

Omorganiseringer – hva koster de?
En sammenstilling av omkostninger
i forbindelse med en omorganisering;
tidsbruk til frustrasjoner, møter etc,
sykefravær, og rene utbetalinger

Helen Catherine Cuenoud

Master of Public Health

MPH 2007:22



Nordiska högskolan för folkhälsovetenskap

Omorganiseringer – hva koster de? En sammenstilling av omkostninger i forbindelse med en omorganisering; tidsbruk til frustrasjoner, møter etc, sykefravær, og rene utbetalinger.

© Nordiska högskolan för folkhälsovetenskap

ISSN 1104-5701

ISBN 978-91-85721-31-3



Master of Public Health

– Uppsats –

Uppsatsens titel och undertitel				
Omorganiseringer – hva koster de? En sammenstilling av omkostninger i forbindelse med en omorganisering; tidsbruk til frustrasjoner, møter etc, sykefravær, og rene utbetalinger.				
Författare Helen Catherine Cuenoud				
Författarens befattning och adress Helse og omsorgssjef i Flesberg kommune Flesberg kommune, 3623 Lampeland, Norge				
Datum då uppsatsen godkändes 2007-11-09			Handledare NHV Runo Axelson, professor	
Antal sidor 50	Språk – uppsats norsk	Språk – sammanfattning norsk/engelsk	ISSN-nummer 1104-5701	ISBN-nummer 978-91-85721-31-3
Sammanfattning Hensikt. Mange kommuner har over år hatt svært stram økonomi. Mange av kommunene har som endel av tiltakene for å få økonomien i balanse foretatt omfattende omorganiseringer. Generelt sett har det vært lite fokus på hva omorganiseringene koster i form av tidstap, frustrasjoner og stress, økt sykefravær og rene utgifter i form av konsulenter etc. Metode 14 ansatte på alle nivå i organisasjonen ble intervjuet om deres opplevelser i forbindelse med omorganisering. Dette ble satt sammen med vurderinger av sykefravær statistikk og omkostninger som skulle komme frem i regnskapene. Resultat De ansatte som ble intervjuet var meget opptatt av ikke å stipulere for stor bruk av tid. Da lot de heller være å angi tid. Likevel ble resultatene av brukt tid til samtaler, møter og frustrasjoner formidable. Det var i denne kommunens sykefraværs statistikk ikke mulig å kunne si noe om økt sykefravær på grunn av omorganisering. Derimot fortalte de ansatte selv om at de hade blitt syke på grunn av prosessene. Kostnadene til omorganisering var ført i ordinært driftsregnskap. Mye av de faktiske kostnadene var derfor ikke mulig å finne tilbake til i etterkant. Konklusjon: Omorganiseringer koster svært mye i medgått tid. Ansatte blir syke av økt stress og mangel på kontroll, økt arbeidsbyrde, press og usikkerhet. Kostnader i form av for eksempel konsulenter, flyttinger og innkjøp av nytt utstyr må tas med i en helhet. For å vurdere innsparingene ved en omorganisering må man se det opp mot omkostningen med omorganisering. Det har til nå ikke blitt tatt tilstrekkelig hensynt til. Det anbefales å gjøre videre forskning på omorganiseringer og de totale omkostningene.				
Nyckelord reorganising/ restructuring, stress, expenditures, sick leave, employees				



Master of Public Health

– Essay –

Title and subtitle of the essay Restructuring in organisations – what is the price? A compound of expenses connected to organisational restructuring such as; time used in frustration, meetings etc., turnover and ordinary expenses.				
Author Helen Catherine Cuenoud				
Author's position and address Head of health and care in Flesberg kommune Flesberg kommune, 3623 Lampeland, Norway				
Date of approval November 9, 2007			Supervisor NHV Runo Axelson, Professor,	
No of pages 50	Language – essay Norwegian	Language – abstract Norwegian/English	ISSN-no 1104-5701	ISBN-no 978-91-85721-31-3

Abstract

Aim The municipalities in Norway have for the last decades been given a lot of new tasks and the economy has been poor. In order to reduce costs many municipalities has chosen to restructure the organisation. There has been little attention given to what a reorganisation really costs in terms of loss of time, frustrations, stress, increased sick leave and actual expenditures.

Method 14 employees from all over the organisation were interviewed on their experiences with reorganisations. These results were put together with the results of the sick leave statistics and the numbers from the accounts.

Result The employees were very concerned not to exaggerate the use of time. They would rather not estimate any time used. All the same, the time used was of incredible dimensions. This municipality's statistics on sick leave did not give any evidence that the reorganisations caused more sickness in the organisation. But the employees told about being sick from the processes.

The expenses for the reorganisation process were accounted for in the ordinary accounting system. It was not possible to identify and extract the actual expenses 3 – 4 years later. The exception was the expenses connected to the consultants.

Conclusions The expenses in terms of time used are huge. The employees get sick from stress and lack of control, increased workload, pressure and uncertainty. Expenses as the costs of consultants, expenditures of new outfits and moving expenditures must also be considered. In an evaluation of the savings made through a reorganisation, the all expenses must be considered in full in order to have a true evaluation. Until today such evaluation do not seem to have been done. It is a recommended to do further research on this subject.

Key words

reorganising/ restructuring, stress, expenditures, sick leave, employees

Omorganiseringer
Hva koster de?

INNHOLDSFORTEGNELSE

INNHOLDSFORTEGNELSE.....	3
INNLEDNING	5
HENSIKT	8
TIDLIGERE FORSKNING.....	8
MATERIALE OG METODE.....	11
INTERVJUER.....	12
SYKEFRAVÆR STATISTIKK	13
REGNSKAPSTALL.....	15
ETISKE VURDERINGER.....	16
RESULTAT	16
INTERVJUENE	17
ET KONKRET TIDSESTIMAT UT FRA ANGITT TIDSBRUK	29
SYKEFRAVÆR	31
DIREKTE UTGIFTER	33
TOTALE KOSTNADER.....	34
DISKUSSION	35
VALG AV METODE	35
TIDSBRUK	35
SYKEFRAVÆR	37
REGNSKAP	38
KONKLUSJONER	41
REFERANSER.....	43
VEDLEGG 1	47
INTRODUKSJONSBREV	47
VEDLEGG 2	49
INTERVJUGUIDE.....	49

INNLEDNING

Kommunal forvaltning i Norden har vært i jevn vekst siste 50 år. En jobb i kommunal forvaltning var en trygg jobb. I 80-årene opplevde man en sterk økonomisk vekst, i hele samfunnet – også i kommunene. Det var optimisme og tro på at veksten skulle fortsette. Kommunene foretok store investeringer. Så kom 90-årene med stagnasjon eller nedgang i inntekter til kommunene. Etter jevn budsjettvekst årlig, opplevde man at verden var blitt annerledes. Man begynte å se mer og mer mot næringslivet på hvordan man drev bedrifter effektivt, og hvordan man kunne redusere kostnader og øke inntekter (Sørensen *et al.* 2007). Det ble krav på at budsjetter ikke skulle overskrides, det var ikke lenger mulighet for tilleggsbevillinger. Det kom stadig flere krav på at man skulle ha god dokumentasjon på tjenestene, og at man skulle ha kvalitetssystemer og kvalitetsmålinger (Sørensen *et al.* 2007)

I Norge var ansvaret for å yte tjenester til eldre, funksjonshemmede, psykisk utviklingshemmede og psykisk syke opprinnelig statlig. I løpet av de siste 20 år har ansvaret for disse tjenestene blitt overført til kommunene. Tjenester til brukere skulle være der hvor brukerne oppholdt seg. Store sentral institusjoner ble lagt ned. Som eksempel kan det vises til at staten overførte ansvar for sykehjem til kommunene, HVPU- reformen og psykiatireformen (St. meld. nr. 48 1985; St.meld. nr. 67 1986; St.prp. nr. 63 1997).

Kommunene har fått utvidet ansvarsområde og har blitt pålagt nye oppgaver. De må nå yte tjenester til en rekke nye brukere og har måttet bygge opp nye tjenestetilbud til nye brukergrupper. I tillegg har demografien endret seg. Øking i medisinsk kunnskap, samfunnsutvikling og ny og bedre levestandard gjør at folk lever lenger. Nye behandlingsmetoder gjør at man kan behandle dem man ikke hadde behandlingstilbud til tidligere. Folk blir stadig eldre, og noen trenger til dels store tjeneste tilbud på grunn av høy alder og sykdom. Store ekstraavgifter har påløpt for kommunene. Ekstra overføringer fra staten til kommunene oppleves ikke å være tilstrekkelige til å dekke merkostnadene til alle de oppgavene som har blitt pålagt. De fleste kommuner i Norge har i dag økonomiske problemer. Kostnadene må reduseres. Dette reflekteres i avisoppslag daglig på lokalt plan og i riksavisene (Laagendalsposten).

Mange kommuner har opplevd en fortvilelse over at kravet til tjenestesyting har vært mye større enn ressursene. Strukturendring og omorganisering har vært ansett som helt nødvendig for å få til mer effektive organisasjoner. Man har sett til det private næringsliv og forsøkt å lære hvordan man skal drive bedrifter organisatorisk mer effektivt og mer kostnadseffektivt.

New Public Management er et resultat av dette, og har vært en ideologi som mange kommuner har hatt stor tro på og som har blitt innført svært mange steder. New Public Management har basis i økonomisk teori med sterk vekt på effektivitet (Self 2000). Det offentlige skulle bli mer effektivt gjennom vekt på klare mål, virkemidler og måling av resultat. Lønn som et belønningsinsitament.

Flat struktur er en organisasjonsform som ligger på linje med tankene i New public management og som mange kommuner har ønsket å innføre. Tanken er at det skal være kort vei mellom det tjeneste ytende ledd og det nivå der beslutninger fattes. Tjenestene skal deles opp i små autonome enheter som har myndighet til å fatte beslutninger nær brukerne. Det skal i følge teorien føre til mer brukervennlig og effektiv forvaltning av tjenester (Opedal *et al* 2004).

I noen kommuner har man brukt oppdelingen til små autonome enheter som en mulighet til å privatisere eller konkurranseutsette deler av kommunal virksomhet. Motivasjonen for konkurranseutsetting har vært at konkurransen i seg skal motivere til mer effektiv drift og dermed en økonomisk innsparing (Moland & Bogen 2001).

Målsettingen for omorganiseringene er i de fleste kommunale organisasjoner å skape en mer effektiv organisasjon som samtidig innebærer at man sparer penger. Innsparingskrav har tildels vært meget store. De kommuner som ikke har klart å holde sine budsjett, har blitt plassert i et offentlig register, det såkalte Robec registeret (Kommuneloven § 59). Det innebærer at kommunen står under spesiell overvåking og kontroll av fylkesmannen, og det er sterke begrensninger på muligheten til å ta opp lån.

Tradisjonelt har kommunene i Norge vært hierarkiske topptunge organisasjoner. Ved å flate ut organisasjonene har mange mennesker fått endret sin arbeidssituasjon. Noen har fått redusert sitt ansvars område, svært mange har fått øket ansvarsområde og øket myndighet. Mange har hatt behov for å få mer kunnskap for å kunne håndtere nye oppgaver. Det har i mange tilfelle ikke blitt fulgt tilstrekkelig opp. Medarbeidere har måttet ta seg til oppgaver som de ikke har hatt kunnskap om.

Forfatteren har erfart at medarbeidere som har fått redusert sitt ansvarsområde i mange tilfelle har valgt å slutte. Det er en situasjon som kan føre til at kommuner mister verdifull kompetanse, spesielt dersom de som slutter er av såkalt mangelpersonell. Det vil si personell som det er mangel på og som det er vanskelig å rekruttere.

Store omorganiseringer påvirker arbeidssituasjonen for alle ansatte. Mange reagerer med stress. Stress har fysiske utslag som over tid fører til sykdom både fysisk og psykisk (Wärborg 2007; Petterson *et al* 2004; Kivimäki *et al.* 2002). Forskning har vist at det er en sammenheng mellom langtidssykemeldinger og arbeidsorganisatoriske faktorer. I denne sammenhengen dreier det seg om uro for fornyelse på arbeidsplassen. Fornyelse kunne bestå i innføring av ny teknikk og uro for omorganisasjoner (Szücs 2004; Petterson *et al* 2004).

Mennesket liker å ha en viss stabilitet og forutsigbarhet i tilværelsen. Plutselige endringer vil ødelegge eller forstyrre stabiliteten og forutsigbarheten og det vil kunne forårsake stress. Derfor vil uro og utrygghet på arbeidsplassen kunne påføre de ansatte stress. Over tid gir stress utmatting som kan føre til redusert arbeidsinnsats og i sin tur til langvarig sykdom. Stress reduserer den viktigste ressursen i det moderne samfunnet: Humankapitalen (Währborg 2007).

Et øket stress kan betraktes som en kostnad i sammenheng med en omorganisering, men det finnes trolig også andre kostnader. Ved gjennomføring av en omorganisering kan man tenke seg at man må ta høyde for følgende kostnader:

1. Rene utbetalinger. Disse utgiftene kan være kostnader for f.eks. informasjonsmøter, motivasjonsmøter, eksterne konsulenter, eventuelle ombygginger og flytting av utstyr og liknende. Disse direkte finansielle kostnader vil kunne finnes i regnskapene og kan hentes ut derfra.

2. Det finnes indirekte kostnader som ikke er like åpenbare.

- Økte kostnader til å rekruttere personell. Til dette hører annonseutgifter og utgifter til opplæring.

- Økt belastning på annet personell. De kan få av økt arbeidsbyrde i form av økt opplærings ansvar, økt oppfølgings og kontroll ansvar i forhold til ikke faglært personell. Økt belastning kan føre til sykdom, som igjen innebærer økte vikarutgifter, økt belastning osv. Det blir en vond sirkel.

Dette er imidlertid kostnader som kan være vanskelige å identifisere og kvantifisere.

3. Økt antall sykemeldinger medfører økte kostnader i form av:

- Arbeidsgiver betaler lønn til den ansatte i de 16 første dagene av et sykefravær. Utover disse 16 dagene blir sykefraværet en kostnad for samfunnet. Men det vil ikke vurderes i denne oppgaven.

- Lønn til vikar er en ekstra kostnad. Er den syke tjenesteyter eller koordinator i forhold til brukere må man leie inn vikar.

- Det er koordinatorenes oppgave å skaffe vikarer. De bruker en stor andel av sin stilling for å skaffe vikarer. Men det finnes ingen kartlegging over hvor mye tid de faktisk bruker. Denne kostnaden er derfor vanskelig å kvantifisere.

Eventuelle endringer i sykefravær vil finnes i sykefraværstatistikk. Eventuelle merkostnader kan beregnes på bakgrunn av disse.

4. Økt stress og derpå følgende redusert arbeidskapasitet er kostnader som ikke blir bokført. Det er vanskelig å beregne disse utgiftene. Eneste måte å gjøre det på, er å spørre de ansatte om hvordan de opplever sin situasjon og om hvor mye tid de mener går bort til frustrasjoner. Ved å få vite hvor mye tid som blir brukt kan man sette en timepris på den og gjøre beregninger ut fra det.

Og - dette er utelukkende kostnader knyttet til bedriften eller organisasjonen. Om man skal ta med samfunnets kostnader i form av trygdeytelser, refusjoner for legebesøk og eventuelle besøk hos andre behandlere, blir utgiftene vesentlig større. I denne oppgaven holdes disse kostnadene utenfor og fokus kommer til å ligge på kostnader for bedriften/organisasjonen.

HENSIKT

Hensikten med dette prosjektet er å forsøke å bedømme de totale utgiftene/kostnadene ved en omorganisering. Konkrete finansielle kostnader kan hentes fra regnskapene. Ved økt sykefravær vil det kunne vise seg i sykefraværstatistikker, og kostnader kan beregnes ut fra dem. I tillegg finnes kostnader som ikke kommer frem i regnskaper og statistikker og som aldri vil komme frem i noe regnskap. Det er kostnader i form av redusert arbeidskapasitet, omprioriteringer og energi-lekasje. Ved å vurdere kostnader fra disse tre utgangspunkt vil man kunne komme nærmere de reelle kostnadene ved en omorganisering.

