

# Eksamen

## 1.1

Endring er vanskelig å takle for mange. I en situasjon som denne er det naturlig å tenke at de kan reagere slik som «Scott and Jaffe Change model» viser. Først går man inn i Fornektelse, deretter inn i motstand, så inn i nyorientering og til slutt inn i aksept og forpliktelse. Som leder er det viktig og støtte de ansatte gjennom denne prosessen og være tydelig. Folk reagerer annerledes fra hverandre, noen tar en passiv eller apatisk tilnærming, mens andre kan gå aktivt imot endringen. Alt ettersom grunnen bak. Målet er å opprette engasjement rundt endringen. Grunnen til at noen reagerer sterkt på endringen kan være en mengde ulike grunner. Rent logisk kan de være faglig uenig i valget, hvor de rett og slett utifra sin egen erfaring og kompetanse ikke ser verdien av endringen, og at den tvert imot kan gå fra bra til ille. Men mye av vår motstand kan også gå inn på den emosjonelle delen av oss. Kanskje det er endringen i stillinger og posisjoner i bedriften, og det kan kreve tap av den identiteten man knyttet seg så hardt til tidligere. Kanskje det blir maktendringer enten formelt eller uformelt som fører til at noen som lå under deg, nå havner over deg. Det kan bety at man mister den troverdigheten og respekten man hadde blitt tildelt på jobb tidligere. Det kan oppleves som ubehagelig. En annen ting er tap av sosiale relasjoner. Gamle venner blir byttet ut og nye folk kommer inn. Kanskje det er frykt for å miste personlige goder slik som lønnsforhold eller mengde arbeid går opp. I verste fall kan endringer bety bedriften må skifte lokasjon eller kontorplasser må forandres. Til syvende og sist er all endring vanskelig for ett menneske hvor man har levd etter faste og gravde vaner i årevis og frykten for det ukjente ligger i margin på oss alle. Det er viktig å støtte de ansatte gjennom disse følelsene. I forhold til casen så kan de ansatte oppleve det vanskelig å bli vant til det nye ERP systemet. Kanskje de delvis bruker papir på enkelte ting. Kanskje flere av arbeiderne er av den eldre generasjonen og dem hadde allerede vanskeligheter med å omstille seg digitaliseringen som hendte noen år tidligere, og denne ERP endringen la enda mer stress oppå stresset. Mestringsfølelsen går ned. De synes at det tidligere systemet funket fin.

## 1.2

Jeg skal ta i bruk de 8 trinnene for vellykket organisatorisk endring og sette dem i lys av de fire reaksjonsfasene.

I første stadien av motstanden så går mange gjennom fornektelse. I denne fasen er det viktig å være flink til å kommunisere. Skap en følelse av krise og nødvendighet. Beskriv hvorfor endringen er viktig for bedriften, hva konsekvensen er om man ikke gjør noe, og hvordan det kan påvirke de ansatte. I sammenheng med denne casen er denne endringen viktig i forhold til den økonomiske situasjonen i kommunene. Handler man ikke nå, så kan det ha konsekvenser for innbyggerne i kommunen, samt deres egen jobbstilling. Forklar bedriftens nye visjon på en enkel og forståelig måte. De ansatte må få en god og jevnlig strøm av informasjon og veiledning siden det vil være mange spørsmål. I denne perioden vil folk snakke hyppige med hverandre og rykter og misinformasjon kan spres. Det viktigste type form for forpliktelse å skape i hver og enkelt medarbeider er affektiv forpliktelse. Den indre motivasjonen er en sterkere drivkraft enn den ytre.

Når dem går inn i motstandsfasen så er det viktig å ha en sterk lederstil slik at man kan stå imot motstanden. På samme tid er det viktig å erkjenne og respektere den ansattes følelser. Å gjøre noe annet vil bare erge dem enda mer ettersom man trenger å føle seg hørt i en så intensiv periode. Gi dem en form for autonomi ved å involver dem der det er mulig, føl at deres mening og kunnskap har noe å si for bedriften. Dessuten trenger ikke all motstand være negativ. Kanskje de kommer med

perspektiver ledelsen selv ikke har tenkt på? Videre trenger folk tid for å innarbeide seg nye vaner og holdninger. Verv frivillige endringsagenter i form av folk med god IT-kompetanse. Disse opptrer som rollemodeller for de ansatte og er med på å overbevise om de positive effektene ved endringen.

I fasen som omhandler nyorientering handler det om opplæring og prøving av de nye prosessene og strukturene. Mestringsfølelsen bør stå i fokus. Derfor er det viktig å feire milepæler og sette seg små mål for hver dag. Og dersom de ansatte viser adferd som er i tråd med endringen skal det belønnes og oppmuntres. Dessuten skal man inspirere dem til å ønske å oppbygge sin kompetanse og ta risikoene som ligger i endringene. I denne perioden er det beste å bruke gruppeorientert ledelse siden både personalet og ledelsen må samarbeide tett for å opprette en felles forståelse og respekt.

