



Oppgave

① Pensumsboka til Christensen m.fl., er det tre viktige perspektiver som blir brukt gjennomsende til å belyse ulike sider ved det organisasjonsteoretiske. Disse tre perspektivene er 1) det instrumentelle, 2) det kulturelle og 3) myteperspektivet. I denne delen av oppgaven skal jeg først reddegjøre for disse tre perspektivene og deretter drøfte deres tilnærming til 3 bestente sett av organisatoriske dimensjoner, nemlig a) mål og verdier b) ledelse og styring og c) reform og endring.

Når vi snakker om et instrumentelt perspektiv, er det da mest fokus på de formelle og strukturelle rammer som finnes i organisasjonen - Være seg organisasjonskart og hierarkier, samt nedskrevne lover og regler for hvordan de ulike aktørene i organisasjonen skal agere. Det kulturelle perspektivet fokuserer derimot mer mot de uformelle sidene av organisasjonskulturen - de uskrevne normer og regler som finnes i organisasjonen - gjerne formet gjennom lang tid, nærmest som en tradisjonell form<sup>for agens</sup> som på evolusjonsart vis har blitt mistet man gjer ting på innad i organisasjonen. "Slik gjer vi det her". Og mens noen vil hevde at "organisasjonskultur er noe organisasjoner har", vil andre hevde at "kultur er noe vi er". Endelig er det myteperspektivet, som igjen kan være noe mer abstrakt eller

\* "for agens"



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26 / 11 - 15  
Ark nr. : 2 av 13

diftust, men ~~er~~ i særlig grad dreier dette myte-  
perspektivet seg om forestillinger man skaper  
seg på bakgrunn av hendes og ~~forstå~~ ideer  
som kanskje ikke har empirisk belegg, men  
som likevel får stort innpass i organisasjonslivet.

Ser vi så på vårt første begrepspar,  
mål og verdier, så kreves det kanskje først  
en kort definisjon av disse begreper. Mål er  
de visjonene og ønskede resultater en organisasjon  
søfter mot å oppnå, mens verdier er sett  
av sosialmoraliske koder som ikke bør brèves  
i jantene på å nå målene. Men mål kan være  
svært sammensatte og som regel har man ikke  
bare ett, men flere mål - og de er gjerne  
gjeldene på ulike nivå, da man som regel både  
har de overliggende hovedmålene - organisasjonens visjon -  
samtidig som man også opererer med ulike  
delmål som på en mer operasjonell måte i  
som vil bidra til å realisere det overliggende mål.

I et instrumentalt perspektiv vil målene  
i stor grad være målbar og operasjonale,  
mens organisasjonens verdier i stor grad vil  
gjenspeile seg i et sett skrevne regler. Fra  
et instrumentalt perspektiv har medarbeiderne  
i organisasjonen i stor grad klare retningslinjer  
for for hvordan man skal agere i enhver situasjon  
Ut fra klare arbeidsoppgaver og regler for å  
løse disse.





I et kulturelt perspektiv er man kanskje mer opptatt av hvordan organisasjonens verdier reflekterer den tradisjonen og måten man agerer på innad i organisasjonen, og uttalte mål kan gjerne være mer abstrakte enn idet instrumentelle perspektivet. De ulike delmålene er heller ikke like instrumentelle i sin formulering eller utførelse - uten at det av den grunn behøver å føre til ulike former for målforstyrrelser. I et kulturelt perspektiv er man mindre opptatt av detaljstyring på det formelle nivået og er mer opptatt av at "den rette måten å gjøre ting på" kommer av den kulturelle sosialiseringen i langt større grad enn av detaljerte foreskrifter.

I ~~et~~ et kulturelt perspektiv delmålet, vil mål og verdier kunne formuleres i et enda mer abstrakt og symbolisk språk. Gjennom ambisiøse, men kanskje lite mulbare målsetninger, formulerer man sine visjoner og verdier på et slikt vis at organisasjonens medarbeidere kan føle stolthet og ære over å være del av organisasjonen, samtidig som alle tar del i å realisere mål og verdier etter beste evne - eller i et slikt symbolisk miljø vil det i større grad være som for ulike tekniske av hva som faktisk er mål og verdier rent operasjonelt, og man risikerer at det oppstår målforstyrrelser - altså at man rent faktisk jobber mot et annet utfall enn hva det uttalte målet tilsier.



