

# Kva Kjenneteiknar tjenesteytingsorganisasjoner ?

IT-forum våren 06, Ulvik

Thor Øivind Jensen

Admorg/UIB

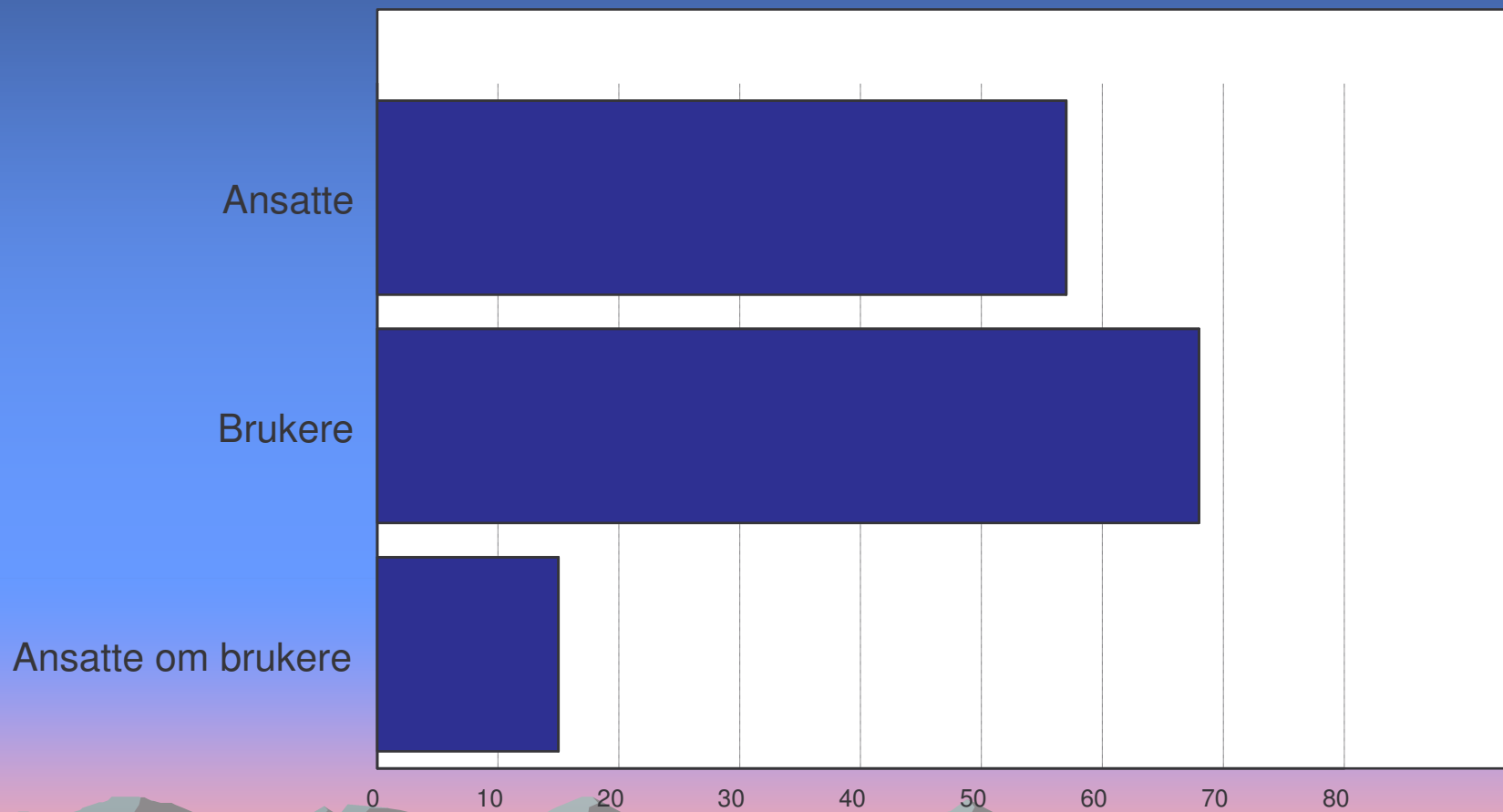
# Min bakgrunn

- En plagsom IT-bruker som kan akkurat litt for lite eller litt for mye.
- I mange styrende ITsammenhenger
- Skeptisk til denne reformen (ikke viktig !)
- Mye forskning og konsulent/evalueringsarbeid for offentlig tjenesteyting og reformer.
  - Aksjon publikum, etatsreformer, ledelsesutvikling, brukerundersøkelser

# Perspektivet

- Hva er en "god tjeneste"
  - Skaper tillitt (brann, politi, tele (??))
  - Løser brukerens problem
    - Slik hun/han ser det
    - Slik vi ser det ?
  - Skaper selvhjelp ?
  - Teknisk vellykket ?
- Hvorfor er denne presentasjonen litt amatørmessig og mangler mye ?
  - De to sider av tjenesteyting
  - "Ikke ta med syke barn på helsestasjonen"

# God service på trygdekontoret ?



# En endret verden

## -tjenesteyting

- ☎ Tjenesteyting erstatter industrien som det "normale"
- ☎ Det særegne ved tjenester
  - ☐ sannhetens øyeblikk
  - ☐ desentralisering
  - ☐ personalets betydning
  - ☐ Brukernes betydning
  - ☐ Nye former for ledelse, organisering og  
KVALITETSSIKRING
- ☎ Nye internasjonale krav  
(EU, EØS, OECD)
- ☎ Nye standarder ISO-9001-4

# Endret verden - offentlig sektor

## ☎ Den største tjenesteyter

- ☐ fra 18- > 50 % av BNP
- ☐ den største enkeltsektor (2x industrien)
- ☐ den største sysselsetter

## ☎ Borgernes store avhengighet

- ☐ dagligliv
- ☐ vanskelige behov: helse/omsorg/trygghet
- ☐ de store beslutninger

## ☎ Kompliserte mål og kvalitetsbegrep

- ☐ likebehandling
- ☐ formelle krav
- ☐ politisk styring
- ☐ tilgjengelighet, for alle

# Det klassiske byråkratiproblem

- M Crozier 1964
- Offentlig organisasjoner, vedlikeholdstjenester
- Syndromet
  - Etablere beskyttelse via spesialisering
  - Beskytte seg mot upredikerbarhet
  - Forfremmelse og beskyttelse via kompetanse
    - Hvem har lav nok kompetanse til kopiering ?
  - Rutinemessig avvisning av arbeid som teknikk
    - Mitt dørschild



# De klassiske problemer i tjenesteyting

- Forfremmelse vekk fra kunden
  - Apotek, UB, butikker, tannleger
  - Brukerstøtte ?
  - Finnes unntak ?
- Vanskelig å effektivisere/teknologisere
  - Det unike menneskelige hos kunden
  - Det unikt menneskelige hos tjenesteyter
  - "No calling machines , only real humans"
  - "Privately owned"
  - Likevel mange forsøk , av gode grunner
    - BRITA (er ikke noen kvinne)
      - Kan ikke svares til, har ikke ansikt, varierende hvem det "egentlig" er og ikke lett å få epostkontakt med J E Soltvedt.
    - "Ikke ta kontakt med personer" eller "Din ansvarlige for problemet er...."
- Hvor ekte smil og høflighet ?



# Dagens spissformulering

- Organisasjonsmekanismene burde tilsi at det nesten ikke gjøres arbeid og at brukeren hjelpes så lite som mulig, hvilket er ganske lite. Når det likevel er langt fra slik, sier det noe om de ansattes gode kvaliteter og glede over å gjøre en god jobb



# Utvikling av IT støttetjenester

- **Fra** mystiske og mytiske yppersteprester
  - Univac 1100
  - Unik utvikling og kunnskap
- **Til** førstelinjehjelp knyttet til standardløsninger
  - Som møbelhandel fra verksted til IKEA
  - Dette er nå 90% tjenesteyting
  - Standardisering som løsning eller problem ?