Det er viktig for en organisasjon å vite hva de reelle omkostningene vil være når man går i gang med en omorganisering. Ofte er målet med organisasjonsendringer at man skal redusere kostnader, men omorganiseringen medfører også kostnader. Det er viktig å vite hva alle utgiftene/omkostninger i samband med en organisasjonsendring er, slik at man får et riktig bilde av de reelle innsparinger, både på kort og lang sikt.

Ut i fra denne hensikt kommer følgende problemstillinger til å bli nærmere belyst:

Vil økt stress og uhelse medføre ytterligere utgifter? I så fall hvilke?

Hva koster et eventuelt økt sykefravær?

Hva koster den praktiske gjennomføringen av en omorganisering?

Hva er de totale kostnader ved en omorganisering?

Bakgrunn for forfatterens interesse for dette tema, var at forfatteren selv var utsatt for en omorganisering. Denne omorganiseringen medførte at forfatterens jobb ble organisert bort. Nytt tilbud om jobb var ikke akseptabelt og forfatteren valgte å bytte jobb. Underveis i denne prosessen ble det reflektert over hvor mye tid som ble brukt på å være frustrert, forsøke å arbeide for at endringene skulle bli annerledes, og hvor stort behov det var for å dele tanker og meninger. Da kom tanken om at denne prosessen må koste mye mer enn noen vet. Og ved nærmere undersøkelser, så hadde man bare syn for de innsparinger som var gjort på papiret, og ikke de kostnader som prosessen hadde medført. Det medførte en undring over at man ikke valgte å ta med både kostnader og innsparinger når regnskapet skulle gjøres opp.

TIDLIGERE FORSKNING

Etter å ha lett i litteratur og i databaser har det ikke vært mulig å finne å finne noen som har sett på alle disse kostnadene i en sammenheng. Undersøkelser har blitt gjort på hvert enkelt felt. Det finnes mye forskning på stress som følge av omorganiseringer. Det finnes også mye som er gjort i forhold til å forske på økt sykefravær generelt og ved omorganiseringer spesielt. Det finnes ikke så mye forskning om finansielle kostnader i forbindelse med omorganiseringer, men de vil alltid komme frem i regnskapene. Hva som imidlertid er påfallende er at det ikke synes som om noen har sett på de totale kostnadene for omorganiseringer. Hvordan ser "helheten" ut?

Det har vært søkt i forskjellige teorier for å finne et fundament for denne oppgaven. Det er skrevet mye om organisasjon. Det finnes mange organisasjonsteorier og forskning på disse. Men denne forskningen handler framfor alt om ulike organisasjonsformer, ikke så mye om organisasjonsendringer (Mintzberg 1992; Bolm & Deal 2004)

Innenfor management området finnes mange teorier utviklet på hvordan man skal gjennomføre endringer. Det er teorier på forskjellige fremgangsmåter. Teorier på hvordan implementere endringer. Management teoriene går fra klare top down ideologier til bottom up fremgangsmåter. Felles for de fleste av dem er at de er normative. (Kapland og Norton 1996; Juran 1964; Andresen *et al.* 1994; Senge 1999)

Det er en erkjennelse av at samfunnet endrer seg fort. Organisasjoner må derfor også endre seg for å kunne henge med samfunnsutviklingen både faglig og økonomisk. Det står som kontrast til kunnskapen om at mennesket liker trygghet og stabilitet. De seneste teoriene tar hensyn til denne kunnskapen og legger opp til at det bør være en kontinuerlig utvikling og læring i organisasjoner for å møte kommende utfordringer. Ansatte må involveres i prosessene. De må få tid til å forberede seg til endringene som kommer steg for steg (Senge 1999). På den måten kan man kanskje best ta vare på human kapitalen og kanskje forebygge stress.

Det er forsket mye på stress og det finnes flere stressteorier. Stress er en kroppslig fysisk reaksjon på en trussel. En reaksjon som har vært tilstede siden urmennesket. Når urmennesket sto overfor en trussel i form av dyr, krigere eller lignende, var han i en situasjon der han måtte velge å konfrontere trusselen eller flykte (Cannon 1932). I en slik situasjon vil mennesket ha et meget høyt stressnivå, men etter at trusselen er over vil nivået falle raskt (Währborg 2007). Hvis man reagerer normalt.

Stress er en naturlig reaksjon som ikke er sykelig i seg selv. Men dersom stresset vedvarer over tid kan kroppen reagere med tretthet/utmattning. En allostatisk stressbelastning. Kroppen kan reagere med stress reaksjoner på alt, selv små utfordringer. Eller kroppen mister evnen til å roe seg ned og har et kontinuerlig stress nivå. Eller kroppen mister evnen til å reagere med stress (McEwen 1998).

Ved stress vil kroppen skille ut kortisol. Ved vedvarende stress vil kroppen skille ut mer kortisol enn normalt. Det vil kunne føre til øket sjanse for type 2 diabetes, høyt blodtrykk, for høyt kolestrol innhold i blodet, og bukfedme (Bjørntorp 1996).

Effektene av langvarig stress kan være for eksempel dårligere immunforsvar, Øket smertefølelse, Dårligere hukommelse og dårligere prestasjoner. Personene det gjelder vil kunne oppleve redusert initiativ, redusert inovativitet og kreativitet, søvnforstyrrelser, spiseforstyrrelser, og redusert seksualitet. Det vil oppstå spenningsrelatert verk, hjerteklapp, mage/tarm besvær og så videre. Det vil kunne bli hyppig korttidsfravær. Tiltagende ulyst og bristende motivasjon (Petterson *et al.* 2004).

Mange artikler er skrevet om psykologiske effekter av stess på grunn av omorganiseringer. Undersøkelser som er gjort ved forskjellige sykehus som har blitt omorganisert viser en økende andel av depresjoner, angst og følelsesmessig utmatting. (Woodward *et al* 1999) Det er rapportert om redusert jobb tilfredshet, mer fravær og en større andel psykologisk burnout, og dårligere psykisk velbefinnende (Burk 2003). Short (1997) skriver at "work behaviours indicative of stress are costly to organisations", men det finnes ingen konkrete målinger.

Copingteoriene forteller om hvordan mennesker forsøker å finne måter å håndtere stress. En prosess som handler om å håndtere opplevd diskrepans mellom krav og ressurser. Når et menneske opplever at stresset og presset blir for stort vil det forsøke å håndtere problemet på en måte som gjør at presset oppleves mindre. Det er i prinsipp to typer coping: problemfokusert coping, i prinsipp praktiske løsninger og følelses fokusert eller kognitiv coping, det vil si omtolking og "intern omstrukturering" (Hallberg 2007).

Krav-kontroll teorien er meget relevant i denne sammenheng. Teorien viser forholdet mellom opplevd stress og sosial støtte og kontroll. Mennesker med høy sosial støtte, rimelige krav og opplevelse av kontroll over sin situasjon, har større mulighet til å klare seg uten å bli syk og utmattet, enn de som har lav sosial støtte, høye krav og lav kontroll over sin situasjon (Karasek & Theorell 1990).

Men ingen av disse teoriene, verken stressteorier eller management teorier kan forklare eller være et fundament i denne oppgaven der fokus er kostnadene knyttet til omorganiseringer. Alle teoriene vil være en del av det hele, men ingen av dem vil kunne stå som en base i denne oppgaven.

I tillegg til mangel på teorier og forskning om kostnader i forbindelse med organisasjonsendringer, finnes svært få relevante evalueringsrapporter. I det minste ikke slike som er publisert eller allment tilgjengelige. I Norge finnes en rapport fra Kontroll og konstitusjonskomiteen om Riksrevisjonen i Norge's undersøkelse av omorganiseringer som forvaltningspolitisk virkemiddel (Inst. S. Nr. 73, 2005-2006). Undersøkelsen er basert på en sammenstilling av data fra dokumenter, statistisk materiale og brukerundersøkelser. Det er en dokumentasjon fra 12 omorganiseringer som er gjennomført i perioden 1997-2002, som viser følgende resultat:

- De virksomheter som hadde høy administrasjonsandel før omorganiseringen – brukte like mye eller mer ressurser på administrasjon etter omorganiseringen.
- De nye virksomhetene har i varierende grad iverksatt tiltak for å bedre utnyttelsen og utviklingen av de ansattes kompetanse.
- Halvparten av omorganiseringene har utydelige mål.
- Undersøkelsen viser at det generelt er lite fokus på utgiftene til omorganisering både ved planlegging, gjennomføring og oppfølging – samtidig som utgiftene til omorganiseringene er vesentlige!

Disse resultatene bekrefter forfatterens forforståelse og hypotese om at omkostningene med omorganisasjoner ikke blir vurdert og tatt på alvor som en stor kostnad før omorganiseringer blir satt i verk.

MATERIALE OG METODE

For å kunne gjøre en vurdering på hva en omorganisering koster når man tar hensyn til alle de nevnte kostnadsområdene, ble det tatt kontakt med Kongsberg kommune. Kongsberg kommune er en bykommune med tilstøtende landområder midt i det sentrale Østlandet. Byen har måttet omstille seg mye. I utgangspunktet var det en gruveby. Etter den industrielle revolusjon ble en våpen fabrikk byens store hjørnesteinsbedrift. Den ble lagt ned i 1987. Nye teknologi bedrifter har fylt plassen og har gjort at byen et sterkt høyteknologisk sentrum med bedrifter som leverer produkter over hele verden. En høyskole er plassert i byen og trekker til seg studenter og det er en stadig tilvekst til byen. Byen har et rikt kulturliv.

Den kommunale forvaltning og spesielt pleie og omsorgs seksjonen har gjennomført omfattende omorganiseringer de siste 20 år. Store endringer har skjedd på grunn av de før nevnte strukturendringer. Det vil si at ansvar for sykehjem, psykisk utviklingshemmede og desentraliseringa av psykiatrien er overført til kommunal forvaltning. Kommunen har bygget opp nye tjenestetilbud til nye brukergrupper.

I samband med disse omorganiseringene ble det innført flatere strukturer. I 1999 ble pleie og omsorgsjef stillingen tatt bort og erstattet med 4 distrikter med 4 distriktsledere. I 2000 ble det redusert til 3 distrikter. Konkurranse utsetting ble vurdert, men forkastet. Store distrikter, og få mellomledere skapte stort arbeidspress. Driftslederne arbeidet bare med drift. Utvikling og strategi ble lagt ut til siden som en stabsfunksjon.

Kommunen har lenge hatt anstrengt økonomi med store underskudd som må dekkes opp. Brukerne av tjenesten og deres pårørende har høye forventninger og høye krav til tjenesten. Det viser seg gjennom gjentatte oppslag i avisene.

I 2002 – 2003 gikk man gjennom alle turnuser. Det ble leiet inn konsulenter både på økonomi og på organisasjon. Det ble spart inn 30 årsverk og budsjettene ble redusert med flere millioner kroner. Dette var en endring som angikk alle i organisasjonen. Det var en endring som har satt dype spor. I 2003 - 2004 reduserte man til 2 distrikter og 2 distriktsledere. En liten endring som angikk få, men som likevel hadde ringvirkninger utover i organisasjonen. I 2006 reduserte man fra 2 til en pleie og omsorgssjef. Kommunen har fortsatt store underskudd på budsjett balansen og må fortsatt redusere kostnader.

Det ble tatt en formell kontakt med Rådmannen i Kongsberg kommune for å be om tillatelse til å utføre undersøkelsen der. Det ble vist stor velvilje og tillatelse ble gitt til å intervju ansatte, samt til å hente ut de regnskapstall og sykefraværstatistikker som var nødvendige.

Det ble foreslått at den omorganiseringen som fant sted i 2003/2004 skulle være fokus. Det var når man gikk over fra 3 distriktsledere til 2 distriktsledere. Det var en endring som var relativt liten og angikk i prinsipp distriktslederne og seksjonslederne. Ikke mer enn ca 14 mennesker. Men like før, i 2002/2003 hadde man en gjennomgang av hele organisasjonen. Den endringen angikk alle.

Forskningsstrategien kan beskrives som en form av triangulering (Forsberg & Wengstrøm 2003). Det innebærer at man ser på temaet ut fra forskjellige synsvinkler. I intervjuer ser man på hvordan de ansatte opplever sin situasjon med å være i en omorganisering, og hvor mye tid det tar. I tillegg ser man på sykefraværs statistikk. Og sist men ikke minst ser man på regnskapstallene.

Intervjuer

Man kunne tenke seg at ansatte kunne ha forskjellige opplevelser i de forskjellige distriktene. Det var derfor viktig at det var ansatte fra alle tre distrikter. Det skulle være spredning i alder.

Forskeren gjorde et utvalg på 25 ansatte. Utvelgelsen av de 14 som ble intervjuet var helt tilfeldig. Det ble tatt kontakt på de forskjellige distriktene, og de som man kom i kontakt med først ble plukket ut. Forskeren kjente ingen av informantene på forhånd, og hadde ingen preferanser på hvem som skulle intervjues.

Intensjonen var å få til et strategisk utvalg (Holme & Solvang 1997). I den aktuelle omorganiseringen ble tre distriktsledere redusert til to. Det var derfor interessant å intervju de tre distriktslederne. I tillegg var to av distriktslederne menn. Resten av informantene var kvinner. Distriktslederne hadde som oppgave å gjennomføre omorganiseringen på en god måte, samtidig som de var klar over at den ene av dem ikke skulle fortsette. Det var ikke klart hvem som ikke skulle fortsette før endringen ble iverksatt. Flere av informantene hadde hatt flere stillinger og flere forskjellige oppgaver i organisasjonen. Noen hadde klatret oppover i hierarkiet og andre hadde klatret nedover. Noen av informantene var eldre og noen var yngre. Felles for dem alle var at de hadde et langt ansettelsesforhold i Kongsberg kommune.

Alle informantene ble kontaktet av forskeren og spurt om de kunne tenke seg å bli intervjuet. Ingen svarte nei. Alle var positive og avtaler ble laget og intervjueren ble ønsket velkommen. Alle informanter fikk et informasjonsbrev der hensikten med studien ble forklart, det ble også forklart at de kunne trekke seg fra studien når som helst. Informasjonsbrevet innholdt en samtykkeerklæring som alle skrev under før intervjuet. Alle informanter ble garantert full anonymitet (Vedlegg 1).

Ut fra de teorier og den forskning på området som er redegjort for i kapittelet om tidligere forskning, samt forfattarens for forståelse og erfaring ble det utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 2). Intervjuet var et semistrukturert intervju. Det var plass for tanker og innfall og utfyllende spørsmål underveis. Intervjuene ble tatt opp på en digital opptaker og overført til intervjuerens private PC. Intervjuene ble skrevet ordrett av.

Undersøkelsens intensjon var å måle noe som er vanskelig å måle. Ut fra dette perspektiv var det naturlig å gjøre en innholdsanalyse der det er gjort menings kategorisering (Kvale 1997). Det vil si at man gikk ut fra spørsmålene i intervjuene og

så på de svarene man fikk. Disse svarene ble kategorisert inn i setninger/påstander som intervjuobjektene skulle kunne kjenne seg igjen i.

Kategoriseringen ble gjort så nær intervjuobjektens uttalelser som mulig. Man valgte å dele svarene inn i forskjellige grupper alt ettersom hvem som hadde avgitt svar. Det var 4 grupper: toppledere, mellomledere, koordinatore og vanlige syke- og hjelpepleiere som utøvet tjenester direkte mot brukere. Intervjuene ble kategorisert av to kodere uavhengig av hverandre. Deres kodninger ble holdt sammen i etterkant. Ved avvikende koder, ble det diskutert for å komme frem til en felles oppfattning. Dette lyktes i alle spørsmål. Om det ikke hadde vært slik, ville man ha kalt inn en tredje koder for å komme frem til en felles oppfattning.

For å illustrere og tydeliggjøre svarene og tabellene er atskillelige sitater tatt med.

Siste del av intervjuene var konkrete spørsmål om konkret tidsbruk. Disse svarene ble satt inn i en matrise for senere å kvantifiseres.

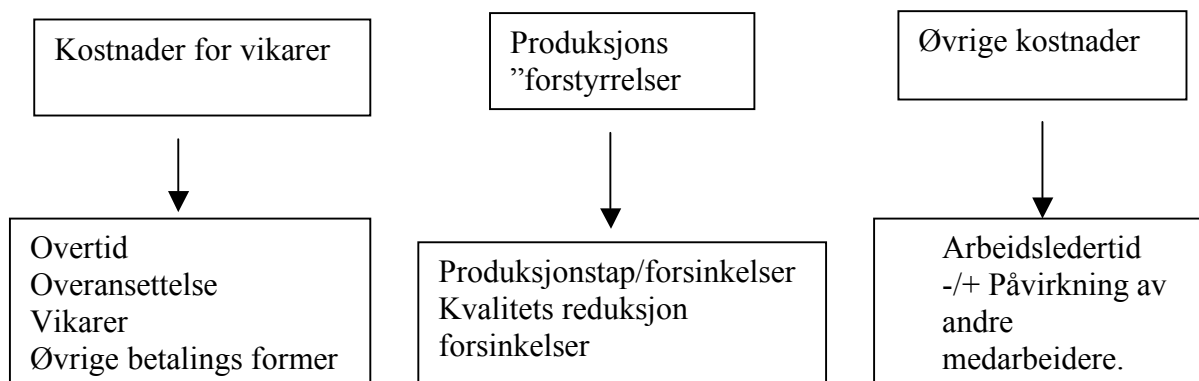
Sykefravær statistikk

Det viste seg å være problematisk å få frem sykefraværs statistikk for hele perioden fra 2000 til 2007. Grunnen var at Kongsberg kommune hadde skiftet data system i 2003/2004. Det systemet som ble brukt tidligere kunne ikke uten videre sammenliknes med det nye systemet. Endel arbeid og endel tid gikk med til å gjøre de endringer som skulle til for at systemene skulle bli sammenliknbare. Kommunen var velvillig og ønsket å hjelpe til.

Til slutt ble totale fraværstall fra 2001 og 2002 tilgjengelige. Tallene er ikke spesifisert i form av korttidsfravær og langtidsfravær. Tall fra 2003 er ikke tilgjengelige i noen form. Fra 2004 er gode tall tilgjengelige, der både korttids og langtidsfravær er oppgitt.

Tilgjengelig sykefraværstatistikk og årsrapporter ble lagt til grunn for å utforme en matrise og en tabell som illustrerer fraværet.

Gröjer og Johanssons (1996) modell, vist nedenfor, for å beregne kostnader ved sykefravær ble brukt som en mal. Den krever en større detaljkunnskap om hvordan problemene rundt fravær er løst enn det som er tilgjengelig for denne sammenstillingen. Men den brukes som utgangspunkt for å ta med alle de aspekter som ligger i kostnadene med økt sykefravær.



Modell 1. Gröjer og Johanssons modell for beregning av sykefraværs kostnader.

Enkle kostnader for vikarer kan regnes enkelt ved å ta antall dagsverk og multiplisere opp med antall timer og multiplisere det med en timesats og legge til sosiale utgifter og arbeidsgiver avgift.

Overtid er vanskeligere. Når overtid grunnet akutt personalmangel ikke er ført i et eget regnskap underveis er det umulig å finne ut av når overtid er på grunn av akutt sykdom hos personalet, eller det er andre årsaker til overtid. Og dersom det er på grunn av sykdom, er da sykdommen relatert til omorganisering??

Rekruttering og opplæring av vikarer er en vesentlig kostnad. Men er årsaken til personalmangelen omorganiseringen eller er det en naturlig sirkulasjon av personale som alltid er til stede? Meget vanskelig å finne ut av dersom det ikke finnes en statistikk over personal turnover. Ikke mange arbeidsssteder har en slik statistikk – og desverre har heller ikke Kongsberg en slik statistikk.

Med en økt bruk av vikarer følger logisk produksjonsforsinkelse og kvalitetsreduksjon. Vikarene er ofte ufaglært arbeidskraft som lærer opp på det enkelte arbeidssted. De har ikke den profesjonelle fagarbeiderens rutine og fagkunnskap og vil som en følge av dette arbeide med mindre faglig trygghet og effektivitet og - man kan også tenke seg med lavere kvalitet på arbeidet som utføres.

En kvalitet for eldre og syke, er at de som yter pleie og omsorg til den enkelte er en kjent person. Eldre og syke blir utrygge når stadig er nye personer skal gi dem pleie og yte tjenester (Kvalitetsforskriften 2003).

Dette er en kostnad, men svært vanskelig å måle, spesielt i ettertid.

Koordinatorerne er den yrkesgruppen som har det som oppgave å sørge for å skaffe vikarer til enhver tid. Det er en meget krevende oppgave og den kan medføre en stor del av press og stress. Dersom de ikke mestrer oppgaven med å skaffe vikarer, kan de bli nødt til å dekke opp vekten med å ta den selv. En tung belastning som kan føre til overtid for personer som på forhånd har en sterkt presset hverdag.

Arbeidskammeratene blir belastet med at de stadig må endre på sine arbeidslister fordi kolleger er borte fra jobb. De får lenger arbeidslister dersom man ikke klarer å skaffe vikarer og de blir spurt om å ta ekstravakter. Når de blir spurt om ekstravakter blir de stående i ett dilemma om å ta en ekstra vakt på tross av at de egentlig er slitne og egentlig ville gjøre andre ting, eller å si nei og vite at kollegene enten får større arbeidsbyrde eller blir presset til å ta en ekstravakt. Uansett er fravær en ekstra belastning på det andre personalet.

I følge Liukonen (1994) er det korttidsfraværet som er mest kostbart.

Det kommer blant annet av at arbeidsgiveren betaler både lønn til den ansatte + lønn til vikaren. I Norge i dag finnes ingen karenstid. Arbeidsgiver belastes for kostnadene ved arbeidstakers sykdom i 16 dager. Deretter trer syketrygden inn. Den sykemeldte får 100% dekning av sin lønn fra første dag.

Man har de senere år fått et nytt system i Norge som man kaller for inkluderende arbeidsliv. Ideen er at alle som kan yte en innsats skal få lov til det. Hvis man har en sykdom, men likevel er i stand til å yte noe – så skal man det. Ved utfylling av sykefraværs skjema blir legen bedt om å angi rest-arbeidsevne (<http://www.nav.no>).

Regnskapstall

Det er et problem å få frem alle de tall som hører inn under kostnadene som skal gjøres rede for i en sammenstilling som her. Man har ikke samlet de finansielle kostnadene til omorganiseringer og endringer inn under egne utgifts konti. Kostnadene ligger i det vanlige drifts regnskapet som ordinære utgifter.

Det har ikke vært mulig å finne noen oversikt over hvilke finansielle kostnader man må ta høyde for under en omorganisering.

Etter egen erfaring på området og etter hva som kan finnes i evalueringsdokumenter, er det vurdert følgende områder som kan innebære kostnader i en omorganiserings prosess (Asplan analyse 2005; Inst. S. Nr. 73, 2005-2006):

- Bruk av konsulenter
- Leie av lokaler
- Bevertning ved møter
- Innleie av vikarer ved alle møter
- Eventuelle flytte utgifter
- Eventuelle ombyggings kostnader
- Eventuelle kostnader ved å endre telefon nummer datalinjer etc.
- Innkjøp av nytt utstyr.
- Opplæring av personell som har fått nye oppgaver
- Turnover, personale som slutter pga endringene: ny rekruttering: annonsering, intervjuer, arbeidsavtaler, lønnsmeldinger etc.

Økonomi konsulent i kommunen ble forespurt om å finne frem til kostnader av overnevnte kategorier. På endel av punktene fant man regnskapsførte kostnader – på andre fant man ikke.

Vikar kostnader ved møte virksomhet kunne blitt beregnet ut fra hvor mange mennesker som deltok på de enkelte møtene og ganget opp med en timepris.

Opplærings kostnader ble forsøkt stipulert ut fra intervju objektenes anvisning av hva de hadde trengt av opplæring.

Turnover på grunn av omorganisering er svært vanskelig å stipulere. Det vil alltid være en naturlig turnover. Hva som er utover den naturlige turnover er vanskelig å vite. En eventuell øking i antall som slutter i en organisasjon kan ha naturlige variasjoner.

ETISKE VURDERINGER

Å se på kommunens regnskapstall handler ikke enkelt mennesker og det finnes ikke ting der som kan være krenkende eller vanskelig for enkeltmennesker.

For å få et bilde av sykefraværet ble det sett på sykefraværs statistikker for helse og omsorgs etaten i en lenger tidsperiode for å se om det var noen endringer som kunne relateres til de organisatoriske endringene. Det er ikke heller data som kan føres tilbake til enkelt personer.

Intervjuguiden og opplegget for intervjuene ble lagt frem for Regional komite for medisinsk forskningsetikk, Sør Norge, som mente at dette ikke kom inn under deres felt fordi det ikke var medisinsk forskning.

Forfatteren har fulgt alle etiske retningslinjer for å sørge for at ikke informasjon om enkeltmennesker skal kunne spores tilbake. Intervjuene ble tatt opp på digital opptaker. De ble skrevet ut ordrett på maskin, men informantene er anonymisert.

Intervjuguiden ligger vedlagt (Vedlegg 2). I tillegg fikk hver enkelt informant et skriv som beskrev intensjonen med undersøkelsen og det ble opplyst at den enkelte kunne trekke seg fra undersøkelsen når som helst. Informasjonsbrevet ligger vedlagt (Vedlegg 1).

Materialet blir oppbevart på en CD som er kodet. Det kun forfatteren som har tilgang til passord. Materialet vil bli destruert etter at undersøkelsen er ferdigstilt.

RESULTAT

Intervjuene vil bli presentert først. Presentasjonen følger intervju guiden. Spørsmålsguiden er bygget opp slik at man først ville ta et utgangspunkt i hvordan den

ansatte opplevde hverdagen. Deretter hvordan den ansatte satte ord på hvordan han/hun følte og opplevde endringsprosessene. Hvordan var humøret i endringsprosessen. Og dette skulle lede videre og se om det hadde betydning for arbeidsinnsatsen i det daglige arbeidet.

For å gjøre resultatene fra intervjuene tydelige er de presentert i tabeller og matriser. I tillegg er de illustrert med en rekke sitater fra intervjuene.

Etter intervjuene følger vurderinger om sykefravær. Og som siste blir kostnader fra regnskapene presentert.

Intervjuene

De første spørsmål i intervjuguiden dreier seg om arbeidsdagen og hvordan den oppleves under en omorganisering. Intervjuobjektene uttalelser ble samlet meningskategorier. Meningskategoriene er bygget opp slik at hver enkelt av de intervjuede skal kunne kjenne seg igjen i kategoriene. Flere av de intervjuede beskrev sine opplevelser på forskjellige måter og de kan derfor kjenne seg igjen i flere enn en av meningskategoriene. Antallet svar vil derfor være flere enn antall intervjuede.

Som framgår av Diagram 1 oppleves omorganiseringen svært forskjellig i forhold til hvor man er i organisasjonen. Det er en vesensforskjell på svarene fra dem som er toppledere i organisasjonen og dem som arbeider nedover i organisasjonen. De som arbeider nederst i organisasjonen, de som er nærmest brukerne/pasientene er de som objektivt sett er minst berørt av omorganiseringen.

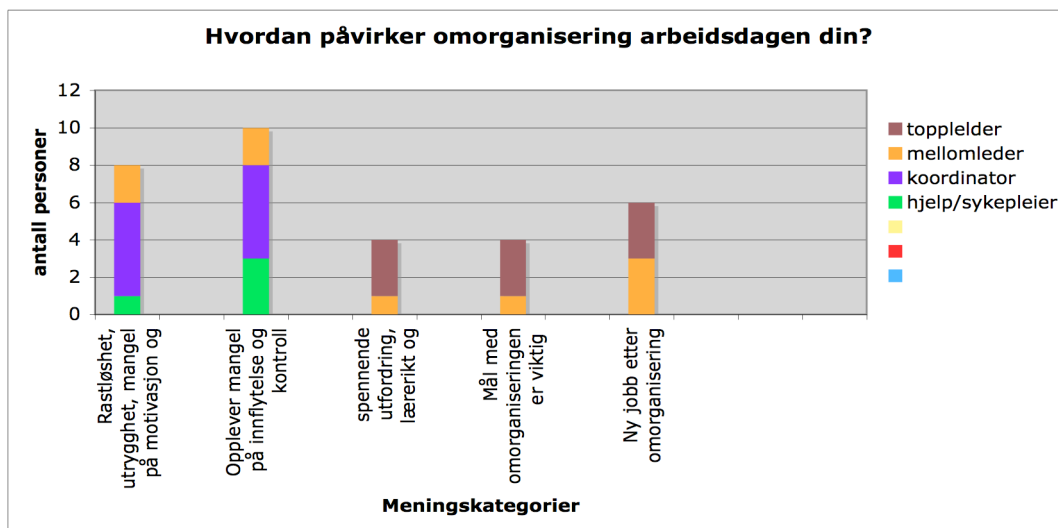


Diagram 1. Meningskategorier om arbeidsdagen

Hjelpe- og sykepleiernes arbeid vil i stor grad ha den samme karakter uavhengig av organisering. Pasientene vil ha behov for stell og pleie enten organisasjonen er organisert på den ene eller den andre måten. Og arbeidsmetodene vil i hovedsak være de samme.

Frustrasjonene vil bli knyttet til om basen blir flyttet fra ett sted til ett annet. Det kan bli noe endring i pasientmassen, noen blir borte og andre kommer til. Det kan være endringer i personal sammensetting med nye kolleger eller fler kollegerer. Endringen kan også innebære at de ansatte får en ny leder.

"Det er klart at det påvirker arbeidsdagen med det at, ikke sant, frustrasjonen vår, min, også har jeg lyst til å prate med andre som jeg jobber sammen med kanskje, så det kan gå ut over brukerne som jeg egentlig er her for."

".....som tillitsvalgt – ikke sant – har jeg fått mye telefoner og sånn det er jo innsparing, nedskjæring det går på, så det er jo stillingene sine folk er redd for og. Så det er jo usikkerhet. For det er jo mange som gjerne vil jobbe der som er jobber, eller der som vi jobber"

"Og noen blir rett og slett langtids sykemeldte. Som kanskje har hatt en sånn belastningslidelse fra før – og da er det ofte atte – eller at det går ut over det for arbeidspresset blir større og."

"Omorganisering påvirker ikke egentlig arbeidsdagen så mye sånn til daglig. Det er hvis det oppstår ting og jeg skal på en måte få tak i en overordna som kanskje ikke kan svara meg på det , og så må jeg videre - og hvem sitter egentlig med ansvaret? - Eller hvem kan si noe om akkurat den situasjonen. Da påvirker det. Men vi har nok vært ganske flinke kan du si til å holde hue kaldt og holde fokus på det som er primær oppgaven vår på jobb."

Koordinatorene har sterke reaksjoner. Denne gruppen har opplevd sterk grad av endring. Dette er en gruppe som er i en særstilling. Deres oppgave er å koordinere brukere og deres behov med det personalet som til enhver tid er på vakt. Ansvar for å skaffe vikarer ved sykdom, ferie eller annet fravær. De har en del leder oppgaver uten å ha budsjett eller myndighet.

Koordinatoren er den personen som brukeren møter når han eller hun ringer til hjemmetjenstene, når det er endringer som må formidles, eller når det er problem som må løses. Koordinatoren er den person som har oversikt over brukerne, deres behov og de ressurser som til enhver tid er til disposisjon. Koordinatoren står i et kontinuerlig press mellom brukernes krav, pårørendes krav, lederes krav og medarbeideres krav. Deres stillinger har stadig blitt tilført flere oppgaver.

Disse stillingene er et resultat av at man ønsket å redusere antall mellomlederstillinger i pleie og omsorg Ved å redusere mellomlederstillingene ble arbeidsoppgavene og kontrollspennet for stort for dem som ble igjen. Man hadde behov for en stilling som tok hånd om de daglige driftsoppgaver. Derfor innførte man en mellomstilling som har

endel administrative oppgaver men ingen formell myndighet og ikke formelt budsjettansvar. Innehaverne av disse stillingene er svært ansvarsfulle kvinner, sykepleiere eller hjelpepleiere. De har en faglig grunnutdanning i sykepleie eller hjelpepleie og har god faglig erfaring fra feltet. En gruppe som normalt ikke er ledere. Lederutdanning er ikke et krav for å få disse stillingene. De fleste er rekruttert ut fra sin kunnskap om tjenesten og personlige egenskaper som evne til å utnytte ressurser, evne til å se løsninger og vilje til å påta seg de oppgaver som blir delegert til dem.

"Alle går rundt og blir litt frustrerte og litt irriterte, og turnuser sies opp og du vet ikke hvilke eller åssen arbeidsdagen din blir, når den blir sikker igjen, hvor lenge,,,,,, I hvertfall følte jeg det nå sist. Nå er det liksom 5 – 6 ganger dem sier opp turnuser liksom, og så har du enten mista noe eller fått tilført litt underveis, for det har vi jo gjort. Men du trenger en litt forutsigbar hverdag."

"jeg opplevde vel også det at vi har omorganisert så mange ganger at du blir litt sånn "på vent" – du orker ikke å ta ut like mye frustrasjon hver gang. Litt sånn likegyldighet til det som rører seg For vi har jo ikke noen direkte innflytelse på det som skjer."

"jeg synes jo det var litt slitsom alt dette. Du, du møter egentlig veggen noen ganger. For du greier liksom ikke å, du synes ikke det er noe morro lenger"

"Jeg opplever etter så mange ganger med endringer, og som jeg sier til deg at endringer egentlig det du ser det er negativt ladet. Du får ikke tilført noe som er positivt. Det er kun for å spare penger og sånn. Jeg opplever at det blir ikke tilført noe som gjør at du tenker positivt fordi du sitter mellom leiinga og de som jobber ute kan du si. Sånn midt mellom."

"og i starten var jeg veldig bevisst på det, at jeg skulle liksom tenke gjennom det, komme med innspill og være sånn aktivt med da, at jeg skulle ikke tenke etterpå at du sa jo ikke noe. Men etter hvert så erfarer man jo at det har jo minimalt for seg da, innspilla man kommer med og energien man bruker på det. Da blir man mer en tilskuer til det som skjer. Og kanskje den siste, de siste gangen så har det vært sånn: ja ja. Jeg gidder ikke tenke så mye over det. Det som skjer det skjer, jeg får forholde meg til det når endringa er gjort. Og så får jeg ta en runde med meg sjøl, om det her er noe jeg vil være med på videre liksom."

Mellomlederne har også opplevd at deres arbeidssituasjon har blitt vesentlig endret. Ingen av de som var mellomledere under den aktuelle omorganiseringen er det lenger. De har alle funnet at de ikke ønsker å være leder under de forhold som ble.

"Du blir kanskje litt lei og gidder du dette noe mer og holde på sånn og bytte. Og holde motet oppe hos en sjøl og de som er rundt en."

"Det påvirker arbeidsdagen din, men samtidig må jeg være villig til å være med på det hvis jeg først har valgt den stillingen jeg har. Jeg har gått frivillig inn i det..... for i en omorganisering så blir det faktisk litt prøving og feiling."

”Det skaper jo veldig mye uro. Og gjerne sånn at informasjonen har en tendens til å komme litt sent og dårlig. Og da gjør det ikke saken noe bedre at du leser noe i avisa, så hører en noe, så skjer noe, og så tar ting litt tid og så får en ikke helt informasjon om hva som kommer til å skje. Du blir jo veldig utrygg på arbeidsplassen din. Hvordan ser dagen min ut. Hvor skal jeg værre, skal jeg være her – skal jeg være et annet sted?”

Topplederne hadde en helt annen måte å svare på:

”veldig mye energi måtte samles, altså skal man, altså endring koster, vi er ikke veldig endringsvillige selv om vi tror at vi er det.

”Det påvirker arbeidsdagen din, men samtidig må jeg være villig til å være med på det hvis jeg først har valgt den stillingen jeg har. Jeg har gått frivillig inn i det..... for i en omorganisering så blir det faktisk litt prøving og feiling.”

”Det tar mye energi, men likevel synes jeg kanskje at det kan være spennende å være i endring, Men det går med mye krefter, det gjør det. For det at du må mange ganger hardt prioritere nettopp hva du skal jobbe med da, hver dag for at du skal komme med.”

Det er påfallende hvor anderledes svarene til lederne er i forhold til koordinatorene og personalet som arbeider i forhold til brukere. Ikke alle lederne liker de pålagte endringsprosesser. Men de har store muligheter til å påvirke og styre prosessene. Denne muligheten har ikke de som er lenger ned i organisasjonen. Noen av dem gir sterkt uttrykk for det. Uansett hva de bidrar med – det har ingen betydning. De gir sterkt uttrykk for en maktesløshet og oppgitthet i sin situasjon. De har ikke mulighet til å påvirke sin arbeidssituasjon.

Å være i en endringsprosess påvirker enkelt mennesker på forskjellige måter. Diagram 2 viser hvordan intervjuobjektene ble påvirket.

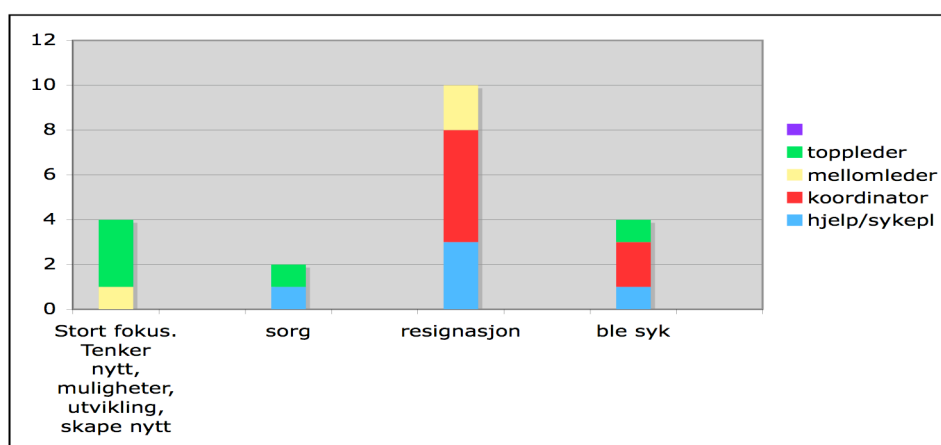


Diagram 2. Endringsprosessenes påvirkning på den enkelte.

Diagrammet viser at svarene tildels fordeler seg i forhold til hvor den ansatte befinner seg i organisasjonen. Bortsett fra sorgreaksjonen. Noen var veldig tydelige og så at de opplevde en sorgreaksjon. Andre var mer utydelige og kunne si at de seg nedstemt og triste.

Lederne hadde en helt annen tilnærming enn de andre ansatte. De kunne mislike omorganiseringene, men så også utfordringene. De fokuserte på mulighetene og på at det var en utvikling mot noe nytt. Lederne er i en spesiell situasjon, hva de selv personlig føler må komme i annen rekke fordi de er nødt til å fronte prosessene. Det er ledernes oppgave å gjennomføre endringsprosessene på en god måte.

"Hvis jeg har tro, tro for at vi skal få til noe bedre, og ikke bare gå på økonomi, men kjenne at her går det bedre, at vi kanskje kan få til nye ting og så videre. Så synes jeg det er veldig positivt å være i det, til tross for at en bruker krefter. Og en blir sliten når en er ferdig med det. Men akkurat underveis er det utfordrende, og jeg liker utfordringer."

"Nei hva skal jeg si... jeg synes jo på en måte det er litt spennende og jeg da og diskutere forskjellige muligheter. Jeg føler ikke at det er truende. Jeg har aldri vært redd for å miste jobben og den type ting. Men jeg synes det er dumt å sette i gang hvis du på en måte ikke vet hva du vil."

"Altså i utgangspunktet trives jeg i kaos. Jeg er en sånn type som synes at kaos er utfordrende. Kaos skaper kreativitet, det er en sånn type slagord. Men jeg opplever at kaos og litt sånn usikkerhet, det trigger meg litt, sånn i positiv retning."

En av mellomlederne hadde utsagn på linje med topplederne:

"Det påvirker meg på en måte slik at jeg får litt mer "guts" til å gå videre. På en måte. Eller – jeg lar ikke det negative stoppe meg. For det at – du har aldri noe fasit svar på dette, du er med på å utforme det - og det er jo det som gjør det litt spennende å være leder da, at du får lov til det."

De andre mellomlederne hadde andre opplevelser rundt det å være i endring:

"Du blir kanskje litt lei og gidder du detta noe mer og holde på sånn og bytte. Og holde motet oppe både hos en sjøl og de som er rundt en."

"Jeg opplevde , med min person og med meg. Jeg ble veldig sånn.. Jeg hadde jo en rolle overfor folk jeg hadde personal ansvar overfor. Og jeg syntes det var forferdelig å se hva det gjorde med dem. Og det gikk også inn på meg."

Koordinatorerne uttrykker seg på denne måten:

"ja jeg blir egentlig, noen ganger får jeg litt lyst til å si at nå orker jeg ikke å være her liksom."

”Jeg opplever egentlig at engasjementet mitt blir dårligere og dårligere lissom. Du bare ...javel.”

”Jeg trur at det påvirker meg fra det der at kanskje være litt naiv da i starten med at man trur at, det blir jo lagt frem på en veldig fin måte: ... ja nå må dere tenke og komme med innspill og alle skal få fære med. Og så sitter man etterpå da og føler seg litt sånn dum kanskje, og litt sånn ført bak lyset, det her det er bare fjas, det har ikke noe å si hva vi sier lissom. Fordi det er endel som er bestemt på forhånd.”

”Jeg synes jeg blir litt lei jeg. Litt oppgitt over det skal vri og vendes på som om vi ikke er til å stole på. Vi synes vi har nok, og vi skriver, vi teller besøk og vi har vedtak og vi dokumenterer jo når vi er hos folk og ... du blir litt sånn.... Jeg er litt redd jeg skal bli lei jobben min fordi dem lager alle dissa prosessane. Og ikke tar vare på det som er positivt. For det sier dem med ord hver gang ikke sant, at dem ikke skal gjørra noe med det som er bra. Men ved å rive opp det som, ja sånn som turnuser og på en måte arbeidsstokken og alt for hvis d mister noen – så blir det jo en forandring i vårs.”

”ja, jeg kjenner jo at jeg blir fryktelig ...litt sånn likegyldig jeg da. Orker ikke å lesa i Laagendalsposten. Jeg orker ikke å forholde meg til dette. Og når folk kommer inn frustrerte – har du lest og har du hørtsånn og sånn..... – å gud vent og se om det skjer sier jeg da..”

Intervjuobjektene ble spurt om de kunne beskrive følelsene sine i forbindelse med omorganiseringen. Ved å se på Tabell 3 er det påfallende å se hvordan det er forskjell på følelser og hvor man befinner seg i organisasjonen. Topplederne føler at endringsarbeidet er spennende og utfordrende og uttrykker at de synes det er spennende å gå inn i prosessene.

Mange av de intervjuede uttrykte sterke følelser i samband med omorganiseringer. Diagram 3 viser følelses uttrykk samlet i kategorier.

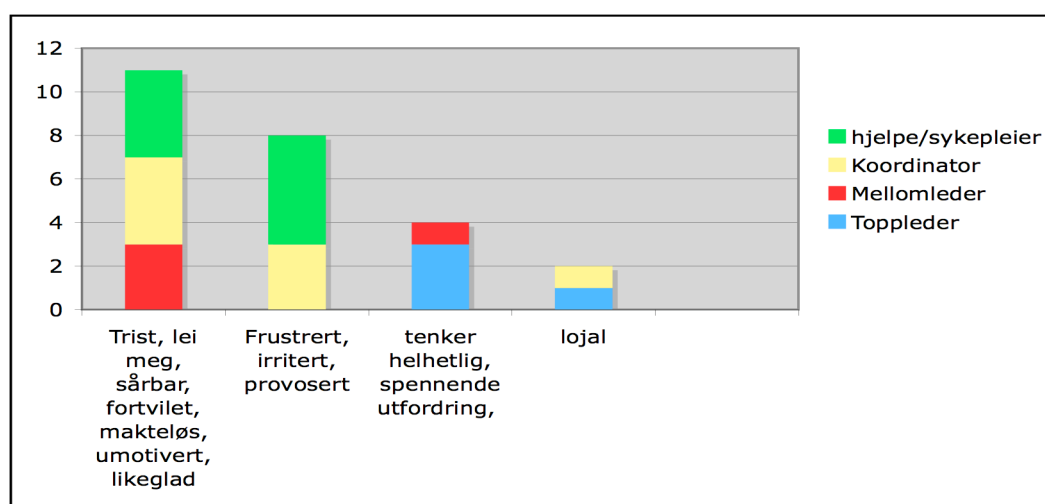


Diagram 3. Følelser i forbindelse med omorganisering

Hjelpepleierne og sykepleierne, koordinatorene og tildels mellomlederne, beskriver følelsene rundt endringsprosessene med negativt ladete ord: Trist, lei meg, sårbar, fortvilet, maktesløs, umotivert, likeglad, frustrert, irritert og provosert.

”Først var det tøft, men da etter hvert når du kommer over det, så er du kanskje litt sånn maktesløs, du er kanskje litt likegyldig og så.”

”Og en blir jo veldig fortvilet, for jeg har alltid vært veldig opptatt av at det er brukerne som er i fokus. Men en ser jo det at det går ut over brukerne. Og jeg tenker jo også at når 90% av kostnadene går til lønn i pleie og omsorg, så er det ikke så velig god investering å drive tiltak som de ansatte ikke føler seg trygge med heller.”

”Altså du blir sårbar. Du kan bli sint. Du kan bli litt sånn galgenhumor. Det må man for å overleve. Og så kan du bli velig glad også skjønner du. Veldig glad. For det du lærte deg til å se blomstene som sto langs vegkanten”

” – Men det er jo det med når vi mister deler av stillingen så, jeg ikke sove og sånn jeg, men jeg blir irritert. Det er det det går på ikke sant, og har lett for å la det gå ut over de hjemme i hvertfall. Sånn gretten.”

” Nei, irritasjon i perioder. Samtidig som, og det mye diskutert i kollegiet, og kanskje, jeg tror kanskje det gjør noe med samholdet vårt. På en måte blir vi mer trygge og sikre på hverandre. I andre perioder kan det skapes splittelse for det er snakk om kanskje å kutte stillinger, da kan det skape litt sånn splittelse. Det har jeg nok opplevd. Veldig ofte må jeg nok si at jeg distanserer meg. En orker ikke ta all den forandringa inn over seg. En – de fleste av oss liker ikke for store forandringer.”

Sterkt engasjement og følelser kan påvirke humøret. De intervjuede ble derfor spurt om beskrive humøret sitt. Resultatet vises i diagram 4.

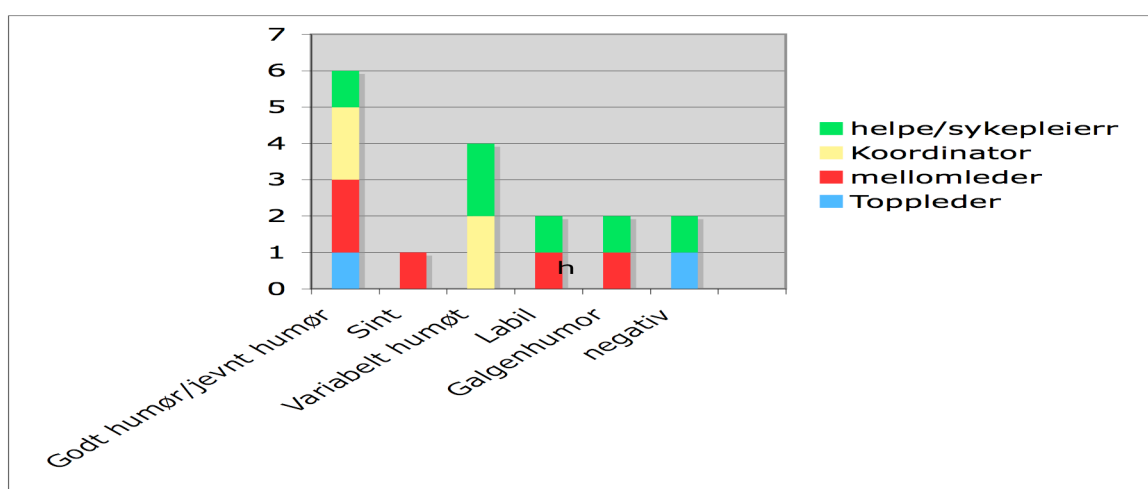


Diagram 4. Humør i samband med omorganisering.

Svarene i diagrammet viser at humør karakteristikk ble gitt ut fra den enkeltes personlighet og var uavhengig av hvilken stilling den enkelte hadde. Humørkarakteristikkene er godt spredd over hele skalaen enten man har en ledende stilling, er koordinator eller en operativ brukernær stilling.

Endringsprosesser som medfører endringer i arbeidsforhold, arbeidsoppgaver og arbeidssted kan tenkes å påvirke arbeids innsatsen. De intervjuede ble derfor spurt om hvordan endringsprosessen påvirket arbeidet med forskjellige svaralternativer. I nedenfor stående tabell er svarene satt opp i en matrise.

Tabell 1. Hvordan endringsprosessen påvirker arbeidet.

	Toppleder 3	Mellomleder 3	Koordinator 5	Hjelpe/sykepleier 3	Alle
Like effektiv som vanlig?					
Ja	1	1	3		5
Nei		1	2	1	4
Mer effektiv	1				1
Klarer du å holde fokus på arbeids oppgavene dine?					
Ja	2	3	3	1	9
Nei			1		1
Har du fått flere oppgaver?					
Ja	3	1	4		8
Nei		1	1	1	3
Har du fått nye oppgaver?					
Ja	3	2	3	1	9
Nei			1	2	3
Påvirker det tiden du har til ordinære oppgaver ?					
Ja	3		3	1	7
Nei		1	1		2
Har du fått opplæring?					
Ja			3		3
nei	3		1	1	5

Summen av antall svar i matrisen vil i flere tilfelle ikke stemme overens med antall intervjuede

Svaret til en av de intervjuede ble slettet på grunn av feil med opptakeren. Spørsmålene ble stilt i intervju form og ikke i et spørreskjema. Noen av svarene kunne ikke uten videre puttes inn i matrisen som et ja eller nei svar. Ett eksempel kan være: Er du like effektiv som vanlig? *"Det er klart at det påvirker arbeidet ditt....."* og så videre uten at det er et tydelig svar. Svaret passet ikke inn i matrisen.

På spørsmål om den ansatte var like effektiv som vanlig svarte 5 ja, 5 svarte nei og en svarte at man var mer effektiv enn vanlig:

"Jeg tror jeg må være mer effektiv jeg. Det tror jeg. For da skal jeg ha den vanlige driften til å gå – samtidig som jeg skal jobbe med det andre ved siden av. Det kan føles som noe stress, det kan det – for du kommer i behov av tid."

"Ja det føler jeg at jeg er! (Like effektiv) Det har dem sagt til meg så mange ganger. Og det sier dem akkurat det samme i dag, så det trur jeg går greit, ja."

"Nei ikke i det hele tatt. Og det kjente jeg veldig godt. Det var som om giret bare gikk på lavt hele tida liksom. Du fikk ikke opp noen arbeidskapasitet. Jeg greide ikke det. Jeg mista veldig mye av piffen. Og særlig fordi du har en stilling der du selv må være drivkrafta."

"Nei det – nå vet ikke jeg om jeg er av de mest effektive. Men i de værste periodene med omorganiseringer så tror jeg nok frustrasjonen forplanter seg ut til det du driver med. Kanskje litt mer rastløs og ikke alltid klarer og konsentrere seg like godt om det en bør – det er den uroen som ligger der."

9 av 10 arbeidstakere svarte at de klarte å holde fokus på arbeidsoppgavene sine på tross av omorganisering prosessene:

"Ja jeg trur da det. Skulle gjerne hatt dobbelt så mye tid for å få gjort de ordentlig – kanskje."

"Ja sånn stort sett, men da er det meg det går ut over, for jeg bruker fryktelig mye krefter på å holde det fokuset da. For det at jeg har forsøkt å være bevisst på at det ikke skal gå så mye ut over de."

"Nei..... Du blir tvunget til å prioritere. Og skal du klare å dra din del av organisasjonen gjennom en større endringsprosess, så er du helt nødt til å gi det fokus og gi det prioritet. For hvis ikke blir frustrasjonen enda større. Men det er klart at da glipper det på de normale lederfunksjonene."

8 av 11 personer hadde fått flere arbeidsoppgaver, 9 av 11 hadde fått nye arbeidsoppgaver. 7 av 9 opplevd at flere arbeidsoppgaver og nye arbeidsoppgaver påvirket den tiden de hadde til sine ordinære oppgaver:

” ja – det er det som gjør meg veldig frustrert da og som gjør at jeg ser meg om etter andre jobber. For ett og et halvt år siden hadde jeg ansvaret for hjemmesjukepleien.”

”Det atte jeg har fått ansvaret for en liten sykehjemsavdeling, det bare har blitt lagt på meg. Og det samme har timelister og efo registrering og sånn, det hadde jeg heller ikke for ett år siden. Det er mye mer sanne ting da som skal følges opp i forhold til økonomi og sånn. Registrering av alt vi bruker. Jeg synes egentlig at vi har mye mer personalansvar nå, selv om det ikke har blitt sagt høyt at vi har. Men fordi at lederen vår blir dratt lenger vekk fra oss i prosessen, så faller det mer på oss.”

En stor andel av arbeidstakerne oppgir at de har fått nye og/ eller flere arbeidsoppgaver. Og de oppgir også tildels stor frustrasjon over disse arbeidsoppgavene. Et naturlig oppfølgings spørsmål er om de trives med endrede oppgaver. Tabellen under sammenfatter resultatet.

Tabell 2. Tilfredshet med endrede arbeidsoppgaver.

	Toppleder	Mellomleder	Koordinator	Hjelpe/sykepleier
Godt	2	3	4	2
Ikke godt				

Alle de intervjuede gruppene uten unntak gir uttrykk for at de trives med nye/endrede arbeidsoppgaver. Men flere gir også uttrykk for – arbeidsbyrden har blitt for stor.

Det har vært en bevisst politikk å redusere antall seksjonsledere (mellom ledere) og legge flere oppgaver og større ansvar over på koordinatorene. Koordinatorene har mye ansvar og lite myndighet.

”Det kommer liksom snikanes på liksom, og så siter du der og har fått så mange ekstra arbeidsoppgaver. Men lønna den er jo akkurat den samme. Tida – jeg har jo ikke 110% stilling nå. Jeg er litt forbanna på dette. Og nå skriver jeg overtid. Jeg skriver overtid når jeg sitter til kl. 22.30 for å få inn folk både her og der, så er det klart at jeg skal ha overtid.”

”Ja, det har det. Det var nok mere før at du gikk ut og gjorde kun det som var ute. I dag så er det nok mere atte du må holde tråden, samle mange flere opplysninger. Tidligere så var det kanskje den som satt inne som avdelingsleder som kunne hente ut opplysninger fra andre steder.”

”Du sitter vel med det samme men du får litt tel...”

Når det skjer endringer i arbeidsoppgaver og lederstrukturer er det naturlig at det blir diskutert og drøftet mellom de ansatte. Engasjementet og frustrasjonen vil avgjøre i hvilken grad den ansatte vil bruke tid på samtaler. Den følgende tabellen viser hvor mye de ulike gruppene kommuniserer med kolleger, overordnede og andre personer.

Tabell 3. Kommunikasjoner i forbindelse med omorganisering.

	Toppleder	Mellomleder	Koordinator	Hjelpe/sykepleier	sum
Kolleger					
Ja	3	2	4	2	11
Nei		1	1		2
Overordnet					
ja	2	3	4	1	10
Nei			2	1	3
Venner/kjente					
Ja	1	2	2		5
nei	2	1	2	2	7

Alle utenom en av de intervjuede ga uttrykk for at de snakket med noen når ”det sto på som verst.” Men alle hadde forskjellige måter å ta det ut på. Noen snakket med sine kolleger, mye og intenst. Andre konsentrerte seg om jobben når de var på jobb og tok ut frustrasjonene etter arbeidstid. Noen var veldig bevisste på at de hadde et behov for å snakke ut om frustrasjonene.

”Det kan i perioder være nesten hver gang vi treffer hverandre inne. – I de periodene som det står på som verst, så bruker vi nok det meste av den tiden som vi har til rådighet.”

”Vi snakker vel om det hver dag, gjør vi det da? Det er ikke mye om å gjørra.”

”ja det går masse tid til å prate om det på rapporter og når vi møtes lissom og sånne ting.”

En valgte bort det med å snakke om problemene.

” – der har jeg kjent at der må jeg setta, det er sånn grensa eller noe sånn, jeg orker ikke – rett og slett.”

I et arbeidsmiljø kan man tenke seg at noen er mer sårbare og trenger mer støtte i perioder som er preget av endringer. Tabellen nedenfor viser at alle gruppene har hjulpet kolleger og medarbeidere under endringsprosessen.

Tabell 4. Hjelp og støtte til medarbeidere.

	Toppleder	Mellomleder	Koordinator	Hjelpe/sykepleier	sum
Ja	3	3	4	2	12
nei					

”Altså – vi hjelper antakelig hverandre i og med at vi snakker mye om det når det er som mest hektisk så da er vi – jeg vil si det sann at de har vært til støtte for meg og jeg håper at jeg har kunnet gi noe tilbake.”

”Ja det gjør vi jo, gjør vi ikke det hele tiden - hadde jeg nesten sagt”

”Ja og da brukte jeg god tid. Og da gikk veldig mye av arbeidstida mi til å snakke med de altså. Da brukte vi persoalmøter og småmøter, for da var jeg veldig opptatt av at de skulle komme og få frustrasjonene ut.”

”Jeg har brukt mye tid på å være tilstede. Det har jeg. For da kunne jeg kanskje, hvis det hadde oppstått spørsmål underveis, så kunne jeg klare og avklare – skal jeg si bagateller – for det er ofte bagateller som blir til et kjempeproblem.”

”Jeg regnet med at det var den beste investeringen jeg kunne gjøre for å roe ned, og holde det rolig slik at vi kunne komme oss konstruktivt videre.”

Å snakke om felles problemer, felles utfordringer kan sees på som en coping strategi. Noen snakker mye med en nær venn eller kollega som man har tillit til. Andre snakker med mange hele tiden, andre har andre måter å forholde seg til frustrasjonene på:

”- og så veit du ikke hva som skjer. Kanskje vi ikke behøver og bekymre oss tenker jeg da – kanskje vi ikke skal henge oss så mye opp i det vi trur kan skje..”

” ----så man får vel en sann, man resignerer vel mer, etter at , jeg får bruke tida mi og kreftene mine på det som er her, den daglige drifta her og sørge for at vi ha det så rolig som mulig.... ”

”..Så jeg må si jeg tenkte mye og grubla mye. Det ble vanskelig å legga fra seg jobben når du kom hjem. Det ble hele tiden gåandes å kverne rundt i hue. Helt inntil jeg fikk meg en jogge tur og fikk blåst ut litegranne. Så det var slitsomt.”

I en organisasjons endringsprosess er det ofte informasjonsmøter og andre møter for å involvere ansatte i prosessen. Følgende tabell viser møtevirkksomheten for ulike grupper.

Tabell 5. Møtevirkksomhet i forbindelse med omorganisering.

	Toppleder	Mellomleder	Koordinator	Hjelpe/sykepleier	sum
Ja	3	2	4	2	11
nei		1			1

Alle utenom en, hadde en opplevelse av at det var brukt mye tid på møte virksomhet. En av mellomlederne opplevde ikke at denne prosessen angikk henne og hennes enhet så mye, og hun gjorde et bevisst valg på ikke delta i så mange møter.

”..altså på den siste omorganiseringa var det ikke så mye annet enn de vanlige møtene.”

” Jeg jobba jo på en seksjon som ikke ble noe berørt av dette her. Og da har det noe med at en klarer å si hva en bør være med på og hva en ikke bør være med på. Jeg var ikke på så mye møter. Men det var nok veldig mye møtevirksomhet for dem som var innblanda i dette her.”

”Ja det har det, og til ingen nytte for å si det rett ut.”

Et konkret tidsestimat ut fra angitt tidsbruk

Alle de intervjuede ble spurt konkret om hvor mye tid som var brukt. Alle opplevet at det var vanskelig å kunne angi en korrekt tidsangivelse etter så vidt lang tid. Særlig ettersom de ikke hadde hatt et bevisst forhold til tidsbruken. Flere ønsket ikke å oppgi tid av denne grunn. For dem som oppgav tid så var det etter beste evne og etter hukommelse, og med alle mulige forbehold.

Målsettingen med å spørre intervjuobjektene om tid, var å få et bilde av den tid som er gått med til endringsprosessen for å kvantifisere tiden i form av å sette en timepris på medgått tid. Det var viktig å forsøke å få til et så sant bilde av tidsbruken som overhodet mulig ut fra de gitte forutsetninger.

I tabell 6 er spørsmålene om tidsbruk satt opp på venstre side. Svarene er satt opp under yrkes kategoriene. Tidsangivelsene er oppgitt slik som intervju objektene har sagt det. Der de intervjuede har sagt ja til at det er brukt tid, uten å oppgi hvor mye, er det angitt med et ja. Dersom de ikke har brukt tid, er det angitt med nei. Andre angivelser på brukt tid kan være litt eller mye.

Tabell 6. Intervjuobjektene tidsangivelser.

Hvor mye tid har du brukt	Topp ledere	Mellomledere	Koordinatorer	Hjelpe/syke pleiere	tid
til å prate med kolleger?	* ja * 1 t pr dag 6 mnd * 2 t pr uke 1 ½ år	* 1 t pr dag * nei * 3 t pr uke	* lite * 2 t pr dag i 6 mnd * 1 - 2 t pr dag 2 - 3 mnd * 4 - 5 t pr uke i 2 mnd * 30 min pr uke	* 45 min daglig i 1 - 2 uker * 1 t pr dag i 2 mnd	434 t ++
til å prate med overordnet?	* ja * 2 t pr uke i 6 mnd * 2 t pr mnd	* ja vanskelig å tid feste * 1 t pr mnd * 1 t pr uke 1 mnd	* lite * 5 t pr uke i 6 mnd * 15 min i uka 2 - 3 mnd * 1-2 t pr uke i en mnd * nei	* 5 min når vi treffes * 2 t pr uke i 2 mnd	180,5 t ++
til å prate med venner og kjente?	* lite * nei * 1 t pr uke i ett år	* lite * 2 t pr dag i noen måneder * 2 t pr uke 1 mnd	* nei * nei * 2 t pr uke * 2 t pr uke * nei	* familie og ektefelle i blant * nei	205 t ++
på møter?	* 6 t pr uke ++ * 2 dager + arb grupper hver 14. Dag (15 pers)	* 3,5 t pr uke i 3 mnd * 2 t pr uke i 1 mnd * 2 t pr 14 dag i 1 mnd * 2- 3 t pr uke i 1 mnd	* 1 dag pr uke i 3 mnd * 3,5 t pr uke i 6 mnd * 3 t x 5 + 2,5 dag i to mnd * 1 dag pr uke i 4 uker * 3,5 t pr uke i 2 mnd	* nei * 2 dager pr mnd 2 mnd	448,75 t ++++
til å støtte og hjelpe medarbeidere?	* 60% av arb. Tiden i 3 - 4 uker m alt * 3 t pr uke i 6 mnd * 2 dg pr uke i 6 mnd	* ja, vanskelig å tidfeste * 2 t pr dag * 3 - 4 t pr uke i 1 mnd	* ja * ja * ja * ja * ja	* 2 t iblandt	732,75 t ++
til å sette deg inn i nye oppgaver?		* nei ikke mye * nei * endel	* 1 dag pr mnd i 6 mnd * 7 dg + kurs + 1 mnd ++ * nei * noe	* nei * nei	97,5 t ++
på frustrasjon?		* 1 t pr dag	* 1 t pr. Uke * ½ t daglig 2 - 3 mnd * 45 min pr dag 1 uke	* mange telefoner mye tid 2 mnd	46,75 t ++++
på overtid ?	150 t på ½ år	* + * 100 t			250 t +++
Sum timer brukt	1166,75	394	741,5	93,5	2395,75 t ++++
Timer regnet om til arbeidsuker. En arbeidsuke = 37.5 timer					63,9 uker

Ut fra denne tabellen ser det totale tidsforbruk ut på følgende måte.

Tidsbruk alle intervjuer: 2395 timer
Tidsbruk toppledere: 1166 timer
Tidsbruk alle andre: 1229 timer

Lederne har brukt svært mye tid – og det er rimelig ettersom det er dem som skal drive hele prosessen. De er delegert den oppgaven. Ledernes tidsbruk i endringsprosessen kan derfor ikke sammenliknes med andre ansattes tidsbruk. For å korrigere for lederne er deres tidsbruk trukket ut.

Tidsbruk pr intervjuet: $1229/11=111.72$ timer ~ 3 uker.

Dersom de intervjuedes tidsbruk er representativ for resten av de ansatte i pleie og omsorg i Kongsberg kommune ville alle ansattes tidsbruk i 2003 = 111.72 timer $\times 841$ ansatte = 93956 timer. Dette tilsvarer 2505 uker som i sin tur tilsvarer 55.6 årsverk. Ett årsverk for en sykepleier var i 2003 ca. 400 000,- inkludert arbeidsgiveravgift og sosiale utgifter.

Sykefravær

Som tidligere nevnt har det vært vanskelig å gå tak i sykefraværs statistikk. Tabellen under viser tilgjengelig sykefraværs statistikk fra 2001 – 2007 (første kvartal).

Tabell 7. Sykefravær i Kongsberg kommune 2000-2007

	Ant ansatte	Sykefravær >16 dager	Sykefravær <16 dager	Sykefravær totalt
2000	572			
2001	761	-	-	15,33%
2002	793	-	-	13,83%
2003	844	-	-	-
2004	875	4,90%	6,90%	11,80%
2005	994	3,50%	8,80%	12,30%
2006	998	2,40%	9,70%	12,10%
2007	824	2,70%	10,50%	13,10%

Her er sykefraværs tallene satt opp i en matrise. Antall ansatte varierer sterkt. Årsaken ligger blant annet i organisasjonsendringer. Avdelinger har blitt lagt til helse og omsorg som har vært organisert for eksempel i sosial tidligere. Man har øket antall tjeneste steder. Og man har fått en utviklings og forvaltningsavdeling.

For å visualisere tallene er de satt inn i et søylediagram.

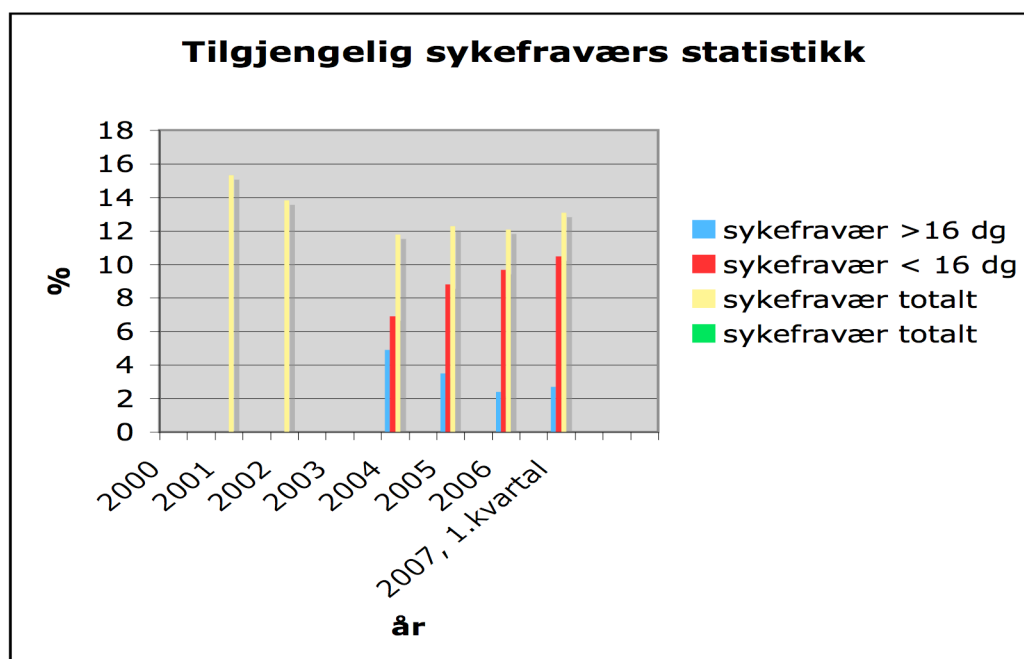


Diagram 5. Sykefravær i Kongsberg kommune 2001-2007.

Sammenfatningsvis kan følgende resultat leses ut fra matrise og diagram:

1. Høyt fravær i 2001 og 2002. Det var under den store omorganiseringen som angikk alle ansatte i kommunen
2. Ikke kjent hvordan fraværet artet seg i 2003.
3. Vesentlig lavere fravær i 2004
4. En jevn og stabil øking i det totale sykefraværet fra 2004 og frem til i dag. Ca 1% øking hvert år fra 2004 til 2007.
5. Korttidsfraværet er synkende og langtidsfraværet er økende.
6. Ingen øking i forbindelse med endringene i 2002/2004
7. Korttidsfravær og langtidsfravær er omvendt proporsjonale fra 2004 og fremover.

I intervjuene, er det 3 personer som uoppfordret har fortalt at de har blitt syke pga prosessene og arbeidsbelastningene. Alle tre hadde fysiske sykdommer som ble utløst av psykiske belastninger og stress.

Flere av intervjuobjektene fortalte om sykdom i intervjuet. Men de andre var meget tydelige på at det ikke var jobb som var årsaken til sykdom. I dette materialet – tilfeldig

utvalgt – på 14 personer - er tre blitt syke på grunn av belastninger på jobb. Det vil si ca. 20% av det totale materialet.

Sykefravær har en rekke omkostninger i form av :

- Vikarer
- Overtid
- Overansettelser
- Opplæring
- Kvalitetsreduksjon
- Arbeidsleders tid
- Rekruttering av vikarer. Annonsering. Byråkrati rundt arbeidsavtaler.

Ingen av disse kostnader er tatt høyde for og bokført spesielt i forbindelse med omorganisering. Det er derfor ikke mulig å finne frem til hvilke kostnader som er relatert til omorganiseringen i pleie og omsorgs etaten.

Direkte utgifter

De direkte finansielle kostnader som skulle kunne finnes i regnskapene sammenfattes i tabellen under. Som framgår av tabellen mangler flere opplysninger også om disse kostnadeene.

Tabell 8. Direkte utgifter i samband med organisations endringen

Bruk av konsulenter i 2002/2003		Kr 823.585,-
Leie av lokaler	Internt	
Beverting ved møter	Ikke spesifisert	
Innleie av vikarer ved store informasjonsmøter	Ikke spesifisert	
Eventuelle flytte utgifter	Nei	
Eventuelle ombyggings kostnader	Nei	
Eventuelle kostnader ved å endre telefon nummer datalinjer etc.	Ikke oppgitt	
Innkjøp av nytt utstyr.	Ikke oppgitt	
Opplæring av personell som har fått nye oppgaver	Ikke spesifisert	
Turnover, personale som slutter pga endringene: ny rekruttering: annonsering, intervjuer, arbeidsavtaler, lønnsmeldinger etc.	Ikke oppgitt normal turnover. Eller antall ansatte som har sluttet pga. omorganisering	
Tap av kompetanse?	Ikke kjent	
Kostnader fra regnskapene		Kr. 823.585,-

Svært mange av de punktene som er satt opp som mulige utgiftsposter i forbindelse med en omorganisering er ikke spesifisert som utgifter knyttet til omorganisering. Det er derfor ikke mulig å si noe sikkert om disse kostnadene bortsett fra konsulent kostnadene. Turnover er et måltall som er interessant. Av de 14 som ble intervjuet har 6 personer skiftet jobb på grunn av omorganiseringer. To av dem er ute av organisasjonen i dag. Omorganisering er den direkte årsak til at kommunen mister ansatte og det koster store beløp å nyrekruttere og sette nye medarbeidere inn i jobben. Beløpet er ikke kalkulert i Kongsberg kommune (Tziner & Biarati 1996).

Totale kostnader

I nedenstående tabell sammenfattes de totale kostnader som har vært mulig å identifisere 3–4 år etter at omorganiseringen fant sted, og med det faktum at man har ført kostnader som tilhører omorganisering inn i det ordinære drifts budsjettet - og ikke har spesifisert kostnadene til omorganiseringer.

Tabell 9. Identifiserte total kostnader for omorganiseringen

Tekst	Kostnader i kr.
Årsverk i forbruk på energilekasje, overtid, diverse møtevirkosomhet ca 10% av oppgitt tidsforbruk = 5 årsverk a 400 000,- nkr = 2 000 000,- nkr	2 000 000,-
Sykefravær Sikkert sykefravær pga endringer og arbeidsforhold 3 pers i 5 måneder. Kommunens kostnad 16 dager x 3.	40 000,-
Kostnader fra regnskapene	823 000,-
Mulige Totalkostnader som har vært mulig å identifisere.	2.863 000,-

På grunn av all usikkerhet omkring de resultater som kommer frem i beregningen av medgått tid og kostnadene til denne, velger man å benytte 10% av de totalt kostnader for å gjøre et estimat. Alt i alt er dette *særdeles* forsiktige tall også tatt i betraktning at mange ikke ville oppgi den tid de brukte til samtaler etc. Men for å være trygg på at man ikke bruker for høye tall brukes bare 10% av totale kostnader.

Svært mange tall er ikke er tilgjengelige fordi kostnader er ført i vanlig drifts regnskap.

Sykefraværstatistikken gir ikke grunnlag for en tolking om at statistikken er øket pga endringene. Kostnadene til sykefraværet til de intervjuede som har oppgitt at de ble syke pga endringsarbeidet og arbeidspress i den sammenheng er ført opp, da disse er de eneste sikre sykefravær på grunn av endringsprosesser og økt arbeidspress.

Til tross for at mange opplysninger ikke finnes, til tross for at endel ansatte ikke ønsker/vil oppgi tid brukt, kommer en lavt estimert sum for denne omorganiseringen likevel opp i 2,8 millioner kr. Det tilsvarer drøyt 6 årsverk med sykepleiere.

Dette er kostnadene for en mindre endring.

DISKUSSION

Valg av metode

Forskjellige metoder kan nyttes for å måle effekten av en omorganisering. I mange omorganiseringer vil motivet for endringer være et behov for å redusere kostnader. Ofte blir resultatet av omorganiseringen blir målt etter hvor mye man har klart å redusere kostnader – uten å ta med de omkostninger som endringen medfører. Ofte blir det hevdet at bedriften eller organisasjonen nå har en mer effektiv drift og dermed sparer penger. Man kan også tenke seg at man i en produksjonsbedrift kan se på produksjonstall og vurdere effektene av en organisasjonsendring i form av endringer i produksjonen og kvalitet på tjenesten. Det er vanskeligere å få til en tjenesteytende organisasjon.

I en organisasjon som en kommune der man yter tjenester er måling av effektivitet og kvalitet vanskelig. Fra et forretningsmessig synspunkt kan man vurdere om tjenestene blir utført til rett tid til en avtalt kvalitet osv, uten at det sier så mye om kvaliteten egentlig, fordi kvaliteten ofte henger sammen med kvaliteten i møtet mellom mennesker.

For at tjenesten skal bli optimal, må de menneskene som yter tjenester oppleve at de har det bra i sin jobb situasjon. Valget på metode henger derfor sammen med en vurdering at når de mennesker som skal utføre tjenester er frustrert og fortvilet over sin arbeids situasjon så vil det gå ut over den arbeidsinnsats som vil kunne ytes. Derfor er fokus lagt på ansattes følelser og opplevelser.

Tidsbruk

Endringen som er i fokus for denne undersøkelsen fant sted 2-3 år før intervjuet ble gjort. Ingen hadde ført oversikt over tidsbruk. Den oppgitte tidsangivelsen er omtrentlig og etter hukommelse. Det vil si at tidsangivelsen er meget usikker.

Vi vet at mennesket glemmer. Spesielt glemmer man like etter en opplæring, eller etter en opplevelse (Wikipedia, Kristensen 2002). Som nevnt i metode kapitlet har kommunen vært utsatt for en rekke omorganiseringer de siste 10 årene. Mange av dem som er intervjuet har ikke vært helt klar over om det var den ene eller andre omorganiseringen som var tema.

Det kan man se på som et metodeproblem. Men dette er en retrospektiv undersøkelse der informantene blir spurt om hvor mye tid de brukte på omorganiseringen for 3-4 år siden. Det ligger i sakens natur at det ikke kan bli eksakt kunnskap. Men det kan gi en indikasjon på om det er slik at det brukes mye tid i en omorganiseringsprosess. Når intervjuobjektene ble utfordret på å vurdere en konkret tidsangivelse ble flere av dem forbauset over hvor mye tid som egentlig hadde gått med.

Flere av intervjuobjektene uttrykte under intervjuet at de ikke hadde tenkt så konkret på hvor mye tid omorganiseringen hadde tatt. De syntes det var vanskelig å stipulere hvor mye tid som var brukt. Noen følte seg så usikker på å angi tid, at de absolutt ikke ville gjøre det der hvor de var meget usikre. Alle de intervjuede var opptatt av ikke å oppgi mer tidsbruk enn det som var reelt. Man kan derfor gå ut fra at de gitte tidsangivelsene ikke er for store.

Det er litt usikkert hvorfor rådmannen ønsket at man skulle se på denne prosessen og ikke den som var et par år tidligere. Det er mulig at tidsaspektet er et moment. Det er også mulig at det dette var en prosess som var mer avgrenset og mer håndterbar? Forfatteren hadde ikke kunnskap om organisasjonsprosessene i kommunen, og hadde heller ingen preferanser om hvilke prosesser som skulle være mer interessante. Da rådmannen foreslo denne spesielle prosessen ble det akseptert umiddelbart.

En av de intervjuede spurte: *”- det er ikke en rasjonaliseringsprosess du tenker på da? Det er ikke gjort noe med sjølve organisasjonen – det som er gjort disse årene er at det har blitt færre seksjonsledere og færre distrikt. Men det i seg sjøl forandrer ikke sjølve organisasjonen”*. Og det er helt åpenbart at denne endringen ikke var en dyptgripende og gjennomgående endring slik som den som hadde vært et par år tidligere.

Pleie og omsorgsavdelingen i Kongsberg har vært i kontinuerlig endring siden 1987. (Næss 2000). Det har vært tildels svært omfattende prosesser der det var en fullstendig omkalfaltring av organisasjonen. Det har hele tiden vært topp-leder styrte prosesser. De ansatte har blitt involvert i den hensikt at skal forstå hvorfor endringene er nødvendige (Næss 2000). I følge John Kotters forskning er det en metode hvor en stor andel av prosjektene er mislykket, eller nesten mislykket. Svært få har gode resultater med denne metoden (Kotter 1995).

En av de ansatte setter ord på hvordan hun opplevet dette, og hvordan hun hadde ønsket å bidra:

”Og i starten var jeg sånn veldig bevisst på det, at jeg skulle lissom tenke gjennom det, komme med innspill og være sånn aktivt med da, at jeg skulle, skulle ikke tenke etterpå at du sa jo ikke noe, så da får du ta det som det kommer lissom. Men etter hvert erfarer man jo at det har jo minimalt for seg da, innspilla man kommer med og energien man bruker på det. Ba blir man mere tilskuer til det som skjer. Og kanskje den siste, de siste gangene så har det vært sånn: Ja, ja, jeg gidder ikke å tenke så mye over det – det som skjer det skjer, jeg får forholde meg til det når endringa er gjort. Og så får jeg ta en runde med meg sjøl, om det her er noe jeg vil være med på videre lissom.”

De nye organisasjonene har ikke vært perfekte, og det har i løpet av årene stadig vært endringer. Den ene endringen har ført til den andre. Den endringen som er fokus for denne undersøkelsen er ikke av de dyptgripende og omfattende prosesser. Likevel er det helt tydelig at det den har påvirket de ansatte og at det har gått med mye tid.

Resultatet fra beregningen av tidslekasje viser at medgått tid er 55 årsverk. Det er svært mye tid. Om man regner med at bare 50% av den oppgitte tid er reelt tidsbruk, er likevel tallene svært store. Regnet om i penger vil det si ca 10 000 000,- n.kr. Tiden som er brukt til møter, samtaler og frustrasjoner, skulle vært brukt til bruker rettede tjenester.

Det er svært store tall sett i relasjon til at dette er en liten omorganisering. Resultatet er trolig en konsekvens av at organisasjonen har vært i endring de siste 20 år. De ansatte er slitne av prosesser. Man kan ikke uten videre ta disse tallene ut som en kostnad. Det er fast ansatte personer som får sin lønn. Men når mye av tiden er brukt til annet enn det den skulle vært brukt til – kan man tenke seg at kvaliteten på arbeidet kan ha blitt noe dårligere....? I arbeid med mennesker er tid en kvalitetsfaktor. For mange eldre er kontakten med hjelpe personalet dagens høydepunkt. Mange har ikke mye kontakt med andre mennesker utover dette. Selv om brukerne har fått vasket seg, fått sine medisiner og stelt sine sår, så har de fått mindre av personalets tid.

De ansatte gir uttrykk for at de er svært slitne og demotiverte. Og med så stor andel av tiden som har gått med til annet enn det som ligger til stillingen, så må de egentlige arbeidsoppgavene gjøres på kortere tid. Det øker arbeidsbelastningen og opplevelsen av for stort arbeidspress.

Stressteoriene forteller om sykdom på grunn av for stort stress. Stress er sykdomsfremkallende dersom man opplever en stress situasjon over tid (Mc Ewen 1998; Bjørntorp 1996).

Sykefravær

Flere undersøkelser konkluderer med at organisasjonsendringer og/eller nedbemanninger fører til økt sykefravær (Woodward *et al.* 1999; Vathera *et al.* 1997,1999) I noen undersøkelser har man målt hvor stor del av fraværet som hadde organisasjonsendringer som årsak. Der finner man at sykefraværet øker med varierende prosentandel på grunn av økte jobb krav – ca 30%, mindre jobb kontroll – ca 30%, og redusert sosial støtte ca 30%. Høyest risk for økt sykefravær så man der hvor det var en kombinasjon av økte jobb krav, redusert jobb kontroll og redusert sosial støtte. (Kivimäki *et al.* 2000, Vathera *et al.* 2000). Man fant at det var en økt andel med muskel og skjelettsykdommer, depresjoner og oppgitthet og resignasjon. Og – at langtidsfraværet økte og korttidsfraværet sank (Pettersen *et al.* 2005).

I Kongsberg finner man et høyt sykefravær i 2001 og 2002. Det var mens den store gjennomgripende endringen fant sted. I 2003 finnes ingen tall på sykefraværet. Fra 2004 og fremover er det en jevn øking i sykefraværet. Og langtidsfraværet øker nøyaktig i samme grad som korttidsfraværet synker. Med andre ord, det er ingen tall

som tyder på at endringen i 2003 medførte et økt sykefravær. Men gjennom intervjuene kom det frem at ansatte hadde blitt syke på grunn av endringene, økt arbeidspress, mindre kontroll og økt opplevelse av stress.

Tre av informantene oppga at de var blitt syke pga jobben. De hadde alle tre klassiske psyko-somatiske sykdommer med et klart utspring i jobb situasjonen. Av et lite materiale på 14 personer, er tre blitt syke pga jobb. Det kan være tilfeldig, men det er påfallende.....

De som særlig gir uttrykk for stress og stort arbeidspress er koordinatorene. De opplever store krav i sin jobb både fra brukere, pårørende og fra sine arbeidskamerater. Og de har liten myndighet. De opplever trolig en del sosial støtte. Flere har gitt uttrykk for at de opplever at man støtter og hjelper hverandre. Man kan tenke seg at det er årsaken til at det har tatt svært lang tid før man har fått et høyt sykefravær. Kravene er meget høye og de har liten kontroll.

Teoriene om stress og tidligere forskning på omorganiseringer og nedbemanning og de utsagn som de intervjuede har kommet med, kan man tolke det dit hen at en stor del av økingen i sykefraværet i pleie og omsorgs etaten i Kongsberg kommune er relatert til stress og press og uforutsigbarhet på grunn av stadige endringer de siste årene. De funn som er gjort stemmer godt overens med de funn man har gjort i andre undersøkelser.

Det er ikke mulig i denne fremstillingen å si at sykefraværet har økt med en viss proSENTSATS på grunn av endringsprosessene - og ut fra denne regne ut kostnadene. Et økt sykefravær kan ha flere årsaker. Noe kan være tilfeldig. Det er derfor tvilsomt å tolke et øket sykefravær i en endringsperiode. Endringene *kan* til dels være årsaken til et øket sykefravær, men det er ikke helt sikkert. Den beste måten å få vite om hva som er årsaken til sykefraværet er å spørre de ansatte.

Gröjer og Johansons (1996) modell om hva sykefraværet koster er en god modell. Den kan være et utgangspunkt i den enkelte bedrift – at man går inn og undersøker hva et sykefravær i den bedriften koster og bruker den til å tydelig gjøre kostnadene. Det er ikke gjort i Kongsberg kommune. I denne fremstillingen kan den være en påminner om at dette er også kostnader som må beregnes for å få frem hele bildet.

Ikke alle omkostninger er like lette å beregne. Økt turnover på grunn av endringsprosesser er bare mulig å beregne dersom man har et tall for ”en normal turnover”. Turnover bør beregnes som en kostnad. Det må gjøres i den enkelte organisasjon, da omkostningene vil variere fra en organisasjon til en annen. Å beregne kostnadene for turnover er nyttig som en bevisstgjøring i forhold til verdien av å beholde arbeidstakere i organisasjonen. Kompetansen de besitter er vanskelig å sette verdi på. Men der hvor kompetansen er en mangelvare, må man ta det med i beregningene. I endel sammenhenger kan det bety en vesentlig kostnad.

Regnskap

På grunn av regnskapsføringen var det ikke mulig å få ut de tallene som var nødvendige for å lage en sammenstilling av de faktiske kostnadene. Det som var helt klart og tydelig var at bruken av konsulenter var en kostnad som var relatert til omorganisering. De andre tallene som ville være aktuelle er gjemt i driftsbudsjettet. Og det er trolig det som er tilfellet i mange organisasjoner. Kostnadene blir ikke bokført på en slik måte at man kan lese dem ut av regnskapet at de er relatert til omorganiseringer.

Man kan spørre seg om hvorfor omorganiseringen ikke ble ført som prosjekt eller tilsvarende. I denne tilfellet kan det være at man vurderte at endringen var så liten at det ikke var noen hensikt? At kostnadene ikke ville bli så store?
Eller at det ikke er tradisjon for å spesifisere omkostningene med omorganiseringer?

Som oftest er motivasjonen for å iverksette organisasjonsendringer et behov for å redusere kostnader. I denne prosessen ble antall ansatte i pleie og omsorg redusert med fire årsverk, en pleie og omsorgssjef og 3 stabstillinger. En besparing på ca n.kr 1 800 000,-.

Det kommer ikke frem noe sted at organisasjonsendringen har en kostnad. Det blir en noe underlig fremstilling når man kun presenterer besparelsene og ikke tar med omkostningene med omorganiseringene. Når det ikke finnes klare mål på hva en omorganisering koster, kan man heller ikke vurdere de eventuelle besparelsene ved omorganiseringen. Etter vanlige regnskaps prinsipper er det ikke mulig å vurdere en gevinst uten å trekke fra omkostningene.

Det som er gjort i denne oppgaven er å ta frem de forskjellige mulige kostnadene, for å peke på hva som kan være kostnader i en omorganisering. Alle disse er ikke alltid med i alle omorganiseringer. Og selvsagt kan det være slik at man ut fra en total vurdering av fordeler og ulemper velger å gjennomføre en organisasjonsendring ut fra en strategisk tenking. Omkostningene ved endringene vil bli tjent inn igjen i fremtiden på grunn av en mer smidig og effektiv organisasjon. Men da er det en bevisst kalkulering av omkostninger og innsparinger.

Problemet er at det kan se ut som om man i denne organisasjonen har ment at organisasjons endringer kan løse økonomiske problemer uten å ta høyde for de omkostninger som følger med.

En kritikk mot denne oppgaven kan være at den psykososiale delen har fått for stort fokus. Man har sett på stress og sykdom i forbindelse med omorganiseringer tidligere. Men det som er nytt i denne fremstillingen, er å forsøke å kvantifisere tidstapet og sette det i sammenheng med sykefravær og finansielle kostnader.

Det kan hevdes at det er spekulativt å ta resultatet fra en intervju undersøkelse på 14 personer og gjøre det gjeldende for en organisasjon på over 800 ansatte. Nettopp av denne grunn har man vært svært forsiktig. Utvalget er representativt for organisasjonen og man har bare brukt 10% av det resultat som foreligger for å lage et estimat som sier

noe om hvilket tidstap man snakker om. Tidstap blir ikke vurdert som en reel kostnad i omorganiseringer i dag. Endel av hensikten med denne oppgaven er å peke på de betydelige omkostningene som aldri blir kalkulert.

Problemer med å få frem aktuelle tall fra sykefraværs statistikker og regnskap, er den direkte årsak til at sykefravær og finansielle omkostninger ikke har fått så stor vekt som hadde vært ønskelig. 3 – 4 år etter den aktuelle omorganiseringen var det forventet at det kunne være vanskelig å få frem tall. Ekstra uheldig var at kommunen hadde skiftet datasystem akkurat under denne omorganiseringen. Det fikk dessverre konsekvenser for relevant sykefraværs statistikk i akkurat det året da omorganiseringen fant sted.

Regnskapsføringen vil være avhengig av hvor bevisst ledelsen er på at omkostningene er omfattende, og hvor interessert man er i å få dokumentert og spesifisert omkostningene i forbindelse med omorganisering. I denne sammenhengen kan man anta at fordi dette var en mindre endring, ikke var forventet store utbetalinger bortsett fra kostnader til konsulenter. Disse kostnadene er lett og identifisere.

Noen ansatte byttet arbeidsplass, men trolig var det ikke de store utbetalingen i den sammenheng. Men det vil helt sikkert ha kostet i form av tid.

Det kan synes som om konklusjonen fra Riksrevisjonens rapport om omorganiseringer som forvaltningspolitisk virkemiddel; *”Undersøkelsen viser at det generelt er lite fokus på utgiftene til omorganiseringer, både ved planlegging, gjennomføring og oppfølging, samtidig som utgiftene til omorganiseringer er vesentlige.”* kunne ha vært den samme i Kongsberg.

Når man ser på de svært høye tallene på tidstap i forbindelse med omorganiseringen opp mot den innsparingen som er gjort, kan man stille mange spørsmål.

Men - alle topplederne synes å være enige om at endringen var nødvendig og riktig.

Men frustrasjons nivået blant de ansatte er svært stort. Nesten kontinuerlige endringsprosesser i 20 år har ført til sterk slitasje blant de ansatte med liten toleranse for nye endringsprosesser.

Stadig skiftende forhold i arbeidslivet gjør at man som arbeidstaker må forvente endringer. Men med de omkostninger som er kommet frem i denne oppgaven må man stille spørsmål om hva som skal til for å redusere omkostningene ved en omorganisering.

Er endringene nødvendige for en fornuftig videre drift? Vil eventuelle innsparinger være varige?

Dersom man beslutter at endringer er nødvendige, vil planlegging, involvering og gjennomføringen ha stor betydning for hvor store omkostninger som påløper – og hvor store de reelle innsparingene vil bli.

Forfatteren har forsøkt og vurdere materialet på en så nøytral måte som mulig, men det er viktig å påpeke at denne vurdering naturligvis kan ha blitt påvirket av hennes egen

erfaring med å ha vært i gjennom en omorganisering som hun var prinsippielt uenig i – med resultat at hun valgte å bytte arbeidsgiver, og hennes egen erfaring om bruk av tid.

KONKLUSJONER

I denne oppgaven er det satt fokus på kostnader relatert til omorganiseringer. Spørsmålene som ble stilt var følgende:

Vil økt stress og uhelse medføre økte utgifter? I så fall hvilke?

Hva koster et eventuelt økt sykefravær?

Hva koster den praktiske gjennomføringen av en omorganisering?

Hvordan kan man beregne de totale kostnader ved en omorganisering?

Det er naturligvis ikke mulig å gi et konkret allmengyldig svar på disse spørsmålene. Svarene vil variere etter hvilke organisasjoner som gjennomfører omorganiseringer.

Det er tydelig at man i Kongsberg kommune, i likhet med svært mange andre organisasjoner, ikke synes å ha tatt omkostningene med omorganiseringer på alvor, etter som det har vært så vanskelig å få frem opplysninger om ulike kostnader. Man vet at det vil koste et antall kroner å leie inn konsulenter, og forøvrig har man åpenbart en formening om at det ikke er så store omkostninger.

Intervjuene bekrefter forfatterens forforståelse om at det i en omorganiserings prosess brukes svært mye tid på frustrasjoner og på å hjelpe og støtte hverandre i det som blir opplevd som en vanskelig og uforutsigbar hverdag. Mange bruker tid på å snakke med hverandre på jobb, andre bruker mye tid på snakke venner og kjente hjemme. Tallene som kom frem etter intervjuene var svært høye. Det var forventet at tidsbruken skulle være stor. Men den var vesentlig større enn man hadde kunnet tenke seg.

I Pleie og omsorg i Kongsberg kommune har man et jevnt stigende sykefravær. Det er ingen av tallene som tilsier at endringsprosessene er årsak til et øket sykefravær. Men ettersom pleie og omsorg har vært i en nesten kontinuerlig endringsprosess siden 1998, så kan man tenke seg at de siste stigende fraværet er en konsekvens av langvarige stress situasjoner, økt arbeidsbelastning som følge av nedbemanningen. Belastningen forsterkes av økt sykefravær og det blir en vond sirkel.

Når det gjelder rene kostnader forbundet med omorganiseringer så er det vanskelig å vite noe sikkert om disse all den tid kostnadene er ført inn i det ordinære drifts regnskapet og ikke skilt ut som et eget prosjekt. Konsulenter koster mye, det kommer tydelig frem. Man kan tenke seg at det kan være verd pengene dersom konsulentene bidrar til en mer smidig prosess og man demmer opp for stress og frustrasjon.

Man har heller ikke en oversikt over turnover i pleie og omsorg i Kongsberg kommune. Derfor er det vanskelig å kunne si noe sikkert om hvor mange mennesker som har sluttet på grunn av prosessene.

Som en konklusjon på denne undersøkelsen må man kunne si at det uten tvil er svært store kostnader forbundet med en omorganisering. Størst er de omkostninger som man ikke kan ta høyde for i det ordinære regnskapet. De er så store at de burde få enhver leder som planlegger en omorganisering til å tenke en gang til, være tydelig på hva man ønsker å oppnå, mål, planlegge nøye, og involvere de ansatte slik at de opplever at de har innflytelse.

Planlegging med vurderinger av hva man tjener på å gjennomføre endringen, og hva den vil medføre av omkostninger er viktig. Et reelt budsjett og god regnskapsføring vil gi et godt bilde av hva omorganiseringen faktisk koster, dersom man også tar med og beregner et forventet tidstap. Regnskapet må inneholde en kartlegging av ansattes tidsbruk.

Anbefalingen vil være at man i en kommende stor omorganisering kunne komme inn på et tidlig tidspunkt for å være med i prosessen og legge til rette for alle kostnader knyttet opp mot en endringsprosess ble bokført. Spesielt vil man kunne få tall på de kostnader som man vanligvis ikke bokfører, nemlig tall på frustrasjons tid, samtaler med kolleger, møte tid og så videre. Man kan se for seg at ansatte fører logg i en gitt periode over hvor mye tid de bruker til for eksempel samtaler hver dag. Det vil gi en unik kunnskap om hvor mye tid ansatte bruker til å være frustrert og fortvilet over endringer. Det vil også kunne fortelle om hvilke ansatte som bruker mest tid. Ledere, mellomledere, koordinatore eller andre ansatte.

Man kan se for seg at man spør ansatte direkte om hvilket sykefravær som er knyttet til endrings prosessene. Og man kan se for seg at alle drifts kostnader knyttet til omorganisering – store eller små, blir ført i et eget ”omorganiserings regnskap”. På den måten vil man få et mer konkret tall på hva omorganiseringer koster.

Nå er det fortsatt slik at det er mange faktorer som spiller inn, og som vil kunne gjøre en omorganisering svært forskjellig fra en annen. Men selv om det ikke ville bli tall som umiddelbart kunne overføres fra en organisasjon til en annen, ville man kunne få en god indikasjon på hva en omorganisering koster når man tar med alle omkostninger. Det vil kunne gi organisasjoner en bevissthet om hvilke kostnader som må tas med inn i beregningen når man planlegger en omorganisering. Da vil man også få en riktigere vurdering av de reelle innsparingene.

REFERANSER

Andersen ES., Baustad I., Sørsveen Å (1994). *Ledelse på Norsk. Prinsipper, arbeidsmåter og resultater*. Ad Notam Gyldendal, Oslo.

Asplan Analyse (2005) *Omstillinger; Hva koster de? Hva krever de?* Prosjektrapport, Sandvika.

Bolman LG & Deal TE (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Gyldendal Akademisk, Oslo.

Bjørntorp P & Rosmond R (1999). *Hypothalamic Origin of the Metabolic syndrome x*. Annals of the New York Academy of sciences, New York.

Burke RJ (2003). Survivors and victims of hospital restructuring and downsizing: who are the real victims? *International journal of nursing studies* **40**, 903-9.

Christensen T & Lægreid P (2003). *Trust in Government - the Significance of Attitudes Towards Democracy, the Public Sector and Public Sector Reforms*. UNIFOB, Bergen.

Forsberg C & Wengström Y (2003). *Att göra stsystematiska litteraturstudier. Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. Natur og kultur, Stockholm.

Greenglass ER & Burke RJ (2001). Stress and the effects of hospital restructuring in nurses. *The Canadian Journal of Nursing Research* **33**, 93-108.

Greenglass ER & Burke RJ (2002). Hospital restructuring and burnout. *Journal of health and human services administration*. **25**, 89-114.

Gröjer JE & Johansson U (1996). *Personalekonomisk redovisning och Kalkylering*. Arbetskyddsnämnden, Stockholm.

Holme IM & Solvang BK (1997). *Forsknings metodik. Om kvalitative og kvantitative metoder*. Studentlitteratur, Lund.

<http://www.nav.no/jobbogarbeidsliv/jobboghelse/sykemelding/reglervedsykemelding>

Innst. S. nr. 73. (2005 – 2006) *Innstilling til Stortinget fra kontroll og konstitusjonskomiteen*. Innstilling fra kontroll og konstitusjonskomiteen om Riksrevisjonens undersøkelse av omorganiseringer som forvaltningspolitisk virkemiddel. Oslo.

Juran JM (1964). *Managerial Breakthrough*. MC Graw Hill, New York

Kapland RS & Norton DP (1996). *The Balansed Scorecard*. Harvard Business school Press, Boston.

Karasek R & Theorell T (1990). *Healthy Work*. Basic Books, New York.

Kvale S (1997). *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Studentlitteratur, Lund.

Kivimäki M., Leino-Arjas P., Luukkonen R., Riihimäki H., Vahtera J., Kirjonen J (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: prospective cohort study of industrial employees. *British Medical Journal*. **325**, 857-60.

Kommuneloven § 60 (2001) Kommunal og Regionaldepartementet. Register over kommuner med betinget statlig kontroll og godkjenning. (Robek)
http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/Kommune-_og_fylkesforvaltning/ROBEK-2.

Kotter J (1995). Leading change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. **59**.

Kvalitetsforskriften (2003). *Forskrift om kvalitet i helse og omsorgstjenestene for tjenesteyting*. Helse og omsorgsdepartementet. Oslo

Laagendalsposten (1985 – 2007). www.laagendalsposten.no/pleieogomsorg.

Liukkonen P (1994). *Vad kostar sjukfrånvaro och för hög personalrörlighet?* Svenska Arbetsgivarförbundet, Stockholm.

McEwen BS (1998). Protective and Damaging Effects of Stress Mediators. *New England Journal of Medicine* **338**, 171-179.

Mintzberg H (1992). *Structure in fives. Designing effective organizations*. Engewood Cliffs, New Jersey.

Moland LE., Bogen H (2001) *Konkuranseutsetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner*. Fafo-rapport 351.

Moland LE., Holmli H (2002). *Nærværende lederskap og tverrfaglighet i pleie og omsorgssektoren. Arbeidslagsmodellen i Rykkinn, et pilotprosjekt i Bærum kommune*. Fafo-rapport 390.

Næss T (2000). *Mislykket omorganisering. En case-studie av endringsprosesser i pleie og omsorgstjenesten i en mellomstor kommune*. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Oslo.

Opedal S., Stign IM., Laudal T (2002). *Flat struktur og resultatenheter. Utfordringer og strategier for kommunal ledelse*. NIBR-rapport 2002:21

Pettersen I-L., Hertting A., Theorell T., Hagberg L (2005). Are trends in Work and Health conditions Interrelated? Study of Swedish Hospital Employees in the 1990s. *Journal of Occupational Health Psychology* **2**, 110-120.

Self P (2000). *Rolling back the State. Economic Dogma & Political Choice*. St. Martins Press, New York.

Short JD (1997). Psychological effects of stress from restructuring and reorganization. Assessment, intervention, and prevention strategies. *Official journal of the American Association of Occupational Health Nurses* **45**, 579-604

Senge PM (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York

Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G., Smith B (1999). *The Dance of Change. The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. Doubleday, New York.

St. meld. (1986) *HVPU reformen – fra pasient til beboer*. St. meld. Nr.67 (1986 – 87) Statens offentlige utredninger, Oslo

St. meld. (1984) *Sykehjemmene i en desentralisert helse og sosialtjeneste*. St meld. Nr. 68 (1985 – 86) Statens offentlige utredninger, Oslo.

St. prp. (1997) *Opptappingsplan for psykisk helse*. St. prp. 63 (1997 – 98) Statens offentlige utredninger, Oslo.

Szücs S (2004). *Omorganisasjon och ohälsa. Skyddsombuden vid kommunala arbetsplatser om förändringsarbetet*. Arbete och Hälsa, Stockholm.

Sørensen RJ., Borge L-E., Fjeldstad. M., Monkerud LC., Pallesen T., Vabo SI (2007). Omstilling og utvikling i norske kommuner. Mye skrik og lite ull? *Forskningsrapport 3*. Handelshøyskolen BI, Oslo.

Tziner A & Birati A (1996) Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach. *Human Resource Management Review*. 6, 113-122.

Vahtera J., Kivimäki M., Pentti J., Theorell T (2000). Effect of Change on the Psychosocial Work Environment on Sickness Absence. A seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiology and Community Health* **54**, 484-93

Vahtera J., Kivimäki M., Pentti J (1997). Effect of organizational downsizing on health of employees. *Lancet* **350**, 1124-8.

Wärborg P (2007). Stress och ohälsa i ett nordiskt perspektiv samt stress och dess effektersystem. Forelesning Nhv, 31. jan 2007.

<http://www.Wikipedia.org> Søkeord: hukommelse.

Woodward CA., Shannon HS., Cunningham C., McIntosh J., Dendrum B., Rosenbloom D., Brown J (1999). The impact of re-engineering and other cost reduction strategies on the staff of a large teaching hospital: a longitudinal study. *Medical Care* 37, 556-69

VEDLEGG 1

Introduksjonsbrev

Flesberg, 01. august 2006

Til ansatt i Kongsberg kommune.
Som har vært berørt av omorganiseringer i kommunen.

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I STUDIE

Hei,

Jeg har i løpet av de siste årene studert ved Nordiska Högskolan för folkhälsovetenskap i Gøteborg. Mitt fokus har vært ledelse og ledelses fag sett i et folkehelse perspektiv. Som en avslutning på mine studier, er jeg nå i gang med å skrive en master oppgave.

Omorganiseringer har vært svært hyppig forekommende i de fleste kommuner, så også i Kongsberg.

Det er mange årsaker til at kommuner eller bedrifter har et ønske om å omorganisere. Det kan være ønske om en mer effektiv drift, det kan være ideologisk betinget, man mener at en organisasjonsform er bedre, det kan være økonomiske årsaker eller andre årsaker.

Uavhengig av hva årsaken er, så er en omorganisering en belastning for de ansatte, og det medfører endel kostnader.

Tittelen på min master oppgave er:

Store omorganiseringer, hva koster de?

En sammenstilling av regnskapstall, kostnader beregnet ut fra statistikker og kostnader knyttet til subjektive opplevelser

Til nå er det ingen som har sett på hva de faktiske kostnadene med en omorganisering egentlig beløper seg til.

Kostnadene kommer fra direkte utgiftsposter slik som, honorarer til konsulenter, flytte-utgifter, kostnader til omstrukturering av telefoner, it linjer, informasjonsmøter, endringsprogrammer og lignende. Disse kostnadene vil kunne finnes i regnskapene.

En annen utgiftspost kan være økt sykefravær. Ved å se på sykefraværs statistikker før og etter omorganiseringen, kan man se om det har vært økt sykefravær i perioden, og beregne kostnader på bakgrunn av statistikkene.

En tredje utgiftspost er energi lekasje. Det er en utgiftspost som aldri vil bli synlig i noe regnskap. Det er bare den enkelt arbeidstaker som vet noe om hvor mye av arbeidstiden som har gått med til samtaler med kolleger, samtaler med venner, til møter og til å være frustrert.

Det er denne siste utgiftsposten jeg ønsker hjelp til av deg. Jeg ønsker å stille deg noen spørsmål om hvordan du hadde det under omorganiseringsperioden, og hvordan det påvirket arbeidet ditt.

Selve intervjuet vil vare i ca en time. Jeg vil ta notater underveis, og i tillegg vil jeg bruke bånd opptaker. Dette for å sikre at jeg ikke mister noe, eller at jeg misoppfatter noe.

Etter intervjuet vil jeg skrive ut samtalen. Båndene vil bli destruert i etterkant.

Notatene vil senere bli kryptert og oppbevart på min data maskin. Det er bare jeg som har tilgang til passord for dekryptering.

Du vil hele tiden være anonym. Ingen vil få tilgang til din identitet. Det skal ikke på noen måte være mulig å kunne gå tilbake og finne frem til hvem som har vært med på undersøkelsen. De som er med på undersøkelsen er plukket ut i forhold til at de arbeider på forskjellige steder, har forskjellige yrker, har forskjellig alder og kjønn, og har vært involvert i omorganiseringen på forskjellig vis.

Hvis det skulle være slik at du ikke ønsker å være med på ett eller annet tidspunkt i prosessen, har du full rett til å trekke deg fra undersøkelsen, og all informasjon vil bli slettet.

Jeg har rettet forespørsel til rådmannen i Kongsberg kommune om å få anledning til å gjøre min undersøkelse der, og han har gitt meg tillatelse. Det formelle skulle dermed være i orden.

Jeg håper at du etter å ha lest dette, føler at du kunne tenke deg å bidra med din kunnskap og med dine opplevelser.

Med hilsen fra
Helen C. Cuenoud

SAMTYKKE ERKLÆRING

Jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Dato
Underskrift.

VEDLEGG 2

Intervjuguide

Presentere meg. Hvem jeg er, hva jeg arbeider med, hva jeg har opplevet og reflektert på i mine egne omorganiserings opplevelser.

Presentere prosjektet.

Hvordan det å være i en omorganisering påvirker arbeidsdagen.

Hvordan påvirker det deg som person å være i en endringsprosess.

Hva gjør prosessen med deg?

Kan du beskrive følelsene dine?

Kan du beskrive humøret ditt?

Hvordan påvirker prosessen arbeidet ditt?

Er du like effektiv som vanlig?

Klarer du å holde fokus på arbeidsoppgavene?

Gir omorganiseringen deg fler arbeidsoppgaver / andre oppgaver i omorganiseringsperioden?

Hvordan trives du med endrede arbeidsoppgaver?

Må du bruke tid for å sette deg inn i nye oppgaver?

Hvis ja, kan du antyde hvor mye?

Påvirker det tiden du har til rådighet til dine ordinære oppgaver?

Er det mye ekstra møtevirksomhet?

Ca hvor mange timer pr uke?

Bruker du mye tid til å prate med kolleger?

Hvis ja, Kan du antyde hvor mye?

1 time daglig,	2timer daglig	1 time i uken	2timer i uken	5 timer pr. uke	Annet?

Bruker du mye tid til å prate med overordnede?

1 time daglig	2 timer daglig	1 time i uken	2 timer i uken	5 timer i uken	Annet?

Hvis ja, Kan du antyde hvor mye?

Bruker du mye tid til å prate med venner/kjente/ veiledere i arbeidstiden?

Hvis ja, Kan du antyde hvor mye?

1 time daglig	2 timer daglig	1 time i uken	2 timer i uken	5 timer i uken	Annet?

Bruker du mye tid på å hjelpe kollger/medarbeidere i prosessen?

Hvis ja, kan du antyde hvor mye?

1 time daglig	2 timer daglig	1 time i uken	2 timer i uken	5 timer i uken	Annet?