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 4 av 13

Ser vi videre på ledelse og styring, vil det også her være på sin plass først å definere disse ordene. ~~Historisk sett~~ Historisk sett har nemlig den overordredes rolle endret seg fra kontrollering, til styring og endelig til ledelse. Og mens kontrolleringen i stor grad betydde at den overordrede kontrollerte alt den underordrede gjorde, har styringen dreid seg om å legge til rette for at den underordrede i enhver situasjon har klare retningslinjer gjennom stillings-måttas, rutiner, normer og regler. Ledelse derimot, har i stor grad dreid seg om å drive en mer individuell form for management der man i større grad legger vekt på dre veksel på organisasjonens kulturelle sider og de enkelte medarbeiderens kompetanse og kompetanse. Kall det gjerne en større grad av "frihet under ansvar", der lederen i større grad fungerer som en pedagog av Rousseau's format enn den tradisjonelle mesteren (jeg snakker her altså om pedagogikk/oppdragslære slik det fungerer i Rousseaus "Emile" eller f.eks. i Rudolf Steiner's Waldorf-Astoria-pedagogikk).

Følgelig vil det fra et instrumentelt perspektiv være ønskelig med styring som for ledelse, mens man i det kulturelle perspektiv vil se ledelse som det foretrukne alternativet til styring. I et myte-perspektiv vil derimot dette variere i forhold til enhetstids





Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 5 av 13

giddene trender og populære myter. I et myte-perspektiv finner man derfor for eksempel forestillinger som at den "perfekte leder" har en lederstil som vil kunne fungere like godt i enhver organisasjon, uavhengig av størrelse og innhold, hvorpå potensielle ledere blir oppfylte visse stereotypiske kravter for å kunne fungere godt - mens man i et rent instrumentelt perspektiv snarere vil argumentere for at det er ~~de~~ stillinger i seg selv - de formelle rammer på hierarkisk nivå i kombinasjon med stillingsinstruks, mål, verdier og regelverk - som definerer lederen, og at det sikkes er lidessydig hvem som er lederen, så lenge vedkommende opererer etter de instrumentelle forutsetningene som finnes i organisasjonen.

Når vi endelig ser på det siste begrepsparet "reform og endring", vil også disse ordene måtte defineres. Endring er jo et ord som i stor grad forklarer seg selv og larer forandring eller utvikling-intent såvel som eksistent for organisasjonen - vil være endring. Noen former for endring skjer langsamt og gradvis rent evolusjonært, mens andre endringer kommer voldsomt og med omkulende kraft. Reformen er derimot styrte endringer i organisasjonene som enten er ment for å skape endring, men også for å forhindre dyptgripende endringer. Om



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 2402  
Dato : 26/11 - 15  
Ark nr. : 6 av 13

Ekstreme faktorer er i endring, kan reformer i organisasjoner virke slik at man danner opp for ytre press og dermed søker for kontinuitet og stabilitet i et miljø i endring.

Fra et instrumentalt perspektiv vil endringer og reformer adresseres gjennom formelle kanaler - gjennom omorganisering, endrede instruksjoner, mål og verdier - mens man likevel har de samme faktorene knyttet til det kulturelle perspektivet av organisasjonen.

For ser vi på endring og reform fra et kulturelt perspektiv, er det tydelig at omstillingen må ta høyde for organisasjonskulturelle aspekt og man regner da med at visse, små endringer i de formelle rammer kan bidra til å endre den kulturen som er blitt etablert gjennom flere år og at man dermed opplever mer enn man løser ved instrumentelle omstillinger.

endre  
For vi ser for oss nye perspektiver, ser vi at det her betyr er fokus på å operasjonelle og manipulerbare ~~variabler~~ variabler eller kulturell tilpassing av reform. Dermed er det særlig brude som er avgjørende. Her man et problem man ønsker å løse, er det fra et nye perspektiv ganske vanlig med den såkalte "søppelbøtte"-tilnærmingen, som i stor grad gir et på å adaptere reformløsninger andre organisasjoner har hatt tilsvarende





Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 7 av 13

Stor sikkerhet med, uavhengig om reformen er utprøvd på lignende organisasjoner eller ei. Det er altså her ikke så viktig hvor løsningen ble brukt, så lenge man antar at den vil gi resultater. Dermed kan man endre opp med et bruker-fjernet i offentlig sektor underbygges reformforslag som originalt hørte hjemme i kommersielle organisasjoner i privat sektor.

Oppgave 2<sup>3</sup>) Fra slutten av 90-tallet har en rekke OECD-land gjennomført statlige reformer. I denne delen av oppgaven skal jeg gi eksempler på hva disse reformene har vært rettet mot, og hvilke effekter - strukturelle og kulturelle - disse reformene har hatt på den offentlige sektor.

Fra 80-tallet og fremover har vi i offentlig sektor sett en rekke endringer som med en fellesbetegnelse kan kalles New Public Management (NPM). Grunntanken bak NPM har vært å få ned unødvendige statlige utgifter gjennom en mer målstyrt og effektiv form for offentlig forvaltning der en rekke aspekt fra privat organisasjonsteori er blitt overført til det offentlige. Disse reformene har både vært rettet mot byråkratiske endringer, men også mot offentlige institusjoner som skole, helse og velferd. Gjennomgående mål for NPM



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 8 av 13

er større grad av service og brukerunnlyhet på den ene siden, samt en mer effektiv- og like minst kostnadseffektiv- måte å utføre den offentlige forvaltningen på. Ofte medfører NPM ganske nye former for miksregulering, med tilhørende insentivordninger med belønning og straff - pisk og gulrot - for de som når eller ikke når de fastsatte milene. Og svært ofte er både miletallene, belønning og straffen av en rent økonomisk karakter. En av de mest negative effektene av disse reformene finner man kanskje i det kulturelle aspektet av offentlig sektor. Særlig tenker jeg da på hvordan NPM-reformene overfører rasjonaliteten fra privat sektor over til offentlig sektor, hvor man så risikerer en form for fremmedgjøring av enkelte offentlige ansatte gjennom å fjerne tidligere eksisterende interne motivasjonsfaktorer og erstatter dem med ytre, økonomiske motivasjonsløsninger som rent faktisk kan virke mer demotiverende. En demotiverende på de som har valgt en jobb i offentlig sektor ~~til for~~ på grunn av et fysisk eller sosialt hull, til fordel for en mer økonomisk gunstig stilling i det private. En slik tendens kan få det katastrofale utfallet at store deler av disse menneskene forlater sin stilling og den offentlige organisasjonen tappes for kompetanse. En slik tendens ser vi for eksempel både hos lærere og sykepleiere og





Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3902  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 9 av 13

ikke minst innenfor velferdsorganisasjoner som for eksempel NAV.

Andre effekter av NPM er kanskje en større grad av homogenitet på tross av offentlig sektor = såvel strukturelt som kulturelt - da den tradisjonelle måten å gjøre ting på (hvert kunne variere stort fra store til store i offentlig sektor) gradvis vil begynne å ligne mer og mer i alle deler av statens organisasjoner.

Et annet aspekt av NPM er også at offentlige organisasjoner mer og mer frigjøres fra politisk styring og dermed får større grad av autonomi, slik tilfellet er for ~~offentlige~~ private organisasjoner. Noen deler av staten privatiseres, noen delprivatiseres mens andre igjen forblir helt statlige men adopterer forretningsmodeller fra markedskonkurrerende bedrifter i privat sektor.

Konklusjon: Flere OECD-land har de siste 15-20 årene gjennomført en rekke ~~statlige~~ statlige reformer som sammen inngår i begrepet "New Public Management". Reformene har vært rettet mot de deler av offentlig forvaltning som har syntes å ha vært tungrokkede og lite kostnadseffektive i sin opprinnelige form, hvorpå metoder fra privat sektor er blitt innført på disse områdene. Både strukturelt og kulturelt har offentlig sektor uventet effekten



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 10 av 13

av disse reformene, og de har ikke blitt mottatt bare positivt. Rent strukturelt har arbeidsmedlemene blitt preget av mer resultatfokus og systemer for økonomisk lønns og bonus, mens de kulturelle aspektene ved ~~HSA~~ offentlige organisasjoner følger også ender seg med nye rammevilkår, hvilket synes å ha medført at mange dyktige, offentlige ansatte har valgt å slutte yrke etter reformenes innføring.

3) I denne delen av oppgaven er det forventet at kandidaten diskuterer mål, verktøy og effekter av reformer som er innført innen høyere utdanning, helse eller lokal forvaltning de siste årene. Jeg velger derfor å se nærmere på det norske universitetssystemet i min beretning.

Universitetene har tradisjonelt sett hatt en stor grad av kollegialt og faglig styre, der universitetets eneste ledere også har vært faglig ansatte. En av flere aspekter ved reformene i sentral for høyere utdanning har vært at man får en klarere deling mellom faglig ansatte og administrativt ansatte. Og ~~ved~~ idet en slik arbeidsdeling innføres vil man også få et skarpere skille mellom de ulike ansvarsområdene. De faglige ansatte vil derfor merke at deres





Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 11 av 13

inflytelse over administrative aspekt ved arbeidsdelgen begrenses betraktlig i forhold til det tradisjonelle system - kanskje man også kan opplive større spenninger mellom akademiske og administratorer, to gruppe mennesker som fort kan ende opp med ganske motstridende syn på hva som vil være den rette tilnærmingen til et felles problem og utfordringer.

Et viktig utfall med reformene innen høyere utdanning er ~~at~~ et stort fokus på kvalitet, samtidig som universiteten og høyskolen også skal være inkluderende institusjoner der et mangfold av statens borgere skal kunne delta. Samtidig er sentrale verktøy ved reformen nettopp å løse målstyringer med belønning og staff slik jeg tidligere har nevnt i forbindelse med NPM. Universitetene får nemlig tryk-pris-finansiering for sine studenter og forskere, og blir dermed belønnet for hvor mange kandidater som utexamineres fra institusjonen. Jo flere som styrker på trossen, jo mindre penger får utdanningsinstitusjonen. En meget uheldig bi-effekt ved et slikt system er jo at utdanningsinstitusjonene justerer sitt undervisnings- og eksamineringsopplag på et slikt vis at ~~gjør~~ et enda høyere antall studenter enn hva ellers ville vært vanlig betingelse eksamen. Enten dette gjennomføres



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11 - 15  
Ark nr. : 12 av 13

med å legge lista laure eller gjennom  
mer ensamsettet undervisning (forelesninger  
erstattes nesten av ensamsette), er resultatet  
et kunstigt høyt antall kandidater med  
kunstig høye karakterer - ~~høyt~~ hvilket  
selvsagt er med på å undergrave hele  
kvalitetskontrollen og det akademiske virket.  
Jeg har selv vært vitne til at en fag-  
ansvarlig professor har klaget høylytt med  
sin administrative leder, da sistnevnte  
ville forhindre at førstnevnte skulle en  
kandidat som den fagansvarlige professor  
mente var langt unna å oppfylle de faste  
minstekravene. Også når det kommer til utdeling  
av forutningsmidler ser vi at institusjonen ofte  
velger originale ~~og~~ forskningsprosjekt der  
konklusjonene nærmest allerede er gitt i  
prosjektbeskrivelsen fremfor mer ambisiøse  
og originale prosjekter, rett og slett  
på grunn av den økonomiske forutsigbarheten  
som finnes i et prosjekt som er akademisk  
forutsigbart - hvilket selvsagt er dypt  
undergravende for forskningens fremtid.

konklusjon: <sup>rektor for</sup> Vi ser at høyere utdanning  
har gjennomgått en rekke reformer de  
siste årene, og for Norges del har jeg  
purt på visse tendenser i så måte. Men  
selv om vilsetninger er høyere kvalitet, ser  
vi likevel at veitøynene som brukes kan  
føre til en nedforring (for det kvalitet til





Emnekode : GRG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11 - 15  
Ark nr. : 13 av 13

siner og forutsigbar fremstilling) hvis effekter  
er særdeles undergraverende for de opprinnelige  
miljø og fører til en alvorlig utvanning  
of en stor begrensning på kunnskapens utvanning



Oppgave

① Pensumsboka til Christensen m.fl., er det tre viktige perspektiver som blir brukt gjennomgående til å belyse ulike sider ved det organisasjonsteoretiske. Disse tre perspektivene er 1) det instrumentelle, 2) det kulturelle og 3) myteperspektivet. I denne delen av oppgaven skal jeg først reddegjøre for disse tre perspektivene og deretter drøfte deres tilnærming til 3 bestemte sett av organisatoriske dimensjoner, nemlig a) mål og verdier b) ledelse og styring og c) reform og endring.

Når vi snakker om et instrumentelt perspektiv, er det da mest fokus på de formelle og strukturelle rammer som finnes i organisasjonen - Være seg organisasjonskart og hierarkier, samt nedskrevne lover og regler for hvordan de ulike aktørene i organisasjonen skal agere. Det kulturelle perspektivet fokuserer derimot mer mot de uformelle sidene av organisasjonskulturen - de uskrevne normer og regler som finnes i organisasjonen - gjerne formet gjennom lang tid, nærmest som en tradisjonell form <sup>for agens</sup> som på evolusjonært vis har blitt misten man gjør ting på innad i organisasjonen. "Slik gjør vi det her". Og mens noen vil hevde at "organisasjonskultur er noe organisasjoner har", vil andre hevde at "kultur er noe vi er". Endelig er det myteperspektivet, som igjen kan være noe mer abstrakt eller

\* "for agens"





diftust, men ~~er~~ i særlig grad dreier dette myte-  
perspektivet seg om forestillinger man skaper  
seg på bakgrunn av hendelser og ~~forståelse~~ ideer  
som kanskje ikke har empirisk belegg, men  
som likevel får stort innpass i organisasjonslivet.

Ser vi så på vårt første Begrepspar,  
mål og verdier, så kreves det kanskje først  
en kort definisjon av disse begrepene. Mål er  
de visjonene og ønskede resultater en organisasjon  
sitter mot å oppnå, mens verdier er sett  
av sosialmoraliske koder som ikke bør forsvares  
i jantel på å nå målene. Men mål kan være  
svært sammensatte og som regel har man ikke  
bare ett, men flere mål - og de er gjerne  
gjeldene på ulike nivå, da man som regel både  
har de overliggende hovedmålene - organisasjonens visjon -  
samtidig som man også opererer med ulike  
delmål som på en mer operasjonell måte i  
som vil bidra til å realisere det overliggende mål.

I et instrumentalt perspektiv vil målene  
i stor grad være målbar og operasjonale,  
mens organisasjonens verdier i stor grad vil  
gjenspeile seg i et sett skrevne regler. Fra  
et instrumentalt perspektiv har medarbeiderne  
i organisasjonen i stor grad klare retningslinjer  
for for hvordan man skal agere i enhver situasjon,  
Ut fra klare arbeidsoppgaver og regler for å  
løse disse.





I et kulturelt perspektiv er man kanskje mer opptatt av hvordan organisasjonens verdier reflekterer den tradisjonen og miljøet man agerer på innad i organisasjonen, og uttalte mål kan gjerne være mer abstrakte enn i det instrumentelle perspektivet. De ulike delmålene er heller ikke like instrumentelle i sin formulering eller utførelse - uten at det av den grunn behøver å føre til ulike former for målforstyrrelser. I et kulturelt perspektiv er man mindre opptatt av detaljstyringen på det formelle nivået og er mer opptatt av at "den rette måten å gjøre ting på" kommer av den kulturelle sosialiseringen i langt større grad enn av detaljerte foreskrifter.

I ~~et~~ økte-perspektivet derimot, vil mål og verdier kunne formuleres i et enda mer abstrakt og symbolisk språk. Gjennom ambisiøse, men kanskje like målbare målsetninger, formulerer man sine visjoner og verdier på et slikt vis at organisasjonens medarbeidere kan føle stolthet og ære over å være del av organisasjonen, samtidig som alle tar del i å realisere mål og verdier etter beste evne - der i et slikt symbolisk miljø vil det i større grad være som for ulike tolkninger av hva som faktisk er mål og verdier rent operasjonelt, og man risikerer at det oppstår målforstyrrelser - altså at man rent faktisk jobber mot et annet utfall enn hva det uttalte målet tilsier.





Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 4 av 13

Ser vi videre på ledelse og styring, vil det også her være på sin plass først å definere disse ordene. ~~Historisk sett~~ Historisk sett har nemlig den overordnede rolle endret seg fra kontrollering, til styring og endelig til ledelse. Og mens kontrolleringen i stor grad betydde at den overordnede kontrollerte alt den underordnede gjorde, har styringen dreid seg om å legge til rette for at den underordnede i enhver situasjon har klare retningslinjer gjennom stillings-mønstre, rutiner, normer og regler. Ledelse derimot, har i stor grad dreid seg om å drive en mer individuell form for management der man i større grad legger vekt på dre veksel på organisasjonens kulturelle sider og de enkelte medarbeiderens kompetanse og dømebrift - kall det gjerne en større grad av "frihet under ansvar", der lederen i større grad fremstår som en pedagog av Rousseaus format enn den tradisjonelle magisteren (jef snakkes her altså om pedagogikk/foren-oppdragslære slik det fremstår i Rousseaus "Emile" eller f.ens. i Rudolf Steiners Waldorf-Astoria-pedagogikk).

Følgelig vil det fra et instrumentelt perspektiv være ønskelig med styring fremfor ledelse, mens man i det kulturelle perspektivet vil se ledelse som det foretrukne alternativet til styring. I et myte-perspektiv vil derimot dette variere i forhold til erhetids



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 5 av 13

giddene trender og populære myter. I et myte-perspektiv finner man derfor for eksempel forestillinger som at den "perfekte leder" har en lederstil som vil kunne fungere like godt i enhver organisasjon, uavhengig av størrelse og innhold, hvor på potensielle ledere ~~er~~ oppfylte visse archetypiske kvaliteter for å kunne fungere godt - mens man i et rent instrumentelt perspektiv snarere vil argumentere for at det er ~~de~~ stillinger i seg selv - de formelle rammer på hierarkisk nivå i kombinasjon med stillingsinstruks, mål, verdier og regelverk - som definerer ledelsen, og at det sikkes er likegyldig hvem som er ledelsen, så lenge vedkommende opererer etter de instrumentelle forutsetningene som finnes i organisasjonen.

Når vi endelig ser på det siste begrepsparet "reform og endring", vil også disse ordene måtte defineres. Endring er jo et ord som i stor grad forklarer seg selv og enhver forandring eller utvikling-intent såvel som eksistent for organisasjonen - vil være endring. Noen former for endring skjer langsomt og gradvis rent evolusjonært, mens andre endringer kommer voldtomt og med omveltende kraft. Reformen er derimot skytte endringer i organisasjonen som enten er ment for å skape endring, men også for å forhindre dyptgående endringer. Om





Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 2402  
Dato : 26/11 - 15  
Ark nr. : 6 av 13

Ekstreme faktorer er i endring, kan reformer i organisasjoner virke slik at man demper opp for ytre press og dermed sørger for kontinuitet og stabilitet i et miljø i endring.

Fra et instrumentalt perspektiv vil endringer og reformer adresseres gjennom formelle kanaler - gjennom omorganisering, endrede instruksjoner, mål og verdier - mens man likevel har de samme faktorene knyttet til det kulturelle perspektivet av organisasjonen.

For ser vi på endring og reform fra et kulturelt perspektiv, er det tydelig at omstillingene må ta høyde for organisasjonskulturelle aspekter og man regner da med at visse, små endringer i de formelle rammene kan bidra til å endre den kulturen som er blitt etablert gjennom flere år og at man dermed oppnår mer enn man løser ved instrumentelle omstillinger.

endre  
Tar vi så for oss utteperspektivet, ser vi at det her velter er fokus på å operasjonelle og manipulerbare ~~endringer~~ variabler eller kulturell tilpassing av reform. Derimot er det særlig tradisjoner som er avgjørende. Her man et problem man ønsker å løse, er det fra et utte-perspektiv ganske vanlig med den såkalte "soppelbøtte"-tilnærmingen, som i stor grad gir et på å adaptere reformløsninger andre organisasjoner har hatt tilsvarende



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 7 av 13

Stor sikkerhet med, uavhengig om reformen er utprøvd på lignende organisasjoner eller ei. Det er altså her ikke så viktig hvor løsningen ble brukt, så lenge man antar at den vil gi resultater. Dermed kan man endre opp med at bruker-tjenester i offentlig sektor underkastes reformforslag som originalt hørte hjemme i kommersielle organisasjoner i privat sektor.

Oppgave 2<sup>3)</sup> Fra slutten av 90-tallet har en rekke OECD-land gjennomført statlige reformer. I denne delen av oppgaven skal jeg gi eksempler på hva disse reformene har vært rettet mot, og hvilke effekter- strukturelle og kulturelle- disse reformene har hatt på den offentlige sektor.

Fra 80-tallet og fremover har vi i offentlig sektor sett en rekke endringer som med en fellesbetegnelse kan kalles New Public Management (NPM). Grunntanken bak NPM har vært å få ned unødvendige statlige utgifter gjennom en mer målstyrt og effektiv form for offentlig forvaltning der en rekke aspekt fra privat organisasjonsteori er blitt overført til det offentlige. Disse reformene har både vært rettet mot byråkratisk embetsvesen, men også mot offentlige institusjoner som skole, helse og kultur. Gjennomgående mål for NPM





Emnekode : 0RG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 8 av 13

er større grad av service og brukervenlighet på den ene siden, samt en mer effektiv- og like minst kostnadseffektiv- måte å utføre den offentlige forvaltningen på. Ofte medfører NPM ganske nye former for miksgøtning, med tilhørende insentivordninger med belønning og straff - pisk og gulrot - for de som når eller ikke når de fastsatte målene. Og svært ofte er både måltallene, belønning og straffer av en rent økonomisk karakter. En av de mest negative effektene av disse reformene finner man kanskje i det kulturelle aspektet av offentlig sektor. Særlig tenker jeg da på hvordan NPM-reformene overfører rasjonaliteten fra privat sektor over til offentlig sektor, hvor man så risikerer en form for fremmedgjøring av enkelte offentlige ansatte gjennom å fjerne tidligere eksisterende interne motivasjonsfaktorer og erstatter dem med ytre, økonomiske motivasjonsløsninger som rent faktisk kan virke mer demotiverende enn motiverende på de som har valgt en jobb i offentlig sektor ~~til for~~ på grunn av et faglig eller sosialt kall, til fordel for en mer økonomisk gunstig stilling i det private. En slik tendens kan få det katastrofale utfallet at store deler av disse menneskene forlater sin stilling og den offentlige organisasjonen tappes for kompetanse. En slik tendens ser vi for eksempel både hos lærere og sykepleiere og



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 9 av 13

ikke minst innenfor velferdsorganisasjoner som for eksempel NAV.

Andre effekter av NPM er kanskje en større grad av homogenitet på tvers av offentlig sektor = såvel strukturelt som kulturelt - da den tradisjonelle måten å gjøre ting på (hvert kunne variere stort fra store til store i offentlig sektor) gradvis vil begynne å ligne hverandre i alle deler av statens organisasjoner.

Et annet aspekt av NPM er også at offentlige organisasjoner mer og mer frislippes fra politisk styring og dermed får større grad av autonomi, slik tilfellet er for ~~offentlige~~ private organisasjoner. Noen deler av staten privatiseres, noen delprivatiseres, mens andre igjen forblir helstatlige men adapterer forretningsmodeller fra markeds konkurrerende bedrifter i privat sektor.

Konklusjon: Flere OECD-land har de siste 15-20 årene gjennomført en rekke ~~statlige~~ statlige reformer som samsvarer inngår i begrepet "New Public Management". Reformene har vært rettet mot de deler av offentlig forvaltning som har syntes å ha vært tungrokkede og lite kostnadseffektive i sin opprinnelige form, hvorpå metoder fra privat sektor er blitt innført på disse områdene. Både strukturelt og kulturelt har offentlig sektor uventet effekten





Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 10 av 13

av disse reformene, og de har ikke blitt mottatt bare positivt. Rent strukturelt har arbeidsmodellen blitt preget av mer resultatfokus og systemer for økonomisk støtte og bonus, mens de kulturelle aspektene ved ~~det~~ offentlige organisasjonenes følger også ender seg med nye rammevilkår, hvilket synes å ha medført at mange dyktige, offentlige ansatte har valgt å slutte yrke etter reformenes innføring.

3) I denne delen av oppgaven er det foretatt en harddiskdiskusjon om Mil, verdier og effekter av reformer som er iverksatt innen høyere utdanning, helse eller lokal forvaltning de siste årene. Jeg velger derfor å se nærmere på det norske universitetssystemet i min beskrivelse.

Universitetene har tradisjonelt sett hatt en stor grad av kollegialt og faglig styre, der universitetets øverste ledere også har vært faglige ansatte. En av flere aspekter ved reformene i sentrer for høyere utdanning har vært at man får en klarere deling mellom faglige ansatte og administrativt ansatte. Og ~~ved~~ idet en slik arbeidsdeling innføres vil man også få et skarpere skille mellom de ulike ansvarsområdene. De faglige ansatte vil derfor merke at deres



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3902  
Dato : 26/11-15  
Ark nr. : 11 av 13

inntykelse over administrative aspekt ved arbeidsdelgen begrenses betraktlig i forhold til det indisponible systemet - hvorpi man også kan oppføre større spenninger mellom akademisk og administrativer, to gruppe mennesker som fort kan ende opp med ganske motstridende syn på hva som vil være den rette tilnærmingen til et felles problem og utfordringer.

Et viktig, uttalt mål ved reformene innen høyere utdanning er ~~at~~ et økt fokus på kvalitet, samtidig som universiteten og høyskolene også skal være inkluderende institusjoner der et mangfold av statens borgere skal kunne delta. Samtidig er sentrale vesentlig ved reformen nettopp å løse målstyringer med belønning og straff slik jeg tidligere har nevnt i forbindelse med NPM. Universitetene får nemlig høykvalitets-finansiering for sine studenter og forskere, og blir dermed belønnet for hvor mange kandidater som utexamineres fra institusjonen. Jo flere som styrker på eksamen, jo mindre penger får utdanningsinstitusjonen. En meget uheldig bi-effekt ved et slikt system er jo at utdanningsinstitusjonene justerer sitt Undervisnings- og eksamineringsopplegg på et slikt vis at ~~gjør~~ et enda høyere antall studenter enn hva ellers ville vært vanlig betyr eksamen. Enten dette gjennomføres





Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11 - 15  
Ark nr. : 12 av 13

med å legge lista laure eller gjennom  
mer ansvarsrettet undervisning (forelesninger  
erstettes mer av kursarbeid), er resultatet  
et kunstigt høyt antall kandidater med  
kunstig høye karakterer - ~~hvilket~~ hvilket  
selvsagt er med på å undergrave hele  
kvalitetskontrollen og det akademiske virket.  
Jeg har selv vært vitne til at en fag-  
ansvarlig professor har bragt høylytt med  
sin administrasjon leder, da sistnevnte  
ville forhindre at førstnevnte skulle en  
kandidat som den fagansvarlige professor  
mente var langt unna å oppfylle de faste  
minstekravene. Også når det kommer til utdeling  
av fortrinnsmidler ser vi at institusjonene ofte  
velger originale ~~og~~ forskningsprosjekt der  
konklusjonene nærmest allerede er gitt i  
prosjektbeskrivelsen fremfor mer ambisiøse  
og originale prosjekter, rett og slett  
på grunn av den økonomiske forutsigbarheten  
som finnes i et prosjekt som er akademisk  
forutsigbart - hvilket selvsagt er dypt  
undergrunne for forskningens fremtid.

konklusjon: <sup>Leser for</sup> Vi ser at høyere utdanning  
har gjennomgått en rekke reformer de  
siste årene, og for Norge del har jeg  
pelt på visse tendenser i så måte. Men  
selv om vilsetninger er høyere kvalitet, ser  
vi likevel at veitøylene som brukes kan  
føre til en misforståing (for det kvalitet til



Emnekode : ORG 200  
Kandidatnr. : 3402  
Dato : 26/11 -15  
Ark nr. : 13 av 13

risiko og forutsigbar finansiering) hvis effekter  
er særdeles undergravende for de opprinnelige  
mål og fører til en akutt situasjon  
og en stor begrensning på utvalgte områder.