I den siste fasen Aksept og forpliktelse er det viktig å videreføre mye av verdiene som ligger i nyorientering men man har etablert opplærings og støttesystemer for å fasilitere endringen. Vis engasjement hele veien og pass på at overgangen ikke blir for voldsom. Siden de fleste har falt seg til ro med at endringen har skjedd så er det lurt å gå over til den situasjonsbestemte ledelsen: Instruerende lederstil. Siden de ansatte har en lav kompetanse rundt det som er nytt. For å dekke dette kunnskapsgapet må man ta i bruk kompetansestyring i form av opplæring, fadderordninger og veiledning. Til slutt så må man være en sterk leder og holde ut. Og deretter forankre den nye endringen i organisasjonenens kultur. Når den er det, så er det nye blitt det gamle og jobben er gjort.

## 2.1

Jeg skal bruke Digitaliseringskanvas for å analysere den teknologiske utviklingen i markedet i bedriften og finne ut av hva slags konsekvenser og endringer det medfører dersom det innføres.

### Teknologisk utvikling

Bruk av kunnskapstøttesystemer i form av ERP for å hjelpe kunnskapsarbeidere slik som hjelpepleiere er i hyppig bruk rundt i verden. Med ett slikt system kan man lagre, finne, oppdatere og slette data. Man kan bruke ulike lettvekts-it opp mot ERP slik som en applikasjon. Og IT-avdelingen kan ta seg av Tungvekts-IT i bakgrunn. Pleierne kan da holde seg oppdatert i realtime på hva som skjer rundt i bedriften og hvor det skjer når, samt at man skrive inn sin egen aktivitet. Systemet kan da også automatisk utnytte et Business intelligence verktøy for å analysere hvordan bedriften gjør det.

### Internet of things

En annen form for teknologi som er i utvikling er utstyr som kan kobles på pleiepasienter som overvåker deres fysiske helse. Og dersom dette utstyret sine sensorer oppdager noe unormalt blir det automatisk sendt en alarm til systemet til hjelpepleierne som holder vakt den natten. Og der inneholder det all slags type informasjon om pasienten og hvorfor alarmen ble utløst. Pasienten trenger ikke være klar over det selv en gang.

### AI/Roboter

Kanskje enda lenger frem i tid vil roboter kunne hjelpe til å holde pleiende med selskap eller utføre daglige gjøremål. Slik at de pasientene kan være hjemmевærende litt lenger. Eller være litt mer selvstendige

## Digitale verktøy

Mobiler eller tablets: Firmaet kan ta i bruk mobiler eller tablets som hjelpepleierene kan ha med seg på oppdrag. Da kan de plukke inn data om brukerne og samtidig få oversikt over pasientjournaler og hva andre pleiere gjør i øyeblikket.

PC: På kontoret kan det sitte noen som hele tiden har oversikt over dagens vakt. Denne pc'n er koblet opp mot internett og har kontakt med andre brukere av applikasjonen samt sensorer fra pasientutstyr som skal sende signaler til appen.

## Forretningspraksis

-Bruken av denne kan føre til ulike rasjonaliseringsgevinster slik som kutting av mellomledd. Pleiere trenger ikke tar direkte kontakt med den som sitter i resepsjonen, men heller kontakte sin egen hjelpepleier.

-Hjelpepleiere kan selv finne pasientjournaler på sin app, istedenfor å oppsøke kontoret.

-Dette kan føre til færre ansatte, eller at de ansatte som tidligere gjorde papirarbeid eller administrasjon nå heller kan settes til mer viktige oppgaver som å jobbe med brukernes trivsel.

-Automatisering fører til bedre kommunikasjon mellom ansatte. Og mellom ansatte og pasienter

-Overgangen fra manuelle lister vil gi Styringsgevinster som betyr at all informasjon man trenger er samlet på ett sted og derfor vil administrasjon effektiviseres betraktelig

## Forretningsmodell

Så vidt meg bekjent har ikke kommunearbeid en spesiell fortjeneste. Men det vil bli spart penger ved hjelp av effektiviseringen som skjer i organisasjonen. Antall arbeidstimer med administrasjon vil gå ned og det kan bli større fokus på pasientene.

## Verdisystem

Det vil nå bli innført en IT-Avdeling som tar seg av datasikkerhet hvor personvern er veldig viktig. Det betyr at de tar i bruk en styringsmodell som kalles sentral kontroll. Dette er fordi systemarkitekturen er godt analysert og designet på forhånd, slik at innovasjon ikke er i fokus, men heller sikkerhet.

## Effekt

Effekten av dette er at det vil endre bransjestrukturen ved at ansvarsområder endres og det vil bli færre ansatte på jobb, eller at de i hvert fall blir plassert over til å gjøre andre arbeidsoppgaver som gir verdi for pasienten. Dette vil gi en rasjonaliseringsgevinst og en styringsgevinst. Også i tillegg en organisasjonsgevinst i form av at samarbeid mellom ulike deler i organisasjonen forbedres siden det er kobling til nettet. Men dette legger til rette for endring i kompetansekrav innenfor IT bruk. For noen kan dette være vanskelig å etterfølge.

## 2.2

For å sikre kvalitet tar jeg i bruk ITIL rammeverket. Dette rammeverket beskriver hvordan vi skal håndtere drift og leveranse av service til kunder. Og den blir repetert hver gang man skal opprette en ny kundeforbindelse. Når man leverer tjenester er det fornuftig av kunden å lage en avtale som kalles SLA. Det er en kontrakt som definerer ansvarsområder og omfang rundt servicen som skal leveres. På den måten er kunden sikret mot feil og mangler som måtte oppstå. Skal man også inngå en avtale med det offentlig som har en verdi over 100.000 kr så må man gjennom en offentlig

anbudskonkurranse hvor ulike bedrifter konkurrerer om å kunne få levere sine tjenester. Dette er for å forsikre at konkurranseloven blir etterfulgt, og også forhindre korrupsjon.

ITIL er bygd opp på følgende måter:

#### Service Strategi

Dette er visjonen som tjenesten skal oppfylle. Den overordna planen skal beskrives. Dens effekt på bedriftens posisjon i markedet vil også bli avklart.

#### Service Design

Dette skal forklare tjenesten sin oppbygning. De ulike prosessene den skal utføre og pris. Arkitekturen bygges opp og man blir enige om type verktøy som skal brukes. Og hvordan virkningen av systemet kan måles.

#### Service Transition

Dette er når designet skal implementeres. Her legges det til rette for retningslinjer, behov blir avklart, og man samarbeider tett med interessent for å beskrive endringer.

#### Service Operation

Dette er den daglige driften av tjenesten. Dette er når tjenesten er ferdig og levert. Vi må levere definerte regler og forventninger til bedriften. Kostnad spiller dypt inn i hvordan dette håndteres. For eksempel hvor informasjonssikkert man ønsker systemet spill inn på dette. Det skal også være mulig å kunne kontakte bedriften for å be om hjelp, eller ha eventuelle spørsmål.

#### Continual service improvement

Dette er et viktig fokus i ITIL hvor man hele tiden ønsker å forbedre seg. Og denne forbedringen skal aldri ta slutt. Man har det man kaller «Act, check, plan, do» Som gir ett bilde på at forbedring er en ball som hele tiden ruller oppover en bakke og denne rundgangen av disse fire handlingene skal settes i gang hver gang det oppdages ett problem og disse skal repeteres i all evighet.

## 2.3

Ett eksempel på en metodikk som baserer seg på å stadig effektivisere seg er LEAN.

Lean baserer seg på å eliminere sløsing og beholde eller forbedre det som er verdifullt for kunden. Den tradisjonelle måten å effektivisere på har vært å gjøre så mye som mulig på kort tid. Mens Lean sin filosofi er at man ikke skal jobbe fortere, man skal jobbe smartere. Det vil si at vi kutter den tiden som blir brukt på sløsing. Som for eksempel: Hvis en kunde kommer frem til kassen og vil ha varen sin pakket inn i gavepapir. Så vil det være sløsing om den ansatte måtte gå inn på kontoret for å hente gavepapir hver gang. Å eliminere denne sløsingen så kan man heller sette opp en gavepapirholder ved kassen. For kunden vil ikke dette endre på verdien, men bare tiden det tok. I Lean er hovedfokus fjern sløsing, og ha respekt for folk. I LEAN er det fokus på å stadige finne måter å forbedre seg på. Ett problem i bedriften blir sett på som gull. For det betyr at noe kan effektiviseres. For å oppnå dette forventes det blant annet at lederen skal involvere seg i felten for å kunne finne ut av problemområder.

I forhold til Casen så kan ett eksempel på bruk av LEAN være følgende:

vær gang en hjelpepleier skal bli tildelt en dagsplan så må de gå innom kontoret for å få noe tildelt før de kan oppsøke pasientene. En måte å effektivisere dette på vil være å innføre en digital løsning

ved at de kan åpne sin dagsplan på sine mobiltelefoner og dermed få oversikt over alt. Nå kan det brukes mer tid på pasienten.