# Typiske brukererfaringer

- Gjør brukerundersøkelser !!!
  - Hva feiler UiB ?
- RESULTAT fra noen hundre norske :
  - Tvetydig før bruk/møte
  - +Meget fornøyd med det personlige møte
    - Tilgivende
  - Tilgjengelighet
  - Ventetider er kritisk og kritiserer i alle former
  - Informasjon
  - Rettigheter og muligheter

# Noen reformerfaringer

- Rusomsorgen i Hordaland
  - Nytt faglig fokus
  - Nytt nøkkelpersonell
  - Nytt klientell
  - Ustabile omgivelser en utfordring
  - Nye problem : styring, det gamle klientell
- Psykiatri i Oslo
  - God ide
  - Men få ville jobbe i de gode formål
  - Forskansning i gamle institusjoner
- Desentralisering av Helse/sosial i Bergen
  - Vellykket strukturreform
  - Problem med faglige ressurser
  - Sementering av forskjeller

# Hva er sentralt for forbedring ?

- Ressurser
  - Tja (Reitgjerdet, Oslo psykiatrien)
  - Hva slags og hvor ?
- Struktur
  - Vanlig tro på 1960-tallet, nå litt mer usikre
- Kultur/holdninger/verdier
  - Ja, men kan de styres ?
- Moderne tjenesteyting i knipetangstyring
  - Forbrukermakt og –rettigheter
  - Bevisst design av struktur og kultur, ressurser som aktiv styring



# Reorganisering som terapi

- På leit etter den perfekte struktur
  - Desentraliseringsbølge fra 1980-tallet
    - Oppgjøret med industrimodellen
    - Tjenesteytingens menneskelige side
  - Ny sentraliseringsbølge knyttet til ny teknologi
    - Oppgaveautomatisering (BRITA)
    - Callsenter
    - Direkteløsninger via nett og automatisering
      - Brukeren løser sitt eget problem
  - Og ny desentralisering ??
- Hva ligger under strukturskiftene ?
  - Behov/mulighet for gjennomgang, oppløsning, downsize, effektivisering, motivering, refleksjon
  - Løse personbinginger
    - Svært mange gode eksempler fra IT-service !
  - ”Å snakke om det usnakkelige”

# Reorganiseringsutfordringer

- Hvem sitter i "hovedkvarteret" ?
  - Taperne komme utenfra eller sendes ut
  - De som sitter i iverksettingsprosessen
- Hvilke VERDIER skal utvikles, bevares, forkastes ?
  - Service som verdi, brukeren som mål, tekniske indikatorer (oppetid, oppgaveflyt, fornøydhets, klageovervåking)
  - NB: de som kommer "utenfra" har andre verdier
    - Mindre avansert IT-kompetanse (bra)
    - Tettere brukerkontakt og hverdagskontakt (bra)
    - lokaltipasningsverdier
- Fare: de som antagelig best representere nye verdier vi er ute etter kan lett tape i de interne prosessene.



# Utfordringer

- Sentral eller desentral ?
  - Uansett ligger fokus i kunde/grenseagent, en slags mental desentralisering.
- Skifte i faglig fokus
  - Fra maskin til mennesker som arbeidsobjekt
  - Ikke lenger realistisk å gjøre ekte teknologiarbeid ?
  - Hvis outsourcing, hva blir igjen ?
- Faglig utvikling og oppdatering
  - Vanskeligere
  - Nye behov
- Suksesskriterier =faglig ære
  - Gammeldags oppetid
    - Følt trygghet
  - Smilende synlige tjenester som sikrer at ting virker raskt
  - Tilpasning til individuelle behov



# Spesielle håp for IT ved UiB

- Ærerik historie
  - Sentralt for alle organisasjoners kultur
- Spesiell historie og kompetanse på nett, epost, internett.
- Meget krevende og sære brukere som gir utviklingsmuligheter
- Beskyttet mot markedet
- Beundret av markedet

