisert i boken Rolfsen, Monica (2000) *"Trendenes Tyranny"*

Malone, Thomas W. (2004) *"The future of work"* Boston, Harvard Business School Press

Rasmussen, Bente and Birgitte Johansen (2005) *"Trick or treat? Autonomy as control in knowledge work"*, Barrett, Rowena (ed.) management, Labour Process and Software Development, London. Routledge

Sørhaug, Tian (2001) *"Fra on time til online - mot en ny sosial kontrakt? Arbeid, kunnskap og organisering i den "nye" økonomien"*. Horisont: Næingspolitisk skriftserie

Referanser til linker per 31/3 2009:

<http://www.wikipedia.org>

[www.wikipedia](http://www.wikipedia.org) dictionary

http://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations.html - mintzberg