

TOOL3100

Organisasjons- utvikling i praksis

Del 1

30. januar 2007
Lars Groth



Jeg hadde bedre grep på tingene den gangen
"IT" var et engelsk ord som betød "det".



- ▲ Magister i sosiologi 1977 ved Universitetet i Oslo
- ▲ Dr. oecon. 1997 ved Norges Handelshøyskole
- ▲ Professor II i organisasjon og IT ved NTNU 2000-2006
- ▲ Professor II ved IFI UiO 2007-?

▲ **Arbeidsområder:**

- ▲ Virksomhetsorientert IT-strategi
- ▲ Kvalitetssikring og evaluering av prosjekter og systembruk
- ▲ Anskaffelser og kontraktsforhandlinger
- ▲ Systeminnføring
- ▲ Forretningsorientering av IT-funksjonen
- ▲ Virksomhetsanalyser og -design

▲ **Særlig styrke:**

- ▲ Kombinasjonen av teknologi- og organisasjonskompetanse.

▲ **Noen oppdragsgivere:**

- ▲ Riksrevisjonen
- ▲ UDI
- ▲ Norges Bank
- ▲ Ringerike sykehus
- ▲ Hamworthy Gas Systems
- ▲ Post- og teletilsynet
- ▲ Sykehuset Buskerud
- ▲ Agra-gruppen (Mills, Delikat)
- ▲ Skattedirektoratet
- ▲ SAS

Før starten av Pharos arbeidet Groth i vel ti år som rådgiver i ISI, Enator og Avenir. Han har tidligere også arbeidet ved Nylands Verksted, Prosjektstyring og Media Vision. Han tok dr. graden på avhandlingen Building Organizations with Information Technology. Han ga i 1999 ut boken Future Organizational Design (John Wiley & Sons) og i 2005 "Lederen, organisasjonen og informasjonsteknologien" (Fagbokforlaget).

- ▲ Et uavhengig konsulentfirma med samtlige medarbeidere på seniornivå. Mange har omfattende ledererfaring, en har og en har hatt professor II-stillinger.
- ▲ Arbeider hovedsakelig med IT-anskaffelser, systeminnføring, prosjektledelse, kvalitetssikring, IT-relatert strategi, analyser og policyutforming, lederutvikling og teamutvikling.
- ▲ 21 partnere med gjennomsnittlig over 20 års fartstid:
 - Kjell Amundsen, Anders Bauge, Arne Buhs, Dag Belsnes, Peter Bonne, Per Birger Evensen, Helge Flaa, Lars Groth, Thore Henriksen, Tom Johnsen, Baard Lund, Per Nygaard, Harald Os, Erik Reium, Ole Harald Smerud, Jarle Strand, Ingunn Rasmussen Sørli, Joe Taralrud, Øyvind Trønsdal, Ivar Westhagen og Jarle Aaram.
- ▲ Har i 2000 - 2006 utført oppdrag for bl.a.:
 - Telenor, Nordea, Norsk Hydro, NSB, Skattedirektoratet, Riksrevisjonen, Norges Bank, Utlendingsdirektoratet, ErgoGroup, Rikshospitalet, Sykehuset Buskerud, Sørlandet sykehus, Ringerike sykehus, Ericsson, Agra-gruppen, SAS, Braathens, Norges forskningsråd, Oslo kommune, Undervisnings- og forskningsdepartementet, Sosial- og helsedepartementet, Sosial- og helsedirektoratet, Universitetene i Oslo, Bergen og Trondheim, Statens legemiddelkontroll, Buskerud fylkeskommune, Post og teletilsynet, Kredittilsynet og Norsk kommuneforbund.



Jeg hadde bedre grep på tingene den gangen
"IT" var et engelsk ord som betød "det".





Bo Dahlbom:

*Professor på IT-universitetet i Göteborg,
sjef for Svenska IT-institutet, ca. år 2003*

”HEMLÖSA NOMADER

Hem har vi så länge vi är bönder. Vi sätter bo och bygger fast oss, även om det så bara är i en massproducerad standardlägenhet. Vi kallar lägenheten hem och den är vår bas i livet, även om vi gör det mesta någon annanstans. För många har kontoret blivit ett andra hem. Bakom skrivbordet är vi trygga.

*Men om du har en mobiltelefon behöver du inget skrivbord. Du är alltid tillgänglig, och **när mobilen ger dig tillgång till e-post, Internet och intränat har du allt du behöver för att kunna jobba - var du än befinner dig.** Du kan arbeta hemma, och så kan hemmet återfå sin funktion som arbetsplats, som det höll på att förlora i industrisamhället. Nu finns annat att göra hemma än titta på teve. Du kan arbeta och barnen kan delta i skolarbetet på distans. Så kan vi återskapa bondesamhällets arbetsgemenskap i hemmet.*

***Men meningen med mobilen är inte att vi ska stanna hemma. Med mobiltelefoner blir vi nomader och kan lämna hemmet för gott.** Kanske ska vi fortsätta, ungefär som fåglarna, att bygga bo åt våra ungar, men hur länge behövs boet? Vi vill varken ha intelligenta hem eller kontor i IT-samhället. Vi blir nomader och företagen blir mobila, distribuerade säljorganisationer, med kontoret på fickan. Hemmen ersätts av mötesplatser. I stället för heminredning kan vi ägna våra korta liv åt att utforska världen och möta nya människor.*

När lokalsamhället upplösts och hemmet blivit isoleringscell rymmer vi och återfinner nomadernas gemenskap i en liten mobil hord som håller kontakten över hela jorden i en värld utan hem.”

Er du klar for det virtuelle samfunn?

- ▲ Den virtuelle fabrikk
- ▲ Det virtuelle entreprenørfirma
- ▲ Den virtuelle fiskebåt
- ▲ Det virtuelle fiskoppdrettsanlegg
- ▲ Den virtuelle restaurant
- ▲ Det virtuelle hotell
- ▲ Det virtuelle pleiehjem
- ▲ Den virtuelle rengjøringshjelp
- ▲ Det virtuelle veivesen
- ▲ Den virtuelle barnehage
- ▲ Det virtuelle studentersamfund
- ▲ Det virtuelle bryggeri
- ▲ Det virtuelle meieri
- ▲ Den virtuelle bondegård
- ▲ Det virtuelle teater
- ▲ Det virtuelle flyselskap
- ▲ Det virtuelle busselskap
- ▲ Det virtuelle sykehus
- ▲ Det virtuelle forsvar
- ▲ Det virtuelle treningsstudio

John Adolphus Etzler ***om dampmaskinen i 1842***

“Medborgere! Jeg lover å vise dere midlene til å skape et paradis i løpet av ti år, hvor alt som som mennesket kan begjære kan gis til alle i overflod, uten arbeid, og uten betaling; hvor hele naturens ansikt skal omskapes til de vakreste former, og menneskene bo i de mest strålende palasser, i all tenkelig luksus, og i de herligste haver; hvor det kan utføres, uten arbeid, mer på ett år enn hva menneskeslekten hittil har kunnet klare på tusner av år.”

Nicholas Negroponte:

*Professor, direktør for Media Lab,
ca. år 1995*

“Mens politikerne kjemper med historiens bagasje, vokser det frem en ny generasjon fra det digitale landskapet, fri fra mange av de gamle fordommene.

Disse barna er løst fra den begrensning det er å ha geografisk nærhet som eneste grunnlag for vennskap, samarbeid, lek og naboskap.

Digital teknologi kan være en naturlig kraft som trekker folk inn i større verdensomspennende harmoni.”

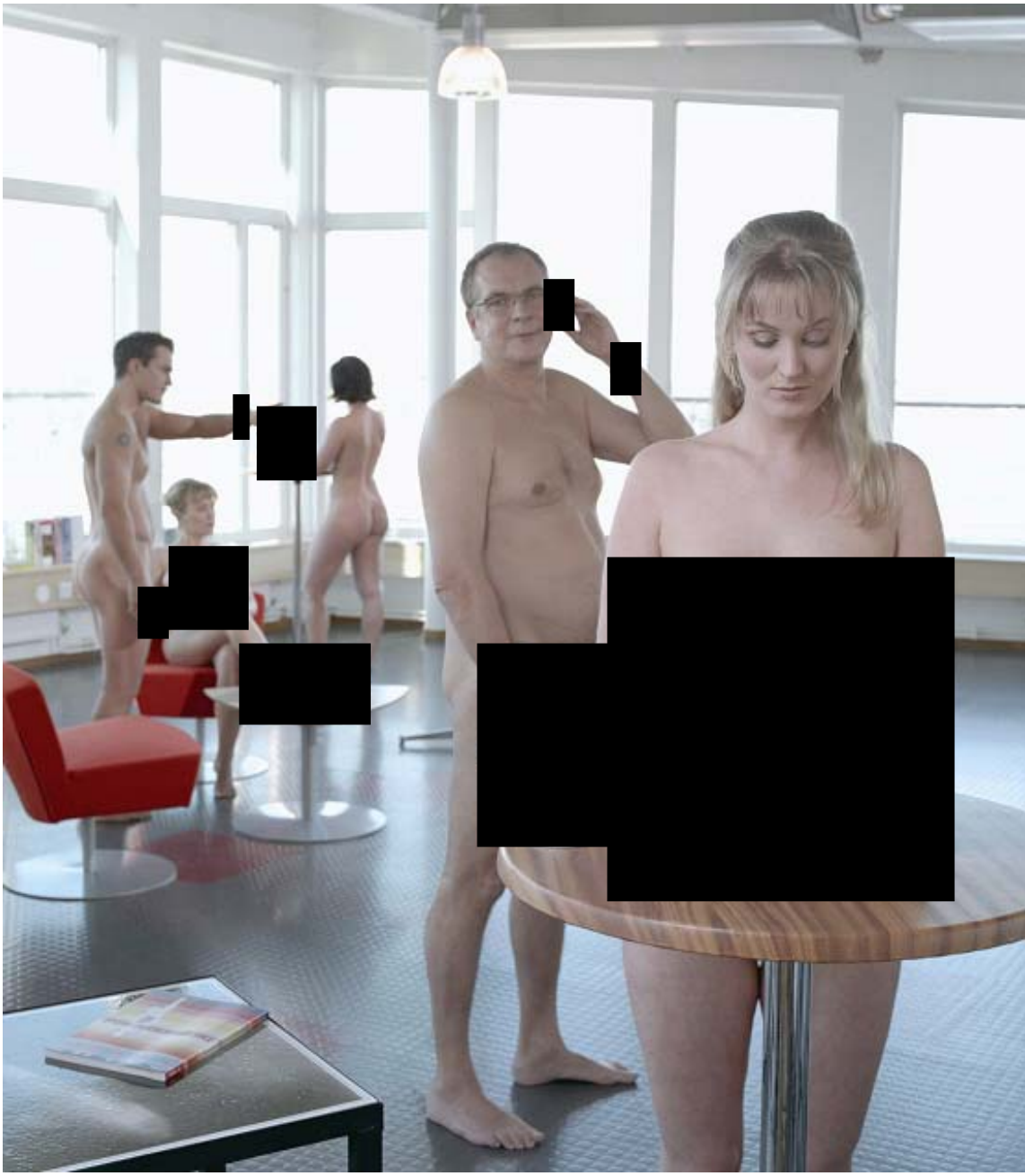
General John J. Carty:

sjefsingeniør i AT&T, ca. år 1900

“En dag vil vi bygge et verdensomspennende telefonsystem som vil gjøre det nødvendig for alle folk å bruke ett felles sprog, eller å skape en felles forståelse av sprog, og derved forene alle verdens folk i ett brorskap.

Over hele jorden vil det høres en stor stemme, som kommer ut av eteren og ærklærer, “Fred på jord, velvilje mellom menneskene”.”

Credo





Teknologien *forbedres,* **mennesket** *forblir det samme*

*- en takk til Staffan Flodqvist
og Esselte for påminnelsen!*

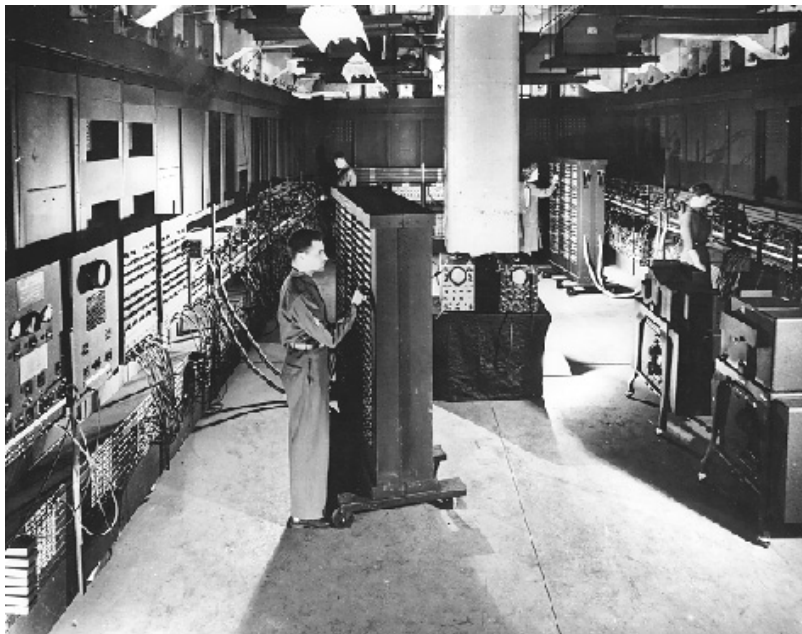
**Husk alt
du har lært -**

- og la deg hverken
overvelde av teknologien
eller overkjøre av teknologene!



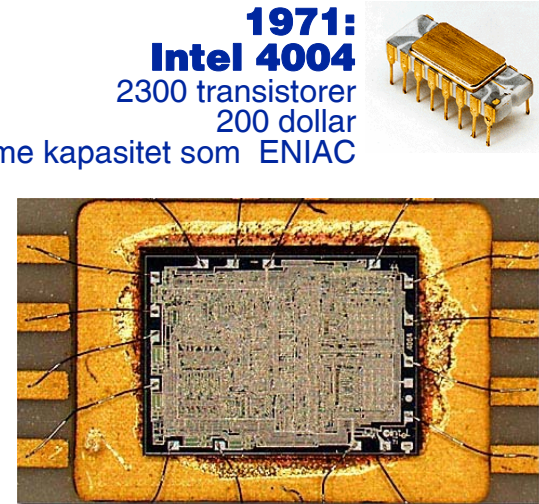
....ikke *minst* fordi

- ▲ det i *tillegg* til at både teknologien og vi mennesker har våre *begrensninger*, som sammen helt klart begrenser hva vi kan få ut av teknologibruken vår, *også* er slik at:
- ▲ organisasjoner er sosiale arenaer hvor alt vi har av edle og mindre edle menneskelige egenskaper blir spilt ut,
- ▲ ambisjoner og egeninteresser derfor ikke så sjelden vinner over saklige hensyn og helhetens beste, samt at
- ▲ mennesker er feilbarlige og derfor også stadig vekk gjør feil og mindre lure ting, selv om intensjonene er aldri så gode.



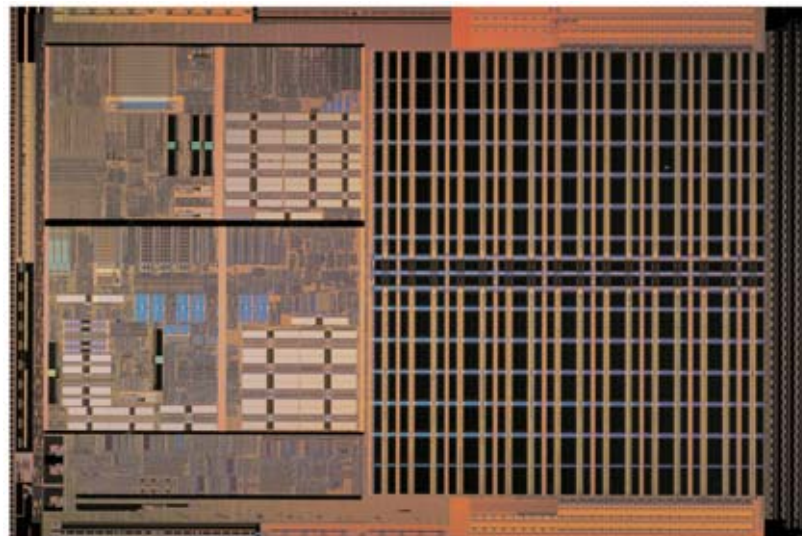
1945: ENIAC

30 tonn
18.000 radiorør
500.000 dollar

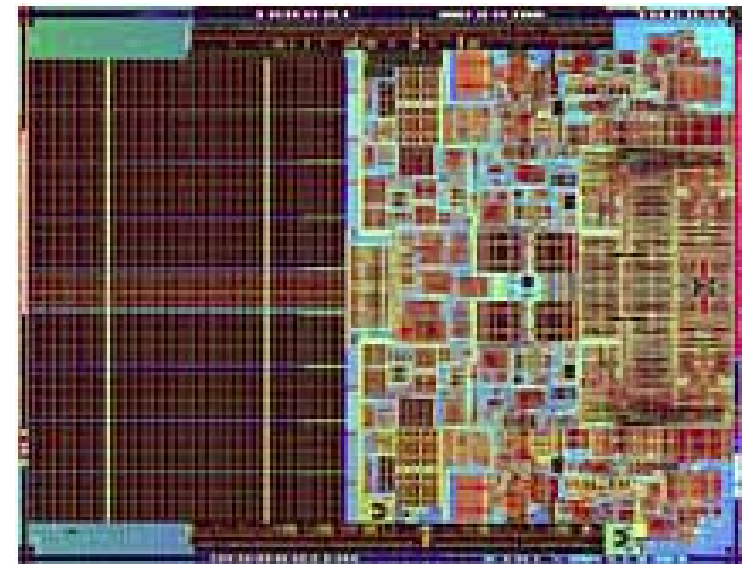


1971:
Intel 4004
2300 transistorer
200 dollar
Ca. samme kapasitet som ENIAC

2003:
AMD Athlon 64
105,9 millioner transistorer
100-500 dollar

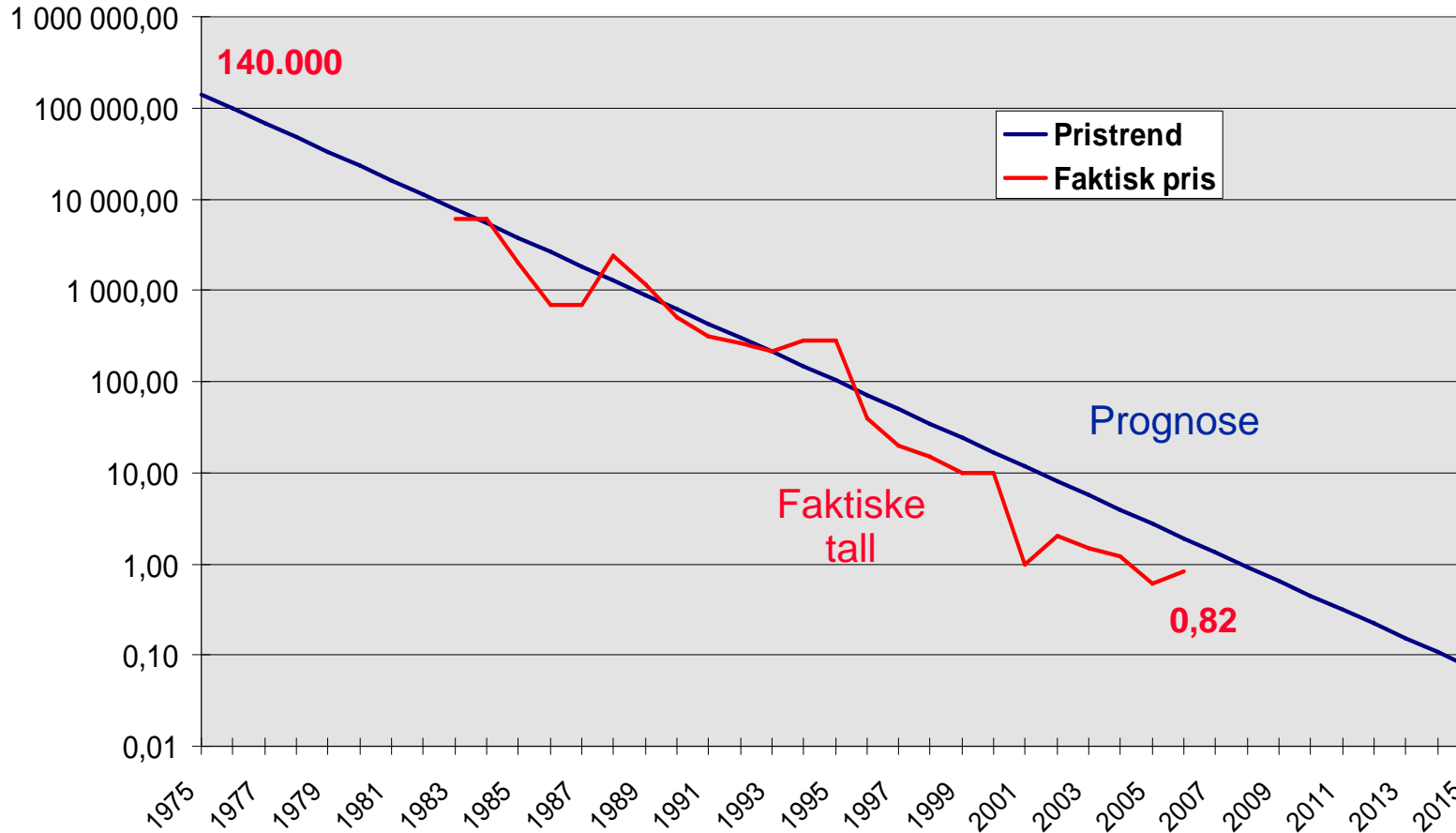


2006:
Intel Core 2
291 millioner transistorer
200-1000 dollar



Prisutvikling for memory

Kroner pr. megabyte (million tegn)

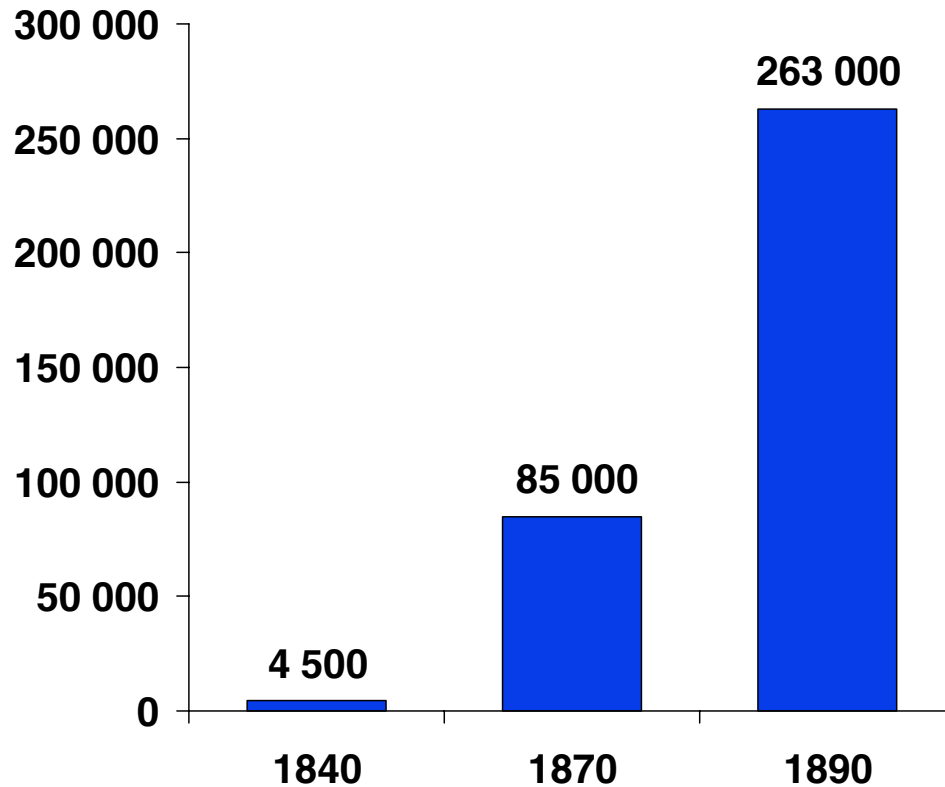


Forbedrings-
takt:

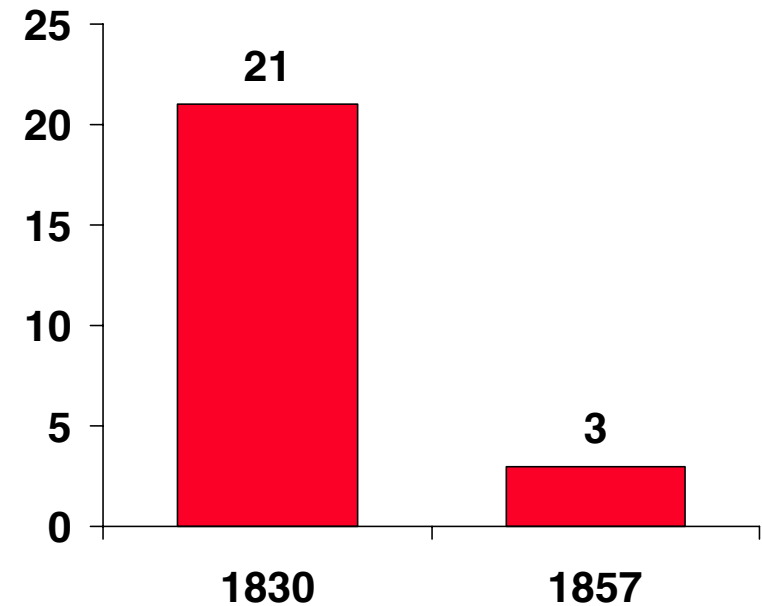
I snitt: 30% årlig

Jernbanen i USA

*Jernbanenettet i USA:
Antall kilometer*



*Reisetid New York - Chicago:
Antall dager*



Noen hverdagslige organisasjoner og deres dramatiske endringer de senere år



Sykehuset Buskerud

Oslo
likningskontor

BLEFJELL SYKEHUS

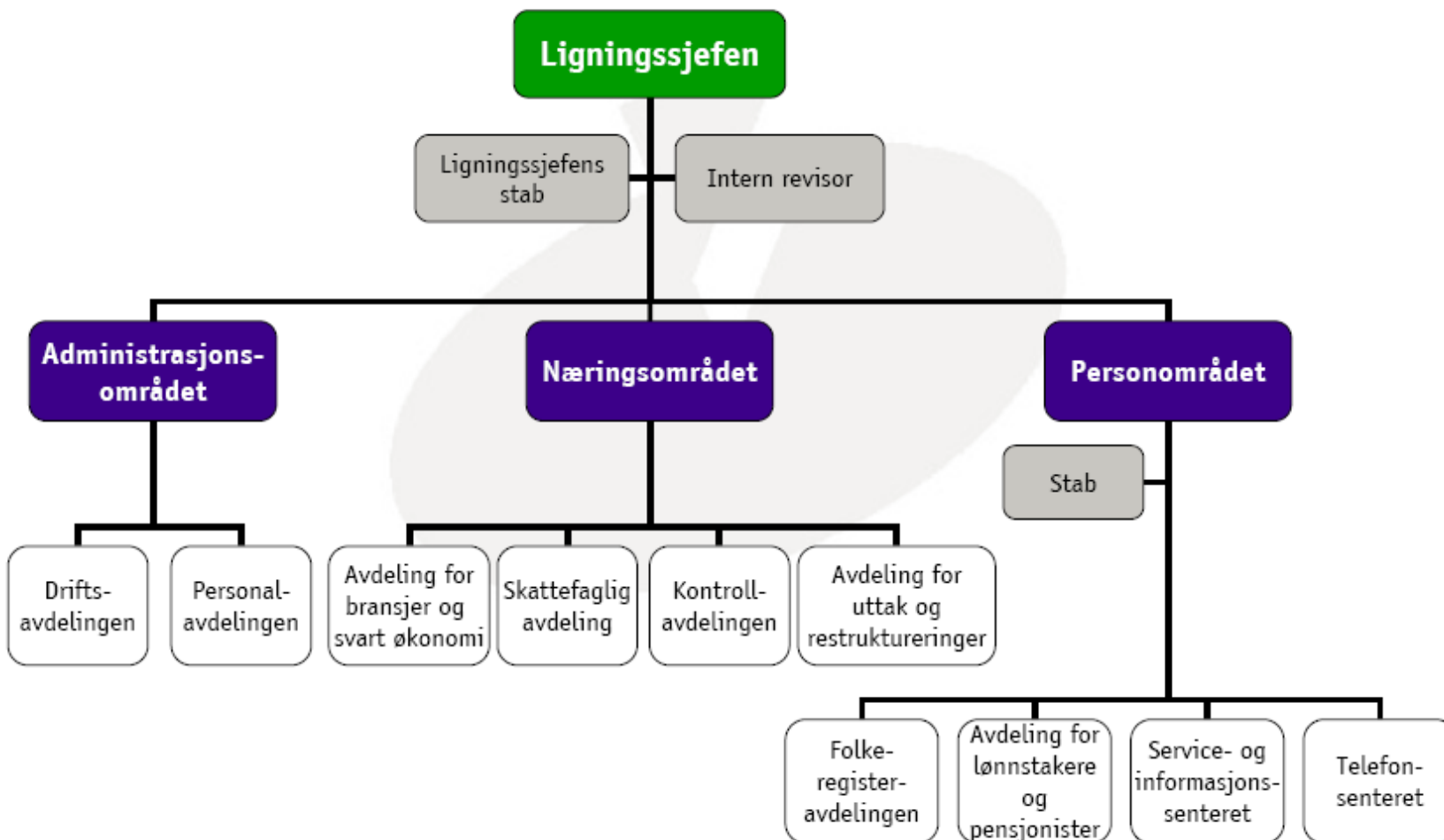


Nordea DnB NOR

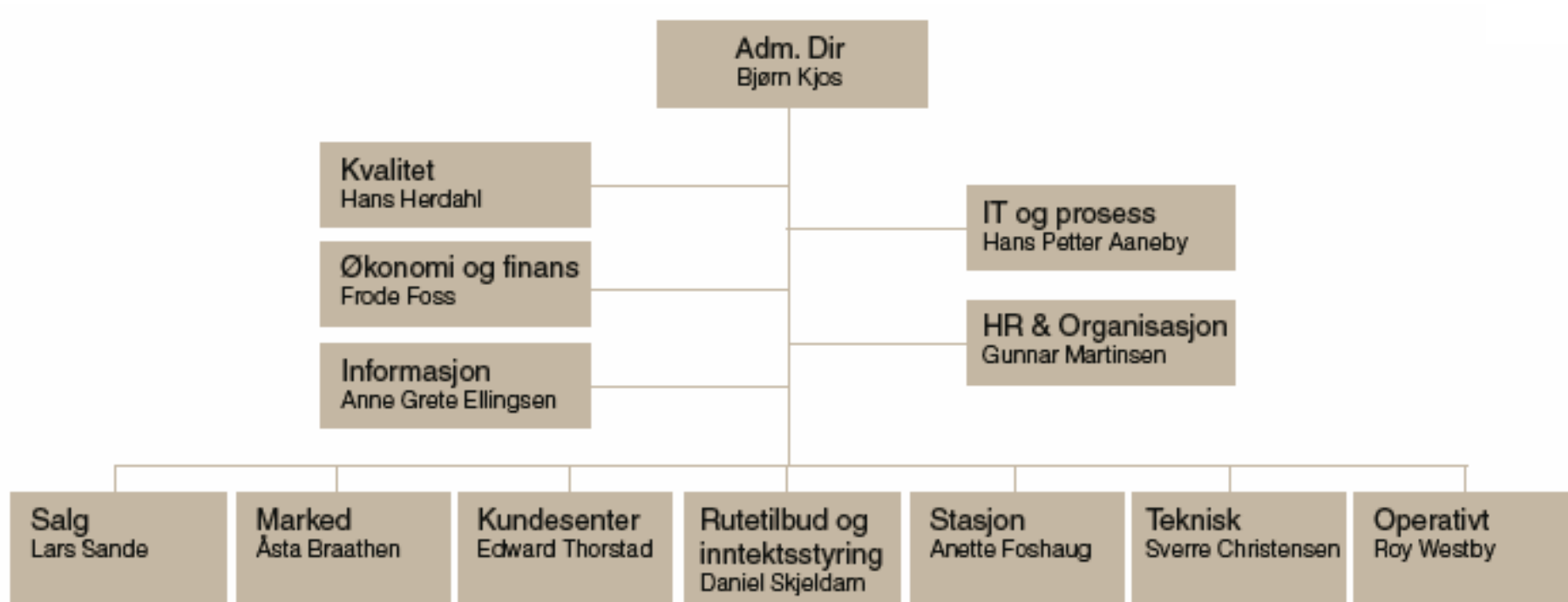


Fokus Bank

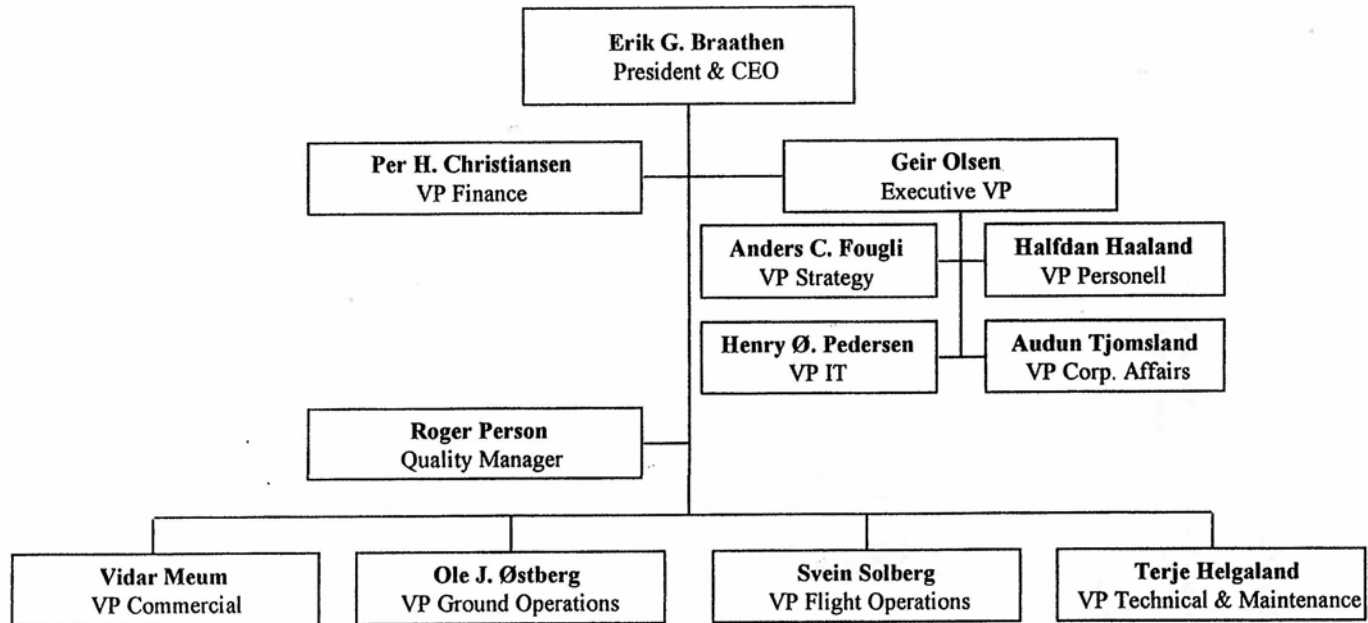


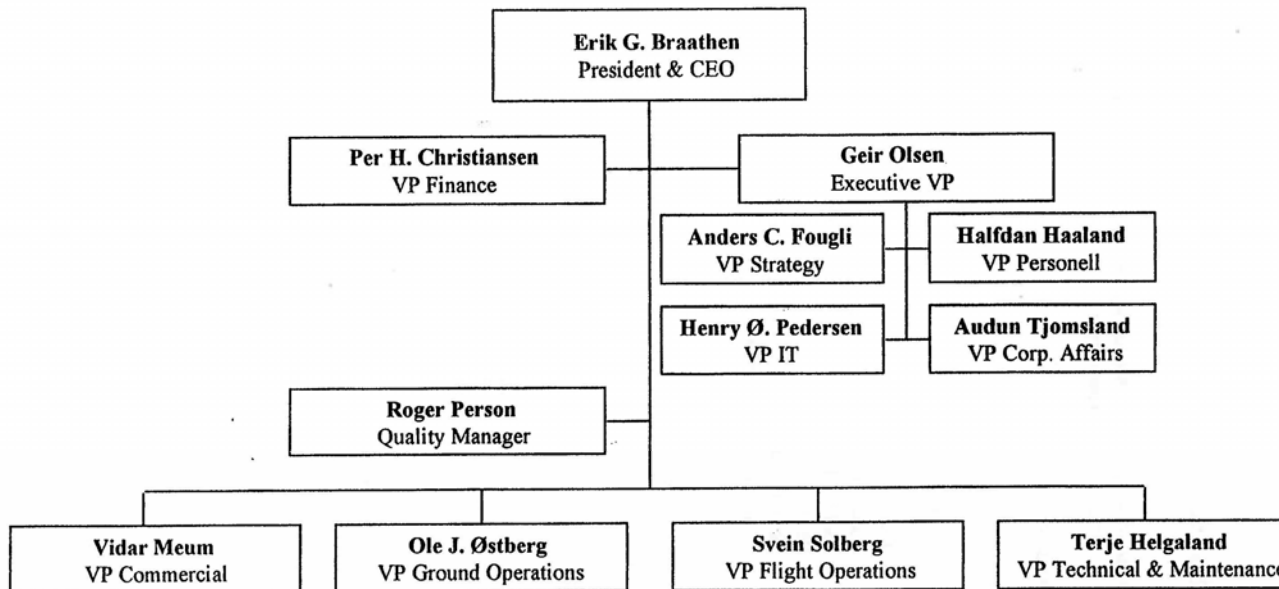
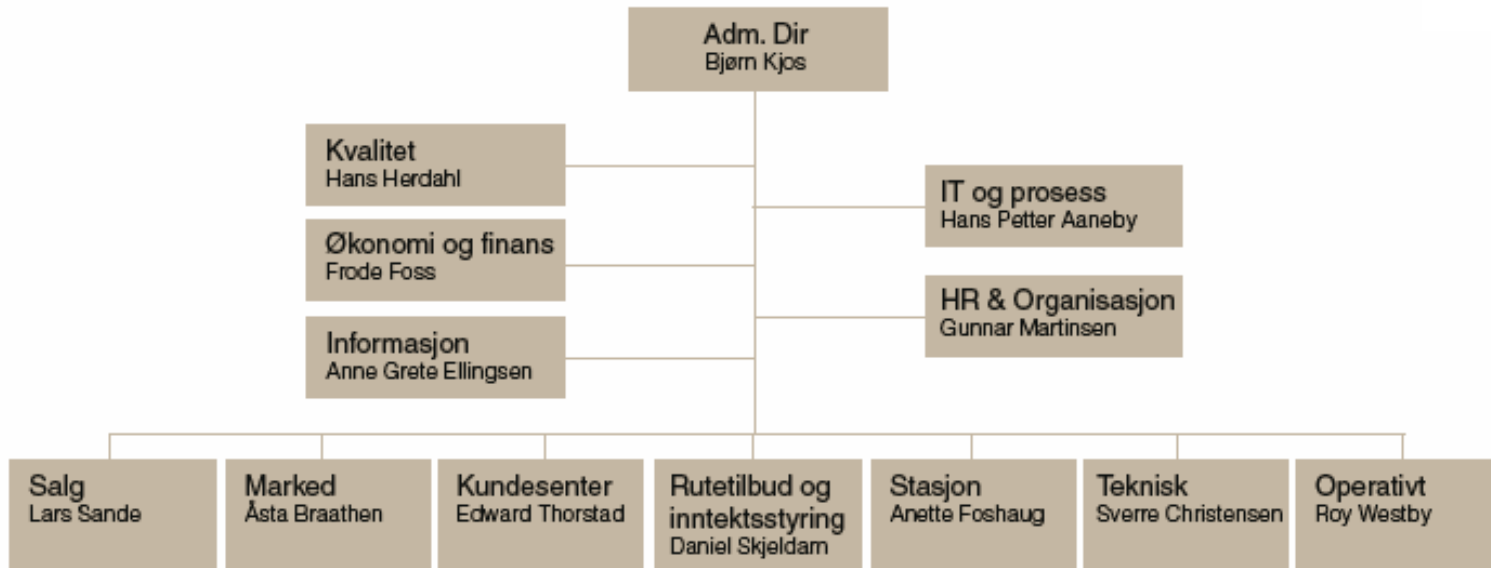


2006



1997





Forretnings- modell

og

organisasjons- struktur

*er to forskjellige ting,
henger ikke nødvendigvis
sammen
og kan endres uavhengig av
hverandre*

Negroponte's skille 1:

ATOMER

- ▲ Aviser
- ▲ CD-er
- ▲ Bøker
- ▲ DVD-er
- ▲ Sedler og mynt

BITS

- ▲ Nyheter
- ▲ Musikk
- ▲ Litteratur
- ▲ Film
- ▲ Penger

Negroponte's skille 2:

ATOMER

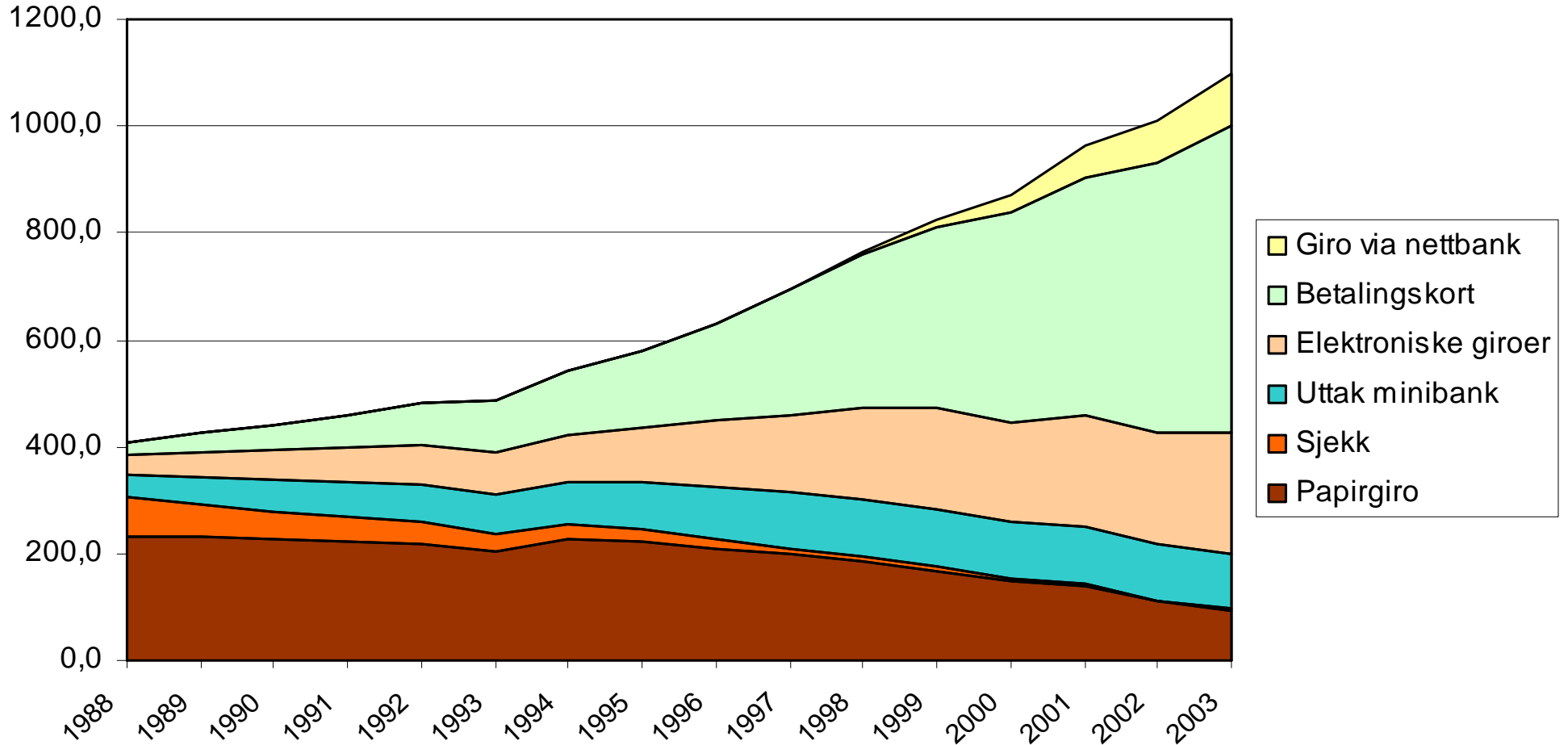
- ▲ Biler
- ▲ Biffer
- ▲ Frisører
- ▲ Restauranter
- ▲ Hoteller
- ▲ Klær
- ▲ Flyreiser

BITS

- ▲ Spesifikasjoner, priser, bestillinger
- ▲ Matoppskrifter
- ▲ Bilder, priser, timebestilling
- ▲ Menyer, priser og bordbestilling
- ▲ Beskrivelser, priser og reserverasjoner
- ▲ Bilder, priser og eventuelt bestillinger
- ▲ Avganger, priser og reserverasjoner

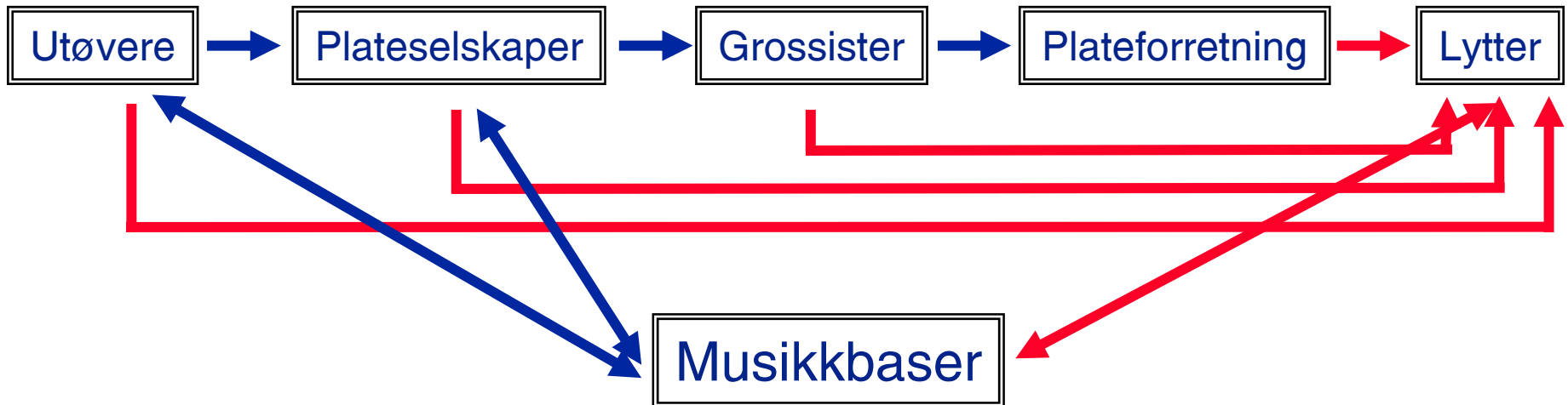
Banktransaksjoner i Norge

1988 - 2003

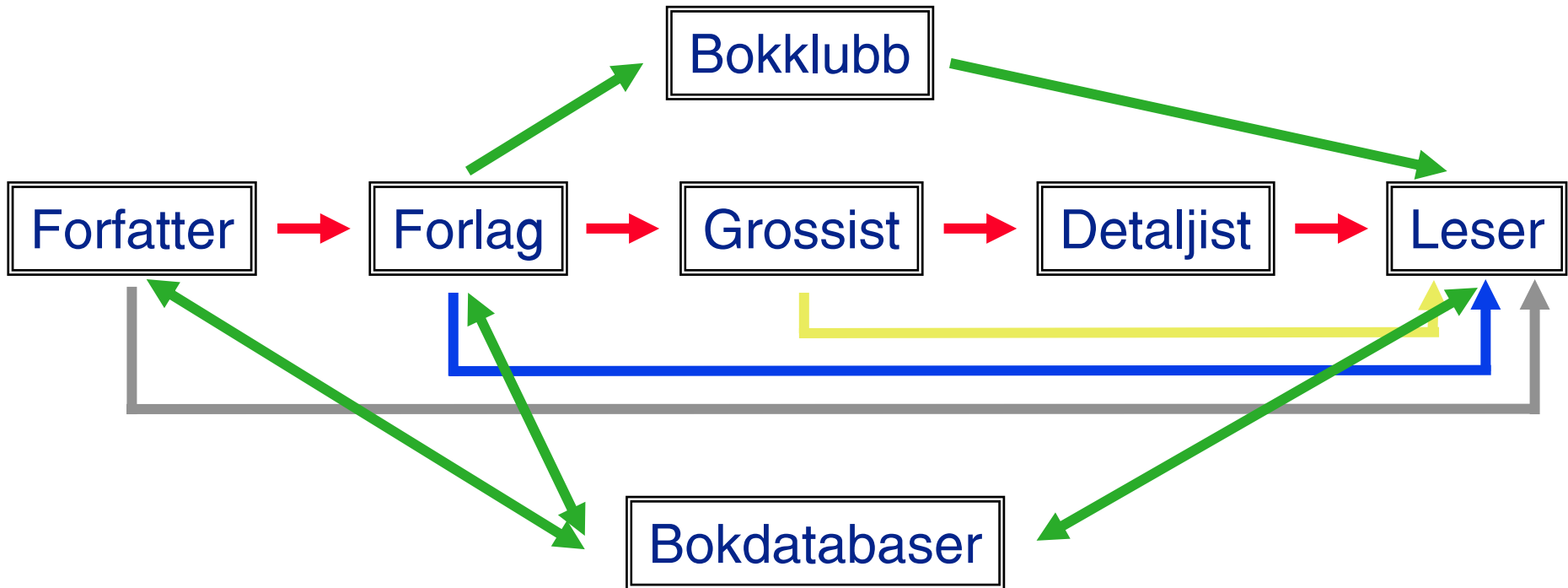


Kilde: Norges Bank

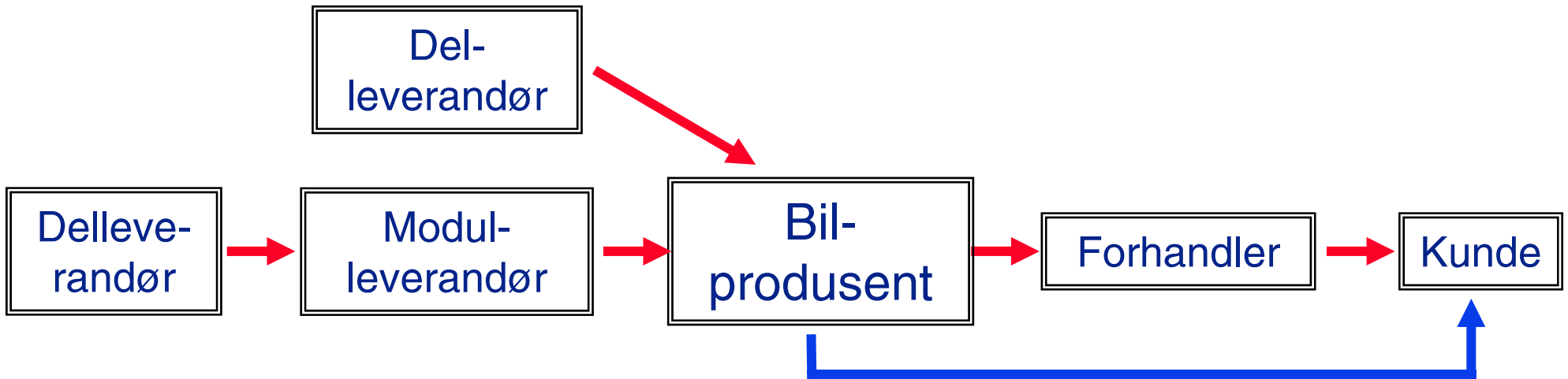
Musikkbransjen



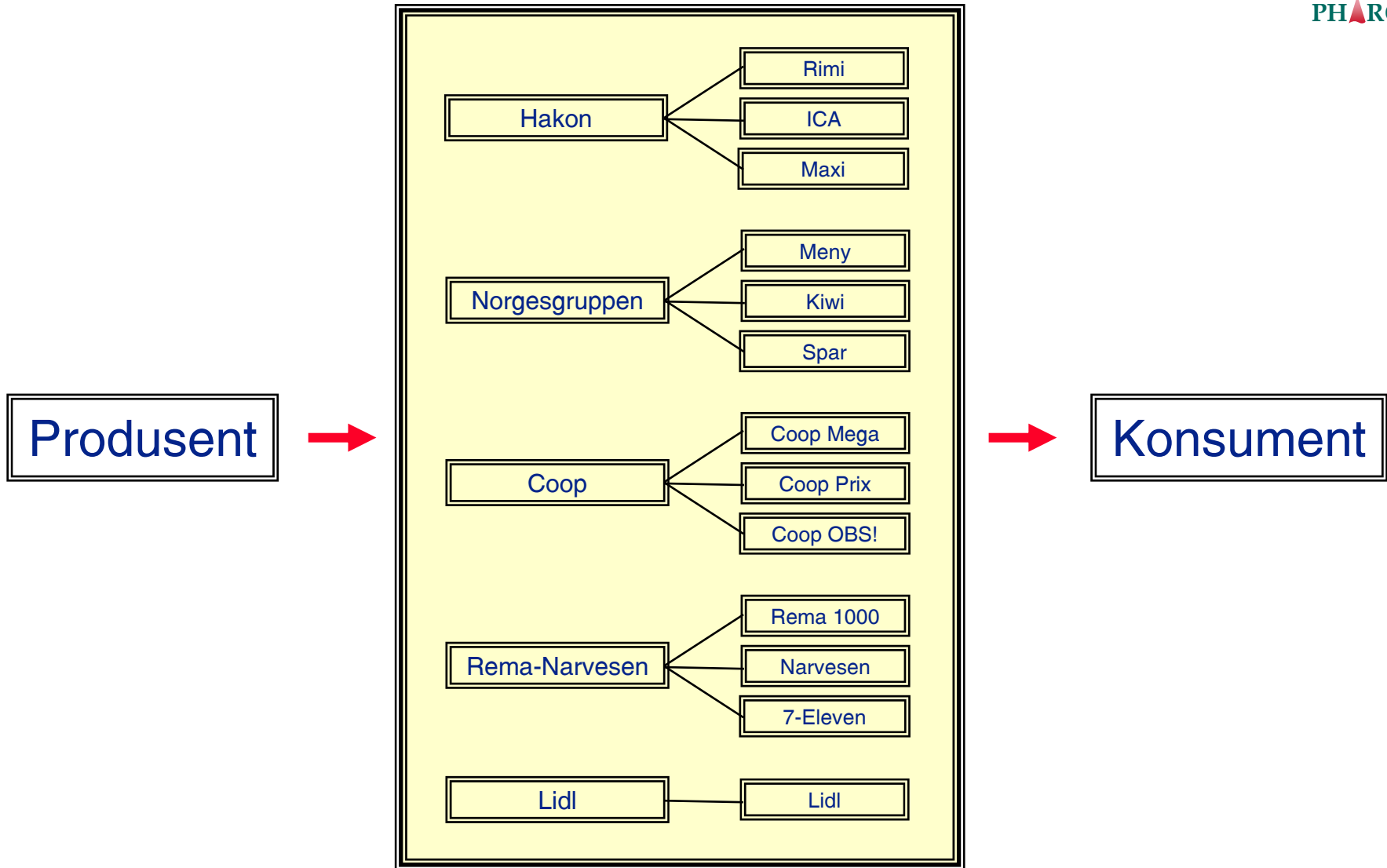
Bokbransjen



Bilbransjen



Norsk dagligvarebransje



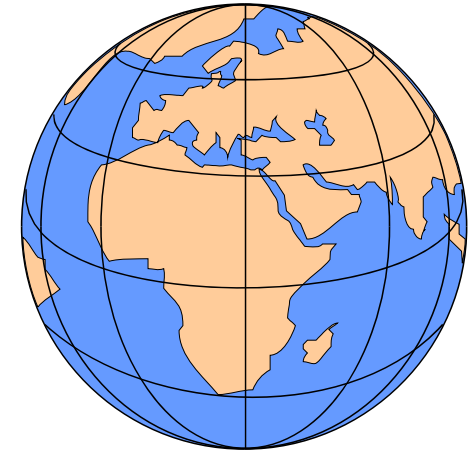
Internett = ***STANDARDISERING!***

- En forutsetning for automatisering og selvbetjening

- ▲ Standardisert aksess
- ▲ Standard for informasjonspresentasjon
- ▲ Standard for informasjonssøking
- ▲ Standard for informasjonsutveksling
- ▲ Standardisering av autentisering
- ▲ Standardisering av elektronisk betaling
- ▲ Standardisering av grensesnitt for programvare

Hva fører dette til?

- ▲ Utvikling av grenseløse massemarkeder for bits og postordrevarer
- ▲ Massiv overgang til automatisering og selvbetjening på områder som egner seg - både når det gjelder produkter, tjenester og informasjon
- ▲ Nasjonale og globale bedriftsmassakre
- ▲ ***De teknologiske mulighetene ligger allerede langt foran utnyttelsen!***



Organisasjon -

grunnlag og forutsetninger

Hva er en organisasjon? (1)

“Organisasjon er det som skiller Rosenborgs førstelag fra 11 tilfeldige unge menn på Elgeseter bro.”

Jay R. Galbraith i "Organization Design" (tilpasset trønderske forhold)

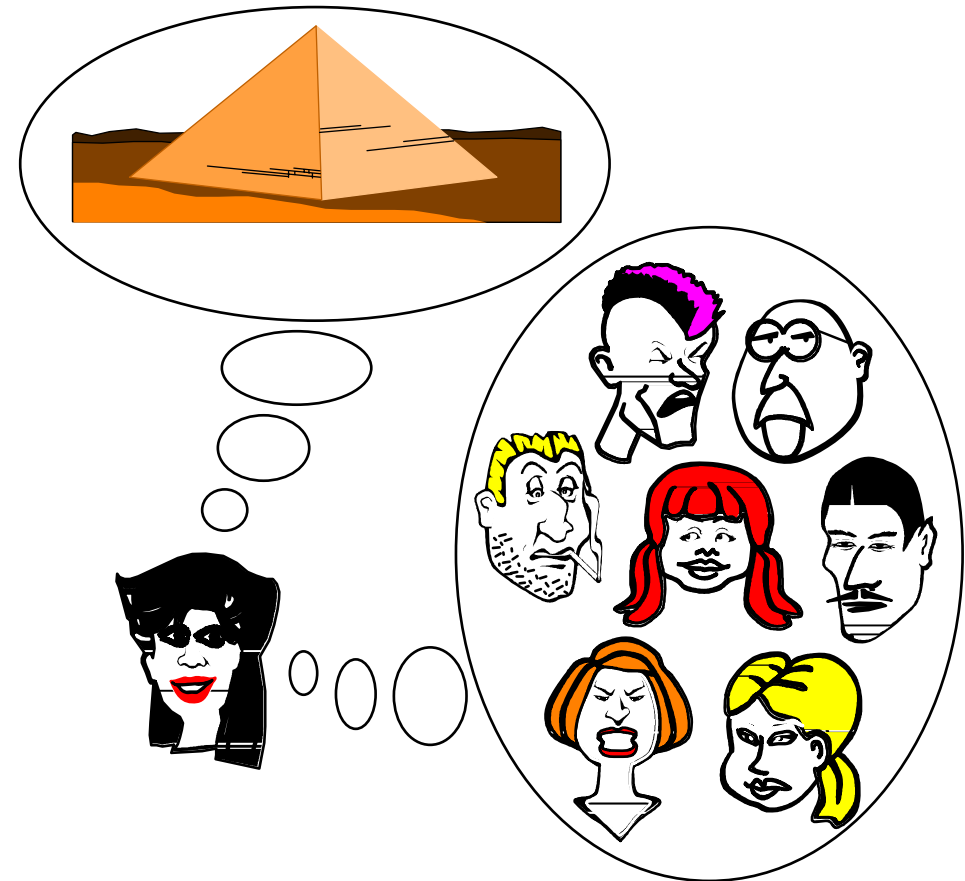
Hva er en organisasjon? (2)

“En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål.”

Jacobsen & Thorsvik, etter Etzioni

Alle organisasjoners grunnårsak - og grunnproblem

- ▲ Oppgaver som er for store for én person må **deles** i mindre deler som passer for enkeltpersoner
- ▲ Siden flere nå skal samarbeide, kreves det **koordinering** for at den enkeltes innsats skal passe inn i helheten
- ▲ Her ligger roten til de fleste av problemene - og mulighetene!



Så må organisasjoner struktureres, slik at

- ▲ den nødvendige koordineringen faktisk skjer,
- ▲ fokus kommer på de viktigste sakene,
- ▲ ansvar blir fordelt og avklart og
- ▲ kunnskap blir bygget og forvaltet på en tilfredsstillende måte.

Mintberg's konfigurasjoner: "The Famous Five"

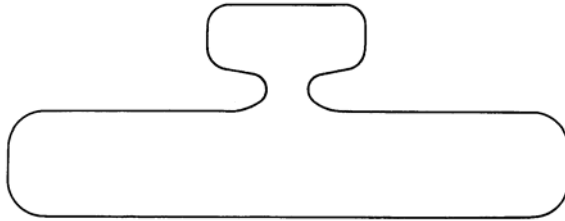


Figure 17-1. The Simple Structure

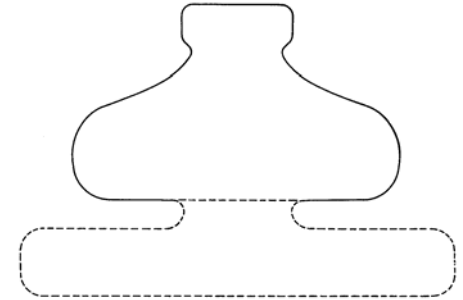


Figure 21-3. The Adhocracy

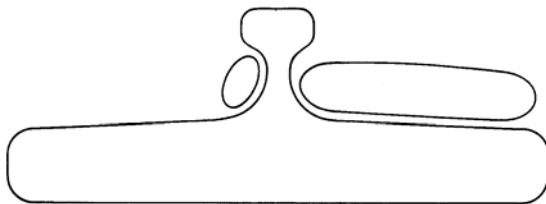


Figure 19-1. The Professional Bureaucracy

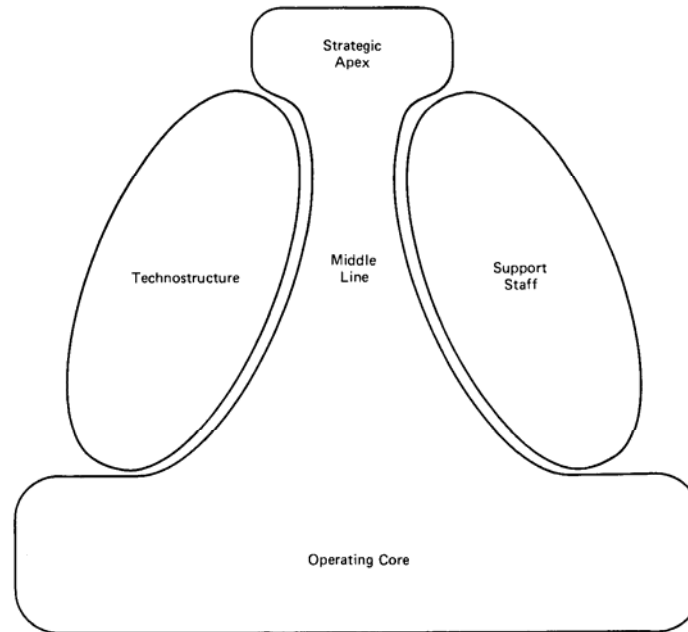


Figure 2-1. The Five Basic Parts of Organizations

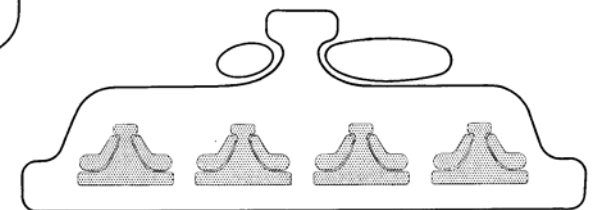
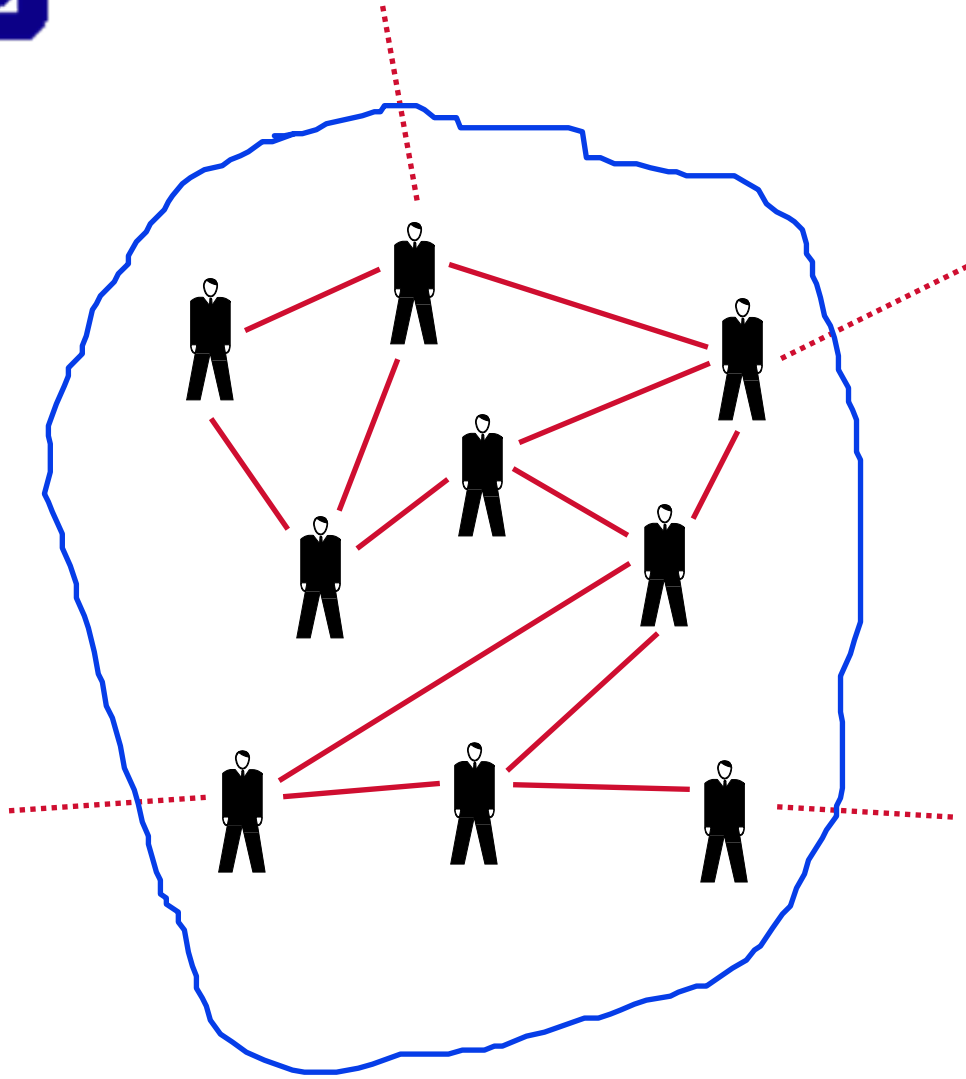
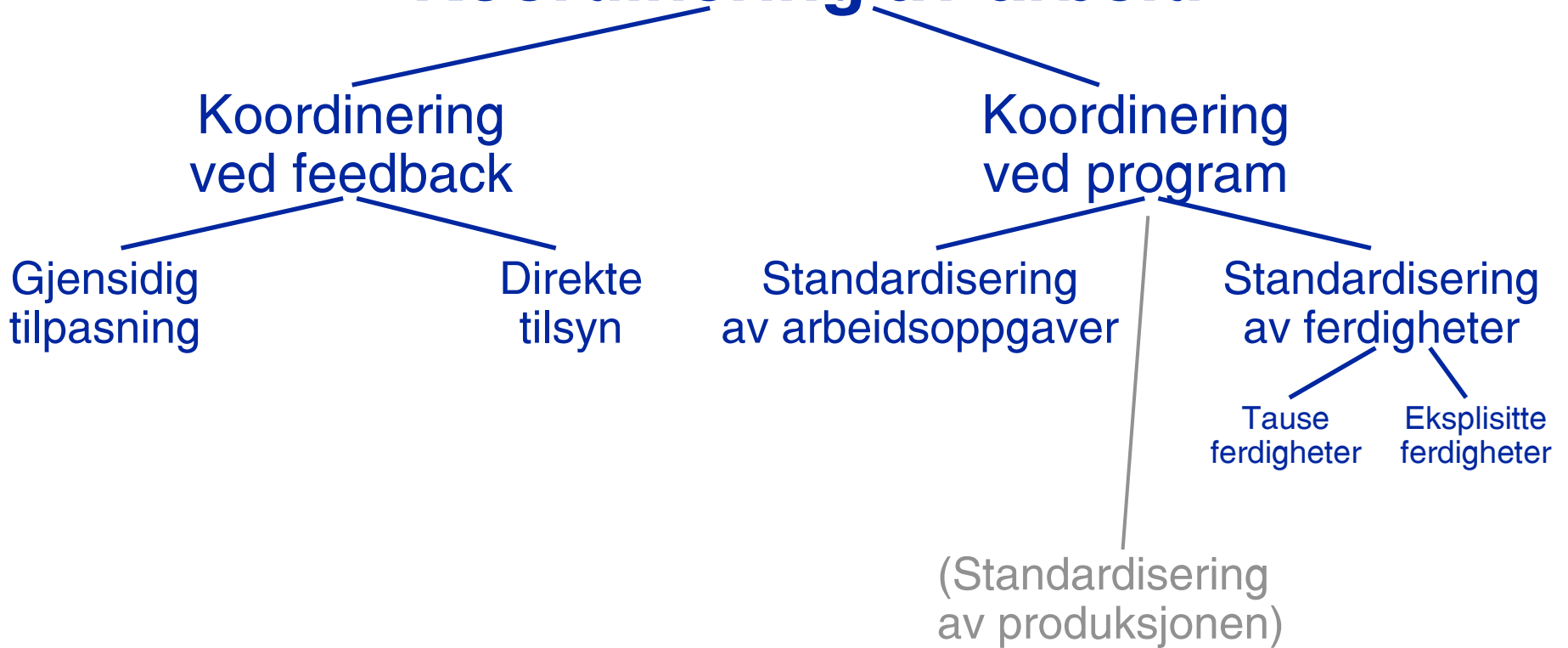


Figure 20-2. The Divisionalized Form



**Organisasjoner
er
mønstre
av
handling**

Koordinering av arbeid



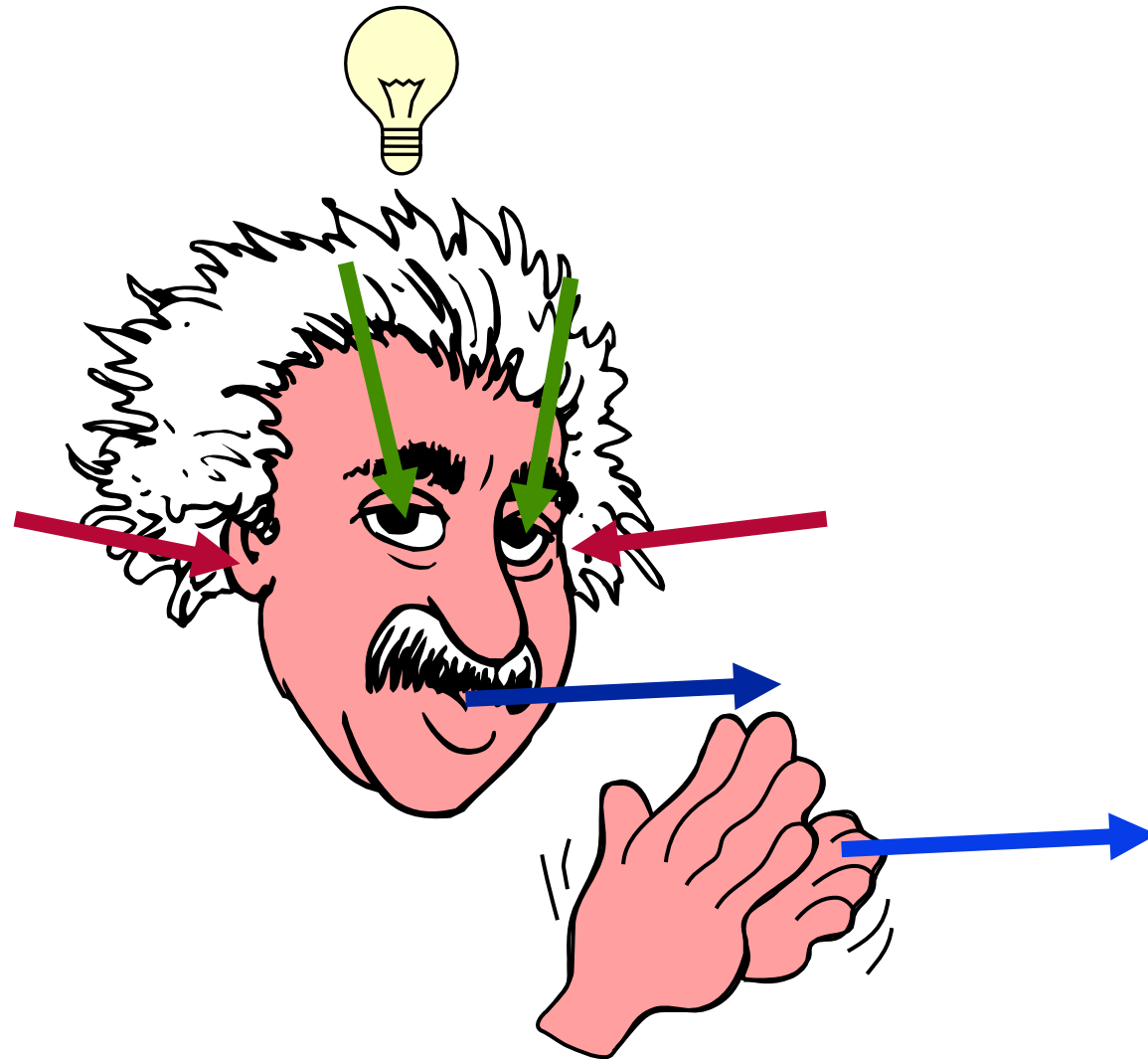
Hva er viktig for å bygge organisasjoner?

- ▲ Fysisk arbeidskapasitet
- ▲ Kommunikasjon
- ▲ Informasjonslagring og -gjenfinning
- ▲ Informasjonsbearbeidelse
- ▲ Pålitelighet

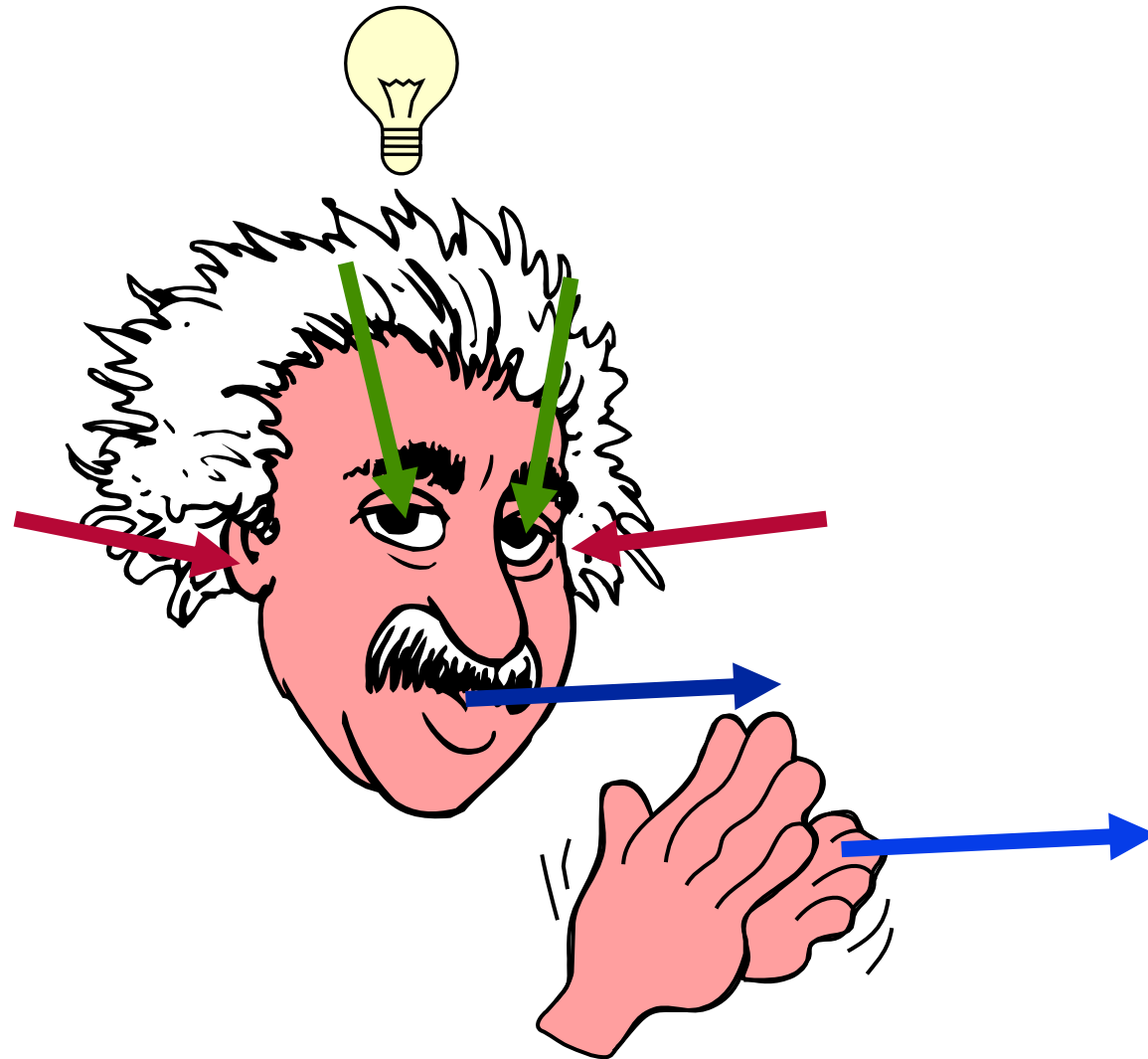
Våre fysiologiske begrensninger

- ▲ Vår fysiske arbeidskapasitet er begrenset
- ▲ Vår aktive, bevisste hukommelse er begrenset
- ▲ Vår evne til bevisst bearbeidelse ("prosessering") av informasjon er begrenset
- ▲ Vår kapasitet for å ta imot og gi fra oss informasjon er meget begrenset
- ▲ Våre naturlige kommunikasjons"midler" har meget begrenset rekkevidde
- ▲ Vi kan stort sett bare gjøre en ting om gangen og har begrenset kapasitet for fysisk arbeid
- ▲ Vi har følelser!

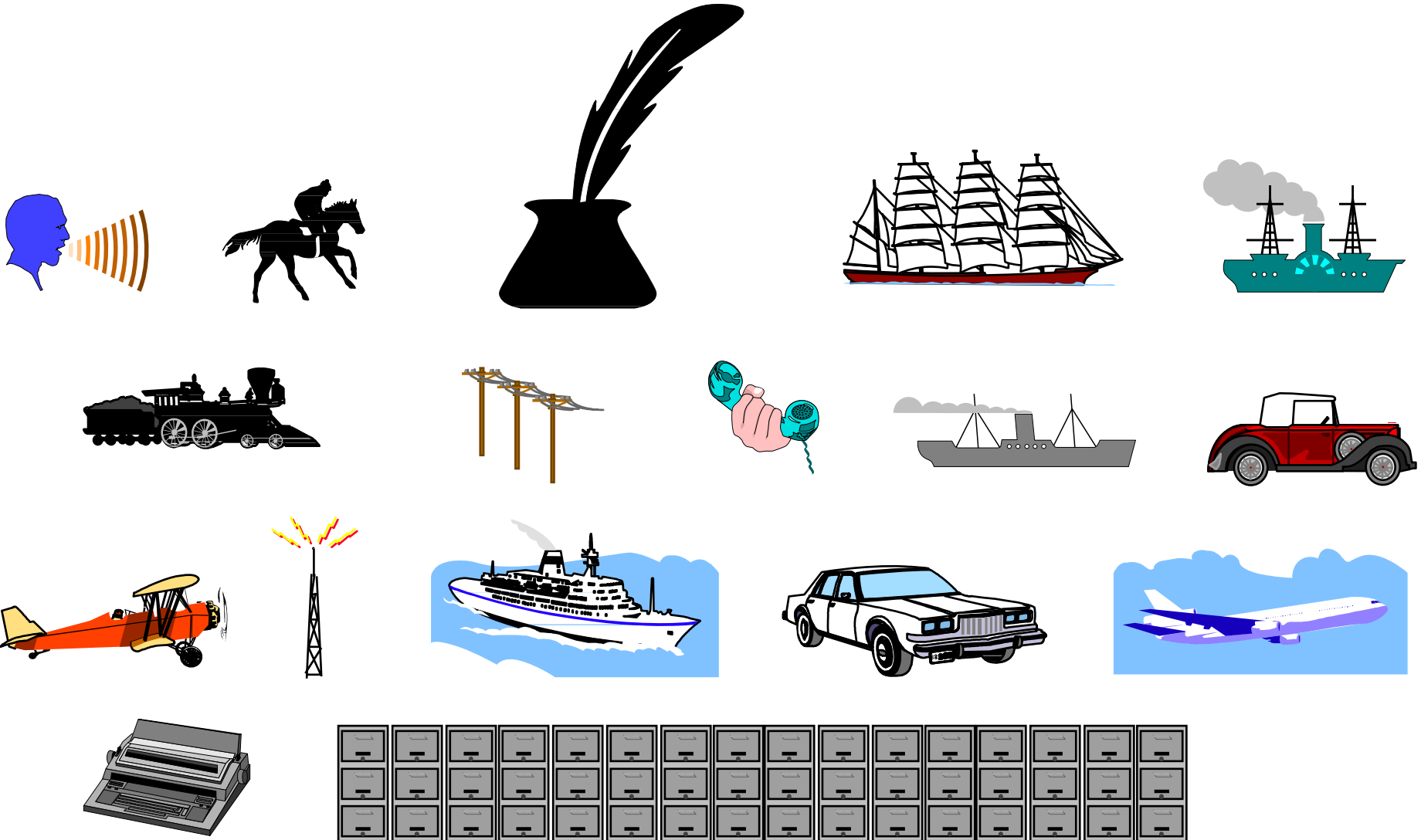
Flaskehalsene våre:



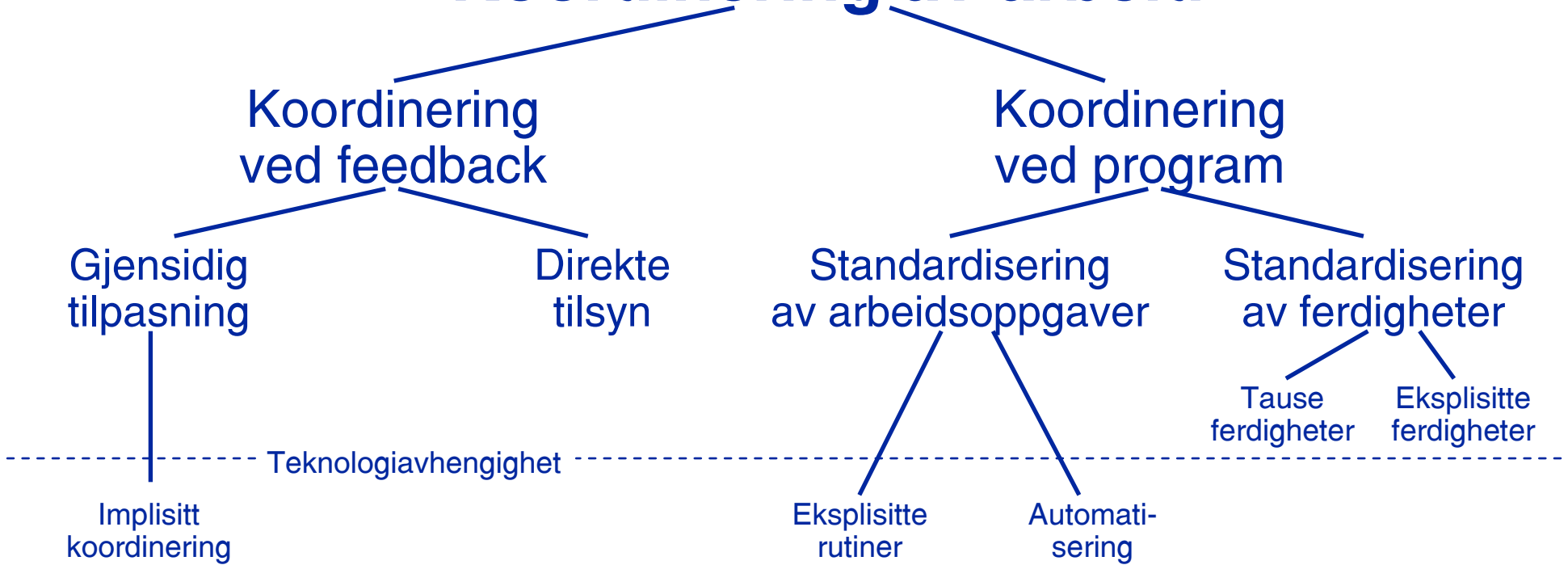
Flaskehalsene våre:



Organisasjonsteknologiens utvikling for datamaskinen

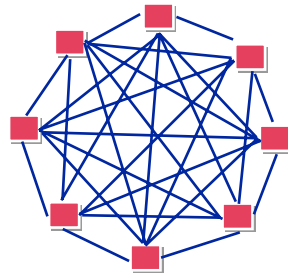


Koordinering av arbeid

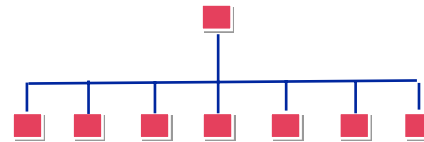


Konfigurasjoner innenfor det *orale* paradigme

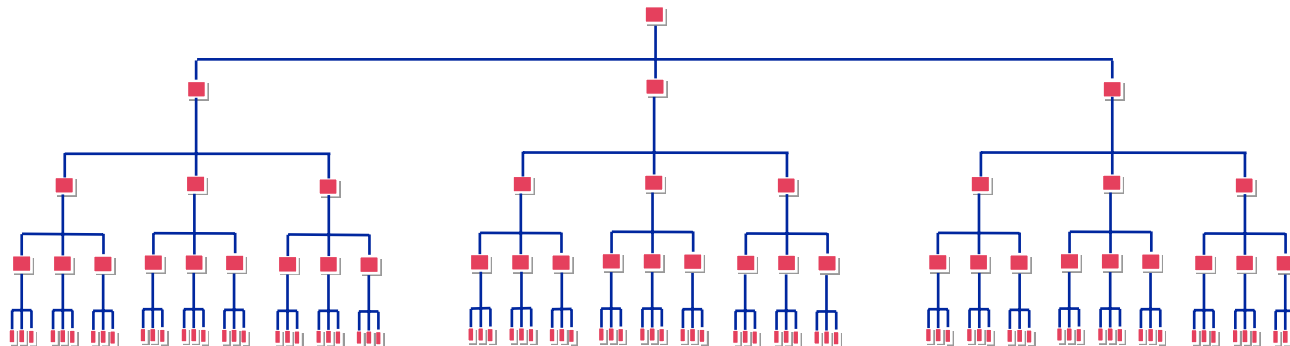
Adhokrati



Enkel struktur

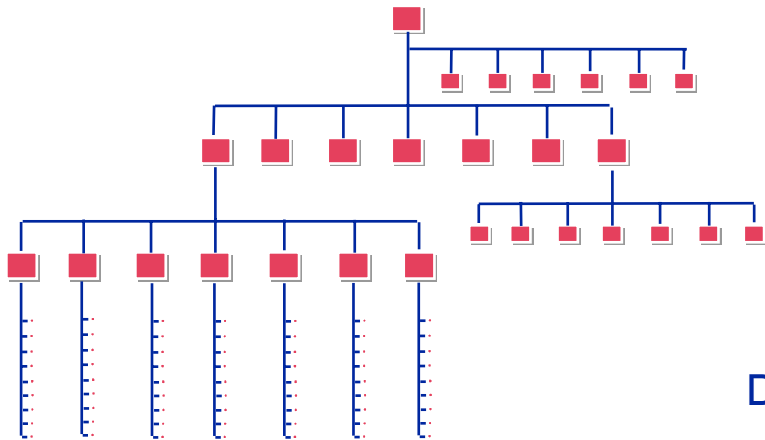


Føydalhierarkiet

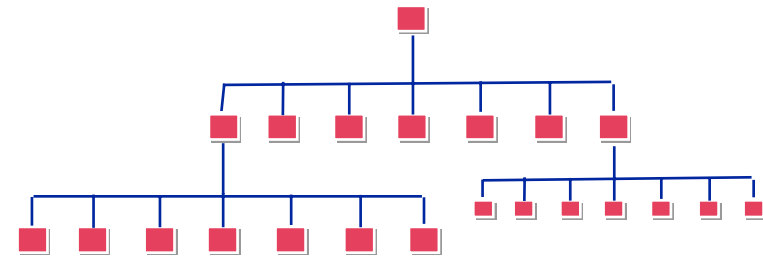


Konfigurasjoner innenfor skriftparadigmet (literate paradigm)

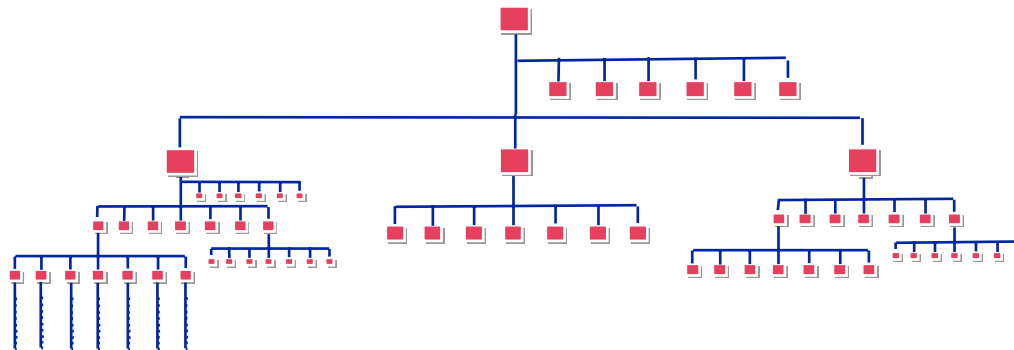
Maskinbyråkrati



Profesjonsbyråkrati

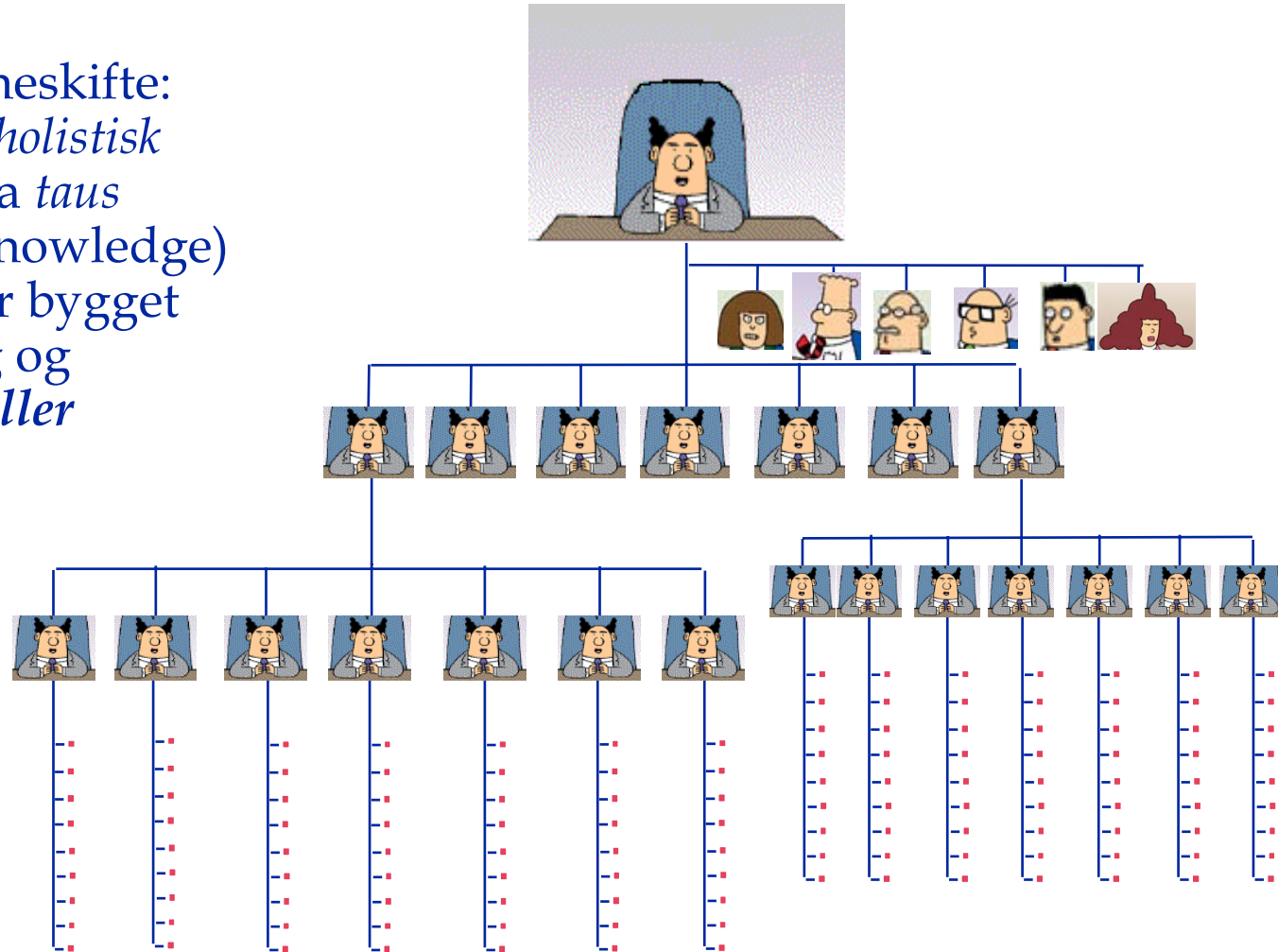


Divisjonalisert konsern



Maskinbyråkratiet - den *moderne organisasjon* - blir født

Et *ekte* paradigmeskifte:
Overgangen fra *holistisk*
organisering ut fra *taus*
kunnskap (tacit knowledge)
til organisasjoner bygget
på spesialisering og
eksplisitte modeller



Hva datamaskiner egentlig kan

NOT Gate


INN A	UT
0	1
1	0



©2002 HowStuffWorks

AND Gate


INN A	INN B	UT
0	0	0
0	1	0
1	0	0
1	1	1



©2002 HowStuffWorks

OR Gate

INN A	INN B	UT
0	0	0
0	1	1
1	0	1
1	1	1



©2002 HowStuffWorks

Mer på: www.howstuffworks.com/boolean1

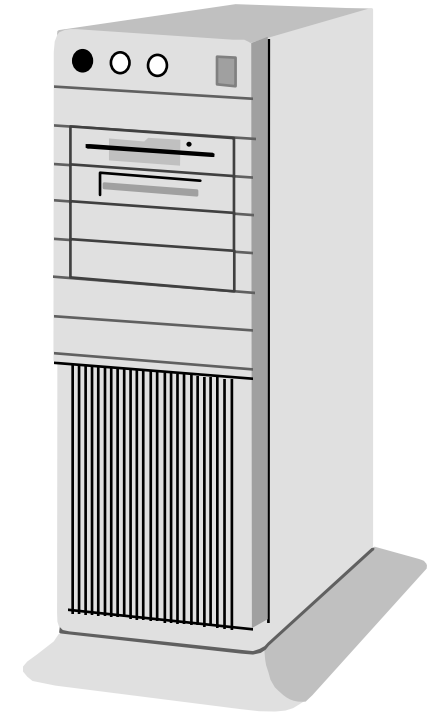
Hva IT egentlig bidrar med

- grunnleggende sett

- ▲ Informasjon kan **bearbeides** utenfor mennesket
 - Gir oss uante nye muligheter for automatisering (inklusive selvbetjening) og eliminering av arbeid
 - Gir oss langt, langt bedre muligheter for å forstå og kontrollere kompleksitet

- ▲ En **hukommelsesrevolusjon**: databasen - spesielt den strukturerte databasen - betyr et kvalitativt sprang
 - Gir oss er revolusjon i informasjonsgjenfinning og analyse
 - Gjør det mulig med automatisk koordinering på en hittil ukjent skala

- ▲ Den tilgjengelige båndbredde for **fjernkommunikasjon** økes med mange størrelsesordner





*Lewis Fry
Richardson*

Vær- varsling



*Vilhelm
Bjerknes*

- ▲ Richardson i 1922:
- ▲ Et 24-timers globalt værvarsel ...
- ▲ ... med værceller på 200 x 200 km...
- ▲ ... krever 64.000 beregnere!

- ▲ 1949: Første 24-timersvarsel kjørt på Princeton-universitetet
- ▲ 1961: Meteorologisk institutt fikk sin første datamaskin, som kostet 30% av instituttets årsbudsjett
- ▲ 2003-4: Instituttet anskaffer sitt hittil siste anlegg – for 0,3% av årsbusjettet (!)
- ▲ Dette anlegget regner ut et tredagersvarsel for Europa basert på 5 x 5 km. værceller på 1,5 timer

Hva kan vi så få ut av dette?

Leibniz, Boole and Gödel worked with logic.
I work with logic.
I am Leibniz, Boole and Gödel.



- ▲ Prosessering
- ▲ Lagring
- ▲ Kommunikasjon
- ▲ Programmering

- ▲ Tenkning foregår fortsatt inne i hodet og tar sin tid
 - Datamaskinen kan imidlertid overta en del oppgaver
 - Dernest blir oppgaveveksling enda lettere
 - *Hva med kunstig intelligens??*
 - Ser vi på beslutningsprosesser under ett, ligger det betydelige gevinster i informasjoninnhenting og –utveksling
- ▲ En kvantitativ revolusjon
 - regning, grafikk, animasjon og simulering
- ▲ Automatisering og mer automatisering
 - En revolusjon i programkompleksitet
 - gir oss uante nye muligheter for automatisering (inklusive selvbetjening) og eliminering av arbeid
- ▲ En kontrollrevolusjon
 - Vi får langt, langt bedre muligheter for å forstå og kontrollere kompleksitet

Informasjonslagring

- ▲ Vi er midt oppe i en hukommelsesrevolusjon
 - Lagring blir fantastisk billig
 - Vi kan lagre alt vi vil
 - Begrensningen vil ligge i prisen på informasjonen selv – og på prisen for forvaltningen
 - Tilgangen er løsrevet fra fysisk plassering
 - Tilgangen kan skje samtidig for et meget stort og raskt økende antall personer
 - Søking, fremhenting, sortering osv. kan gå svært raskt
 - Søkeagenter

- ▲ *Kunstig hukommelse?*

- ▲ Armlengdeloven og den voksende armen

- ▲ **Koordineringskraften i strukturerte databaser**

Kommunikasjon

- ▲ **Konsentrasjon, transformasjon og grafikk**
 - Begrensede muligheter for tekst
 - Store muligheter for tall, som kan aggregeres, transformeres og
 - omdannes til grafikk

- ▲ **De nye kanalene**
 - Epost og konferanser: Bedring, men ingen revolusjon
 - Digital telefoni og videokommunikasjon: Bedring, men ingen revolusjon

- ▲ **Maskin-til-maskin: her svinger det!**

Bredbånd redder ikke bygdene

■ Spådommene har ikke slått til

Bedre infrastruktur, som bredbånd og videokonferanser, skulle gi flere folk i distriktene. I stedet flytter folk til byene som aldri før.

DAG YNGVE DAHLE

De mest optimistiske spådde for få år siden at mulighetene til å jobbe nesten hvor som helst ville lokke folk ut av byene. Spådommene har ikke slått til, viser forskningsprosjektet «Den elektroniske byen: IKT og byutvikling», ved Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR).

– Teknologiprofeten mente at byene ville gå i oppløsning. Det har ikke skjedd. Økt elektronisk mobilitet har ført til få endringer i bosetningen, sier Per Gunnar Røe, NIBR-forsker og førsteamanuensis i samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo.

Røe, som har ledet prosjektet, mener distriktenes tiltrekningskraft er overdrevet.

– Forestillingen om at flere ville flytte på landet, bygget på en antiurban innstilling om at folk egentlig ikke vil bo i byen. Men slik er det ikke. Få søker det gode liv på landet, sier forskeren.

I Norge flytter flere til områdene aller nærmest byene, men der går en usynlig grense.

– Såkalte «edge cities», som er bysentra med mange tilbud og arbeidsplasser helt i ytterkanten av storbyene, er vanlig i USA. Der flytter folk til landlige områder utenfor slike «edge ci-

ikke bosted kun etter hva som gir en mest mulig effektiv og økonomisk gjennomføring av daglige gjøremål og reiser. Det er også et spørsmål om kulturell og sosial tilhørighet. Hvor og hvordan man bor sier mye om hvem man er og hvem man vil være, sier Røe.

Skyr bygdene. Gode IKT-tilbud hjelper ikke. Urbane asfalttravere skyr åker og kumokk. De flytter ikke til landsbygda uansett. Forskerne påviser at folk mener byenes tilbud er mer attraktive enn man hittil har trodd.

– Viktigheten av kulturelle og kommersielle tilbud er undervurdert. Folk flest vil ha tilgang til byenes mange tilbud. Byene er steder for det stadig økende konsumet i samfunnet, sier han.

Stedstilknypning og sosiale bånd blir også undervurdert.

– IKT utvider det geografiske spillerommet når det gjelder boligpreferanser. Å få større valgmuligheter rent geografisk, gjør at hensyn som sosiale nettverk blir viktigere enn reiseavstander. Folk setter pris på de sosiale sidene ved å bo i by, sier Røe.

Tilstede i gangene. Erfaringene viser dessuten at telependlings velsignelser er begrenset. Ikke alt kan gjøres trådløst.

– Hovedgrunnen til at telepending ikke har tatt av, er at en del arbeidsoppgaver må løses ansikt til ansikt med andre. Skal man for eksempel møte nye kunder for første gang, kan det ikke gjøres i en videokonferanse, sier Røe.

INNFLYTTING: SENTRALISERING

Årstall	Minst sentr. komm.	Sentrale komm.
1996	-4 938	7 156
1997	-6 095	6 329
1998	-5 677	5 239
1999	-4 877	5 237
2000	-4 577	3 963
2001	-5 299	6 808
2002	-4 647	4 649
2003	-4 797	5 395
2004	-5 309	7 138

– Sentrale kommuner: Omfatter et tettsted på minst 50 000 innbyggere som har funksjon som landstetsted, eller ligger innenfor 75 minutters (for Oslo 90 minutters) reisetid til et slikt tettsteds sentrum.

– Minst sentrale kommuner: Kommuner med mindre enn 5000 innbyggere og som heller ikke ligger innenfor 45 minutters reisetid til noen tettsteder med mer enn 5000 innbyggere.

– Tallene fra Statistisk sentralbyrå: gjelder nettoinnflytting for hele landet fra 1996 - 2004.

– Gruppene "noe sentrale kommuner" og "mindre sentrale kommuner" er ikke med.

INNFLYTTING TIL UTVALGTE OMRÅDER (2004)

Nettoinnflytting etter økonomisk region. Tall for 2004.

Område	Nettoinnflytting
Oslo	2 274
Illenskar/Firdal	ROG

Valgte byen for å trives

Han kunne ha gjort jobben fra hjembygda, men Frank Grytting sitter i stedet foran PC'en i byen. Venner, fagmiljø og kolleger holder ham fast.

ARNFINN MAUREN

Ålesund

– Alt jeg gjør kunne jeg ha gjort fra hjemstedet mitt, men det har egentlig aldri vært aktuelt, forteller 29 år gamle Frank Grytting.

Etter endt utdanning ved Høyskolen i Ålesund, begynte han som systemutvikler i et av byens IT-selskaper. Jobben kunne i teorien ha blitt utført fra et hvilket som helst sted.

– Men det er i byene IT-selskapene etablerer seg, og det er der jobbmulighetene finnes, sier han.

Flyttestrøm. Systemutvikleren i selskapet Digikom kommer opprinnelig fra Selje, en liten kommune med knapt 3000 innbyggere noen timers kjøretur sør for Ålesund. Over halvparten av dem han gikk sammen med på videregående skole er flyttet fra hjemkommunen – til Ålesund, Bergen, Trondheim eller Oslo.

– Skulle jeg ha ventet på at det dukket opp en relevant IT-jobb i hjemkommunen min, så hadde jeg helt sikkert ventet fortsatt, tror han.

For selv om teknologien gjør det mulig for slike som ham å etablere seg hvor som helst, mener Grytting at det er andre faktorer enn bredbåndstilknypning som spiller inn når firmaer velger etablerersted og arbeidstager vurderer jobb- og bosted.

– Selv om jeg hadde hatt en jobbmulighet i Selje, så ville jeg nok valgt Ålesund. Trivsel, miljø, kolleger og hensyn til samboer spiller inn. Selve livet betyr til en viss grad også noe, selv om jeg ikke er avhengig av å ha en kafé på hvert gatehjørne.

Kombinasjon. Men 29-åringen tror kanskje ting kan endre seg litt i årene fremover – til fordel for mindre steder. Effekten av teknologien og bredbåndsutbyggingen har ifølge Frank Grytting ikke slått ut helt ennå.

– Avstandene kortes også ned når kommunikasjonene blir bedre. Det gjør at det ikke trenger å være et enten eller. Man kan i større grad kombinere det å bo og jobbe i byen og på landet.

Byene vil vokse videre

Storbyene vil bare fortsette å vokse i årene som kommer. Det mener sosiologiprofessor Per Morten Schiefloe.

– Vi ser få tegn til befolkningsvekst i grisorgrantede strøk. Veksten i befolkningen vil komme sentralt, sier Schiefloe, professor ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Han mener skepsisen mot byliv er et særnorsk fenomen.

– Et service- og tjenestebasert næringsliv krever stabil tilgang på arbeidskraft og nærhet til markedene. Det får man lettere i byene enn på bygdene. Men Norge har IT-baserte bedrifter på små steder som ikke ville vært der uten den raske IKT-utviklingen. IKT har altså gitt arbeidsplasser og innbyggere i distriktene, men de er få, sier Per Morten Schiefloe.

Søker til byene. – Flere flytter til storbyene. Særlig de sis-

Ambisiøs? - dra på kontoret!

Er du ambisiøs, så er det ikke noen god idé å jobbe hjemmefra.

dn.no



Foto: Embret Sæter

Stadig flere jobber hjemmefra en del av arbeidsuken, og noen på heltid.

Men hvis du vil forfremmes, så bør du heller sørge for å møte på kontoret hver dag, viser en undersøkelse gjennomført av Korn/Ferry International, et av verdens største rekrutteringsselskaper, skriver Business.dk.

Mindre sjanser

Ifølge undersøkelsen svarer 61 prosent av lederne at de som jobber hjemmefra har mindre sjanser til avansement enn medarbeidere som møter opp på arbeidsplassen.

Og det til tross for at 78 prosent av lederne sier at de som jobber hjemmefra er like, eller enda mer produktive, enn de som jobber på kontoret.

Årsaken til manglende forfremmelse for de som jobber hjemmefra er blant annet at det er på kontoret man pleier interesser og knytter nettverk.

Publisert: 28.01.2007 - 16:14 Oppdatert: 28.01.2007 - 16:43

Nytt hotell og stadion til 200 mill. i Kristiansund?

To investorer har planer om å bygge et syv etasjers hotell og nytt fotballstadion i Kristiansund.

Artikkel av: [Odd Steinar Parr](#) (11.9.06 11:24)

Investorene Geir Haanshuus og Øyvind Hoem har ifølge Tidens Krav planer om å bygge et 200-roms hotell på syv etasjer ved Atlanten stadion i Kristiansund.

Og ikke bare det. De to har engasjert Biong Arkitekter til å lage tegninger av hotellet i kombinasjon med en ny Atlanten stadion.

- Målet er å presentere tegningene for kommunale myndigheter i slutten av denne måneden, sier Haanshuus. Totalinvesteringen er ifølge avisen anslått til 200 millioner kroner.

Ringnes bygger hotell i Operaen

Christian Ringnes og Eiendomsspar bygger trolig et 150 roms hotell i Opera-bygningen på Youngstorget.

Artikkel av: [Carine Møller Mortensen](#) (29.8.06 06:21)

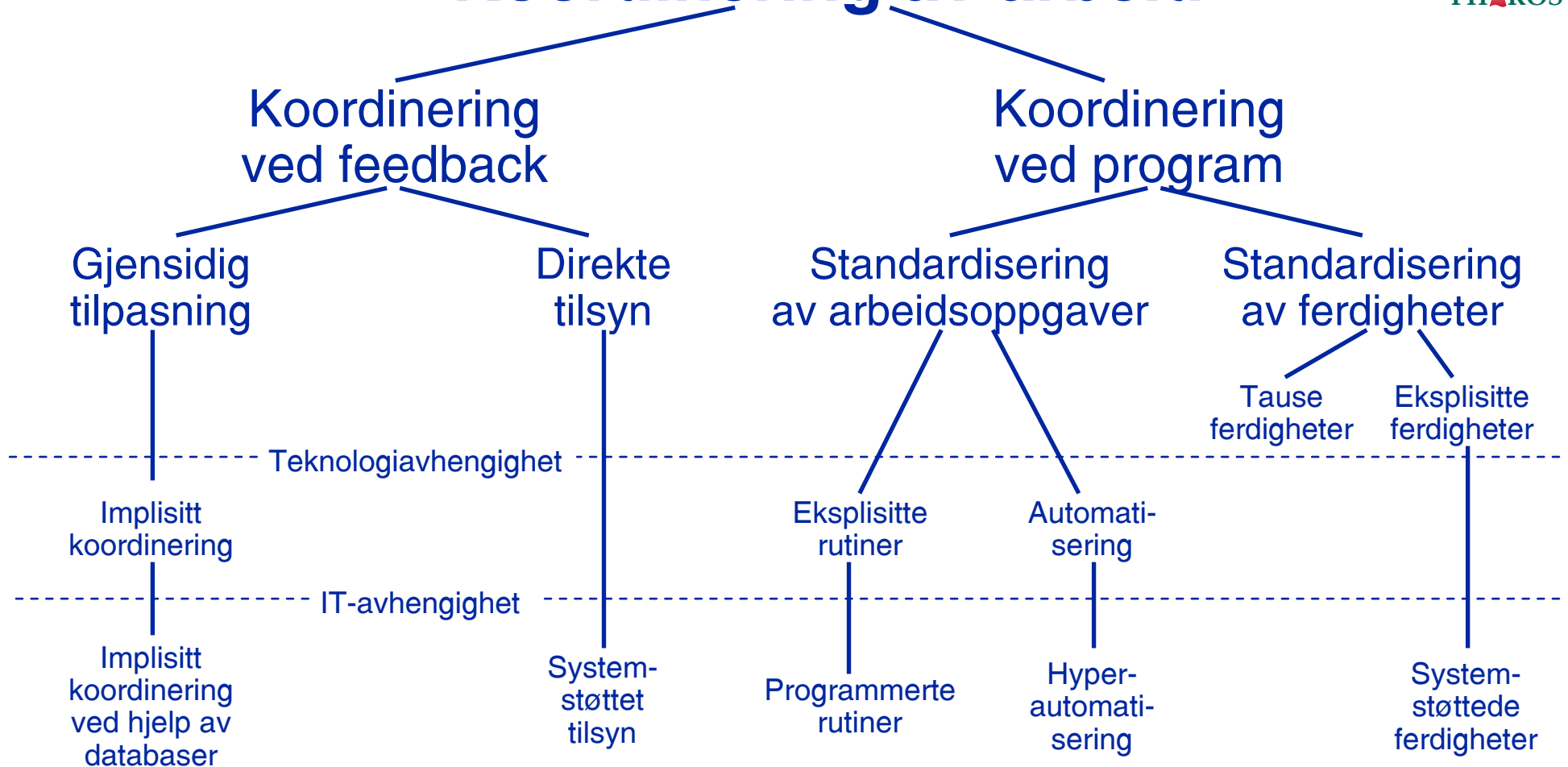
Like før jul i fjor sikret Eiendomsspar seg Folketeaterbygningen på Youngstorget i Oslo sentrum. Selskapet la drøyt 172 millioner kroner på bordet for de 26.000 kvadratene, skriver Finansavisen.

- Komplekset består av tre deler: det Ap-eide bygget, selve operaen og det ut mot Storgata. Vi eier de to siste. Operabygget blir som det er, her skal det arrangeres musikal, sier Ringnes til avisen.

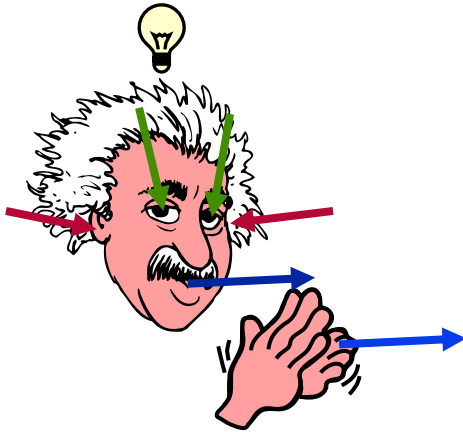
Når operaen flytter blir det frigjort mellom 10.000 og 12.000 kvm.

- Vi sitter og vurderer om vi skal reutleie som kontorer, eller bygge om til et hotell. det blir i så fall et designhotell på 150 rom.

Koordinering av arbeid



Hva kan IT *ikke* gi oss?



- ▲ Muligheter til å gjøre mer enn en ting av gangen
- ▲ Evne til å snakke fortere
- ▲ Muligheter til å skrive eller lese fortere
- ▲ Evne til å tenke fortere og bruke mindre tid på refleksjon og “fordøyelse” av informasjon
- ▲ Evne til å tåle mer stress
- ▲ Mindre behov for sosial kontakt
- ▲ Mindre behov for sosial tilhørighet, rollemønstre, anerkjennelse, statusbekreftelse, individuelle uttrykk

Flaskehalsler

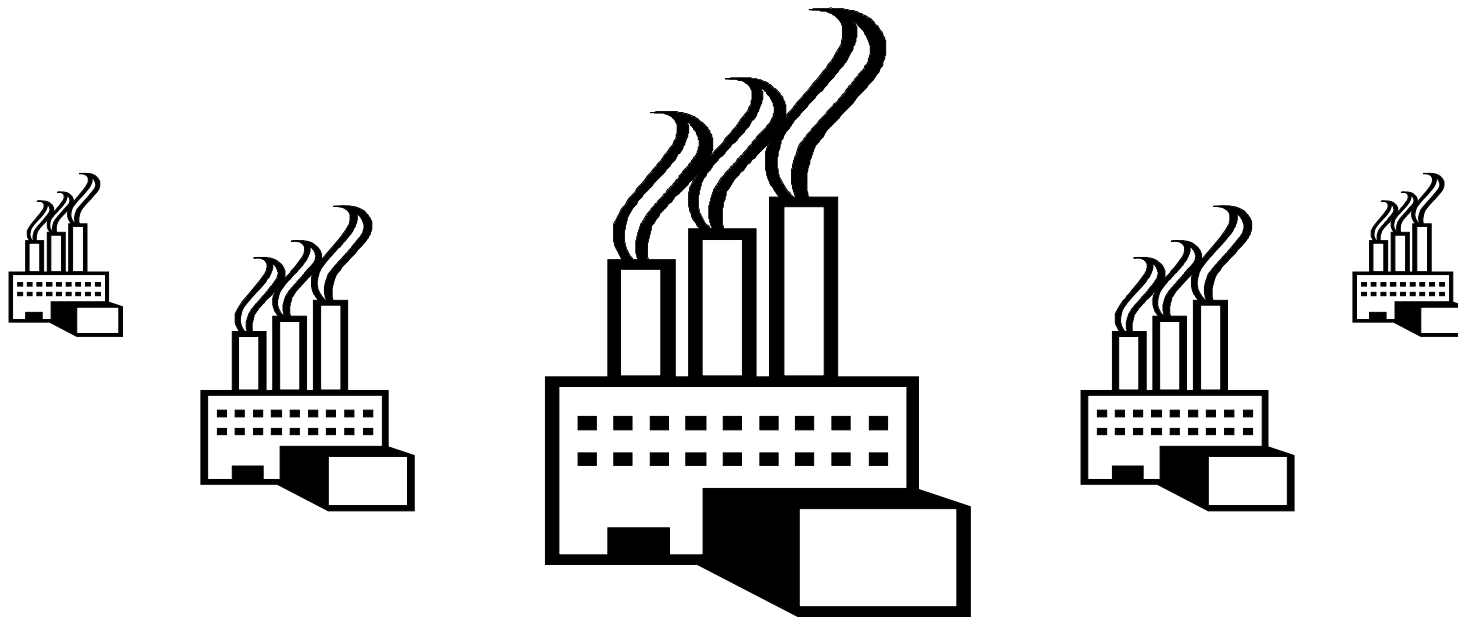
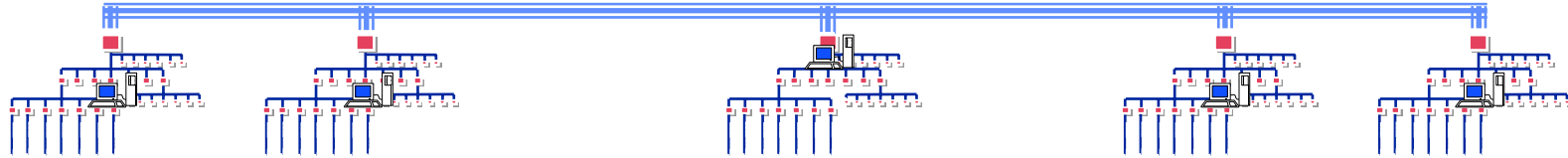
av 2. og 3. grad:

- ▲ Programvareutvikling
- ▲ Anvendelse
- ▲ Grunnleggende begrensning: vår evne til å håndtere kompleksitet

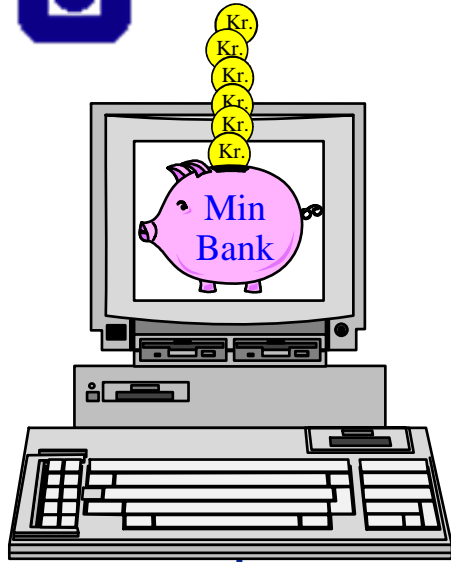
Høyt automatisert: *Prosessindustrien*



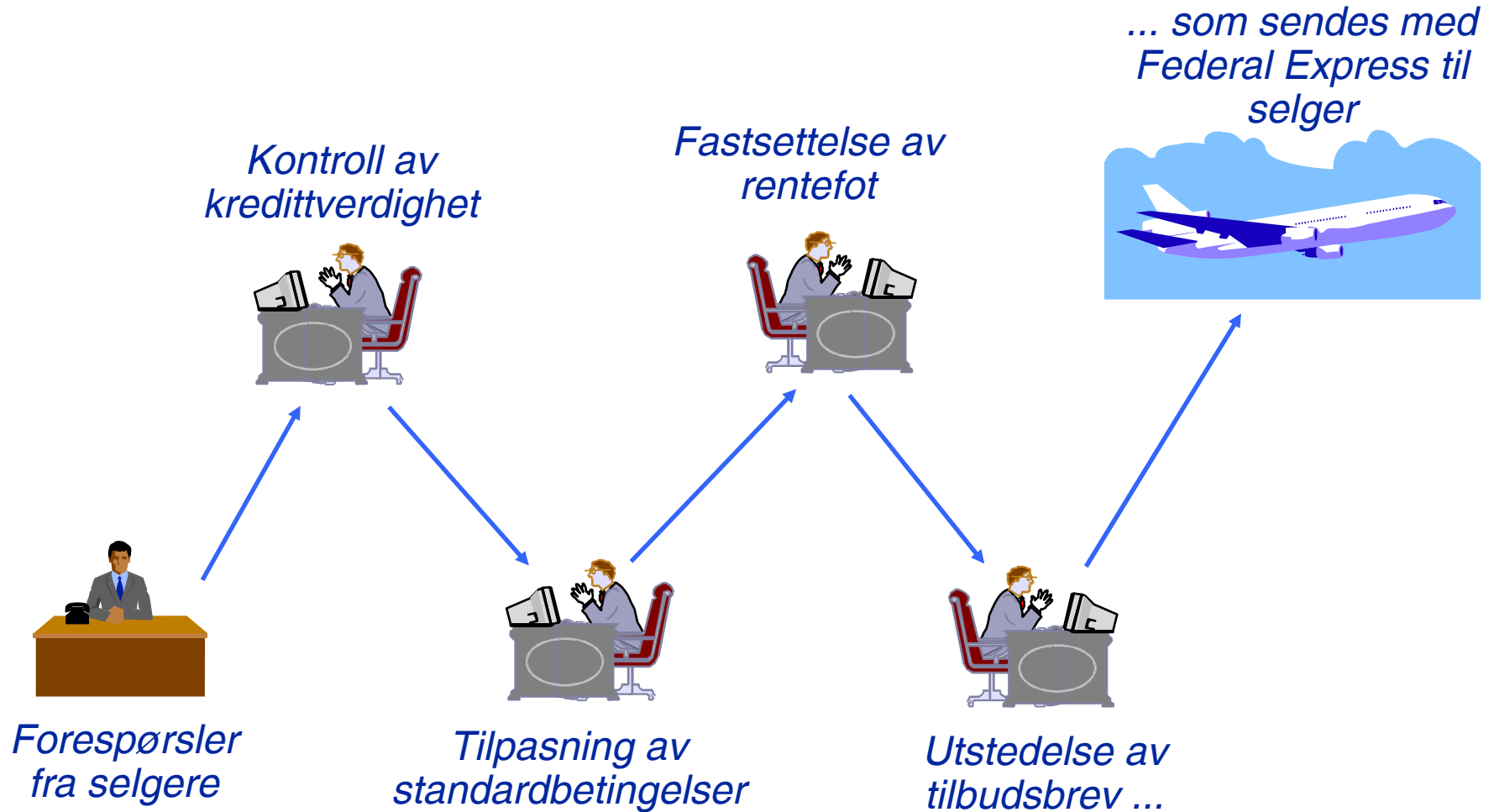
Moderne bilproduksjon



Moderne banker: **Høyt automatisert,** **høy selvbetjeningsgrad**



Saksbehandlerstøtte (de-spesialisering): *IBM Credit før noen tenkte nytt ...*



... og etterpå!



250% mer effek

Nordea Liv har investert i nye arbeidsflyt-systemer. — Antallet saker har økt med 250 prosent, mens antallet ansatte er ned 15 prosent, sier divisjonsdirektør Helene Fagerheim i Nordea Liv.

Av Roland Berg Lie

roland.berg.lie@finansavisen.no

Prosjektet for å forbedre saksbehandlingsprosessen i Nordea Liv ble iverksatt for halvannet år siden.

Vestas franchiseapparat høyrynte å selge forsikringer for Nordea Liv, noe som resulterte i lang større arbeidsmengde for saksbehandlere.

— De er fryktelig flinke til å selge. Siden dette samarbeidet startet har vi sett en økning i antall saker på rundt 250 prosent. Vi måtte gjøre noe med våre saksbehandlingsprosesser, sier divisjonsdirektør Helene Fagerheim i Nordea Liv.

Løsningen ble et system som forbedrer dokumentflyten i organisasjonen. Samtlige prosesser er samlet i ett grensesnitt. Samtidig har ledelsen fått et rapporteringsverktøy som gir et bedre beslutningsgrunnlag.

Staffware

I fjor sommer valgte Nordea Liv å gå for en løsning fra Staffware med Accenture som integreringspartner.

I løpet av året ble løsningen implementert og testet. Den 23. juni i år gikk løsningen på lufta.

— Vi hadde en backlog på 2.000 nyttegninger, noe som er mye. I løpet av sommerferien klarte vi å fjerne hele backloggen - med kun halv stab, forteller Fagerheim.

I løpet av perioden er antall ansatte redusert med åtte personer, rundt 15 prosent.

— Vi er meget fornøyd med systemet. Vi hadde et elektronisk arkiv fra før samt at vi hadde et fagsystem av eldre dato. Begge disse

løsningene er fremdeles i bruk i den nye løsningen. Fagsystemet fungerer i dag nesten som en ren database. Selve grensesnittet er nå webbasert, fortsetter hun.

Prislappen for prosjektet ønsker ikke Fagerheim å kommentere.

— Det er noen millioner, men det er under ti - så mye kan jeg si.

Neste skritt

Det har hele tiden vært et mål at kunden selv skal overta driften av systemene.

Vi har laget et system som er tilpasset kundene og ikke omvendt, sier nordensjef Thomas Skovsted-Andersen i Staffware.

— Dette er ifølge Fagerheim noe av årsaken til at løsningen fungerer godt i Nordea Liv.

— Noe av det første vi gjorde var å se på hvordan vi best kunne strømlinjeforme arbeidsprosessen. Det var til dels store forskjeller i praksis fra avdeling til avdeling. Når vi hadde funnet det vi mente var den beste praksis, ble løsningen formet rundt denne, sier hun.

Siden systemet er webbasert kan det på sikt bli aktuelt med hjemmekontor for de ansatte.

— Dette er likevel ikke den primære målsettingen. I første omgang drar vi nytte av at alle ansatte benytter den samme metodikken, og det er enkelt for saksbehandlerne midlertidig å jobbe utenfor sine vanlige saksfelt. Som organisasjon er vi mye mer fleksible.

— Hva gjenstår?

— Neste skritt blir å gi distribusjonsapparatet tilgang til enkelte systemer som kundeopplysninger og status i saksbehandlingen, sier Fagerheim.



Finansavisen
13. oktober 2003

EFFEKTIVE: Divisjonsdirektør Helene Fagerheim i Nordea Liv har fått hjelp av Nord i Staffware til å få fart på kundebehandlingen.

Nordea Liv har investert i nye arbeidsflytssystemer:

”Antallet saker har økt med 250 prosent, mens antallet ansatte er ned 15 prosent.”

Divisjonsdirektør Helene Fagerheim

”Vi hadde en backlog på 2.000 nyttegninger, noe som er mye. I løpet av sommerferien klarte vi å fjerne hele backloggen - med kun halv stab.”

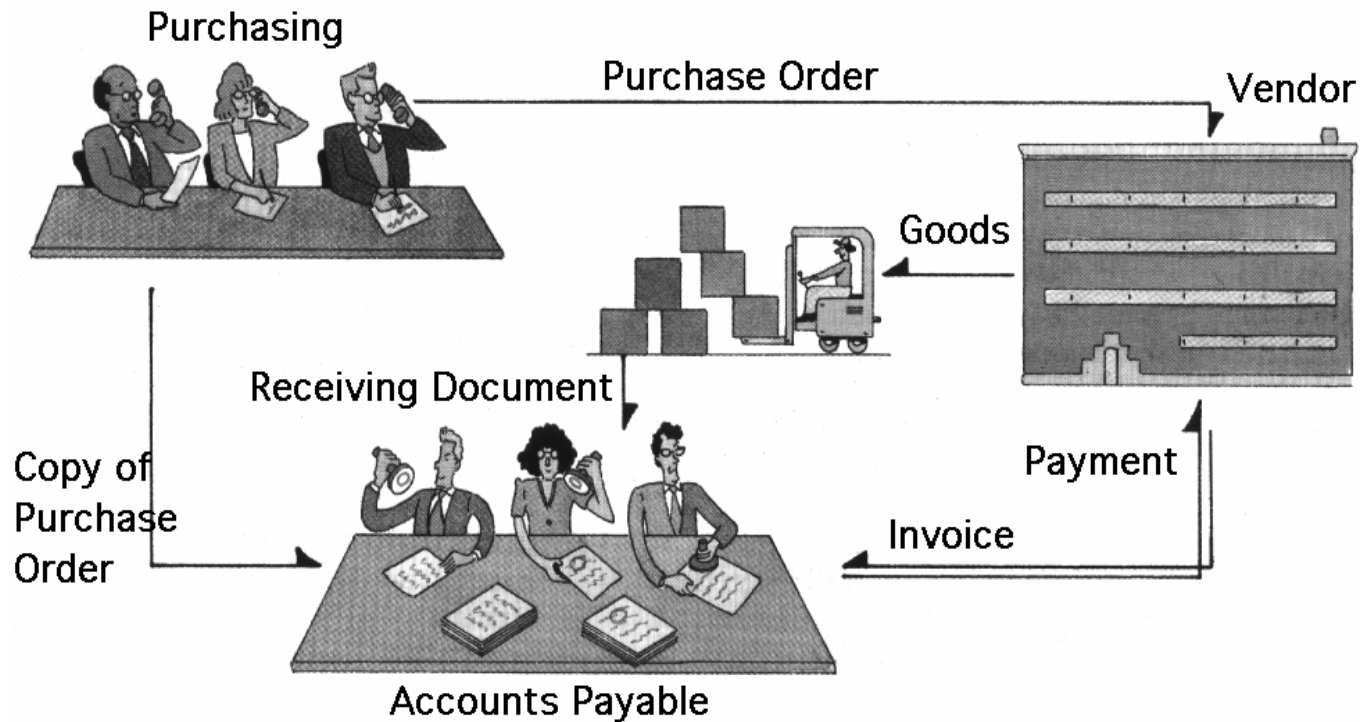
”Det var til dels store forskjeller i praksis fra avdeling til avdeling. Når vi hadde funnet det vi mente var den beste praksis, ble løsningen formet rundt denne.”

”I første omgang drar vi nytte av at alle ansatte benytter den samme metodikken, og det er enkelt for saksbehandlerne midlertidig å jobbe utenfor sine vanlige saksfelt. Som organisasjon er vi mye mer fleksible.”

Ikke automatisér, eliminér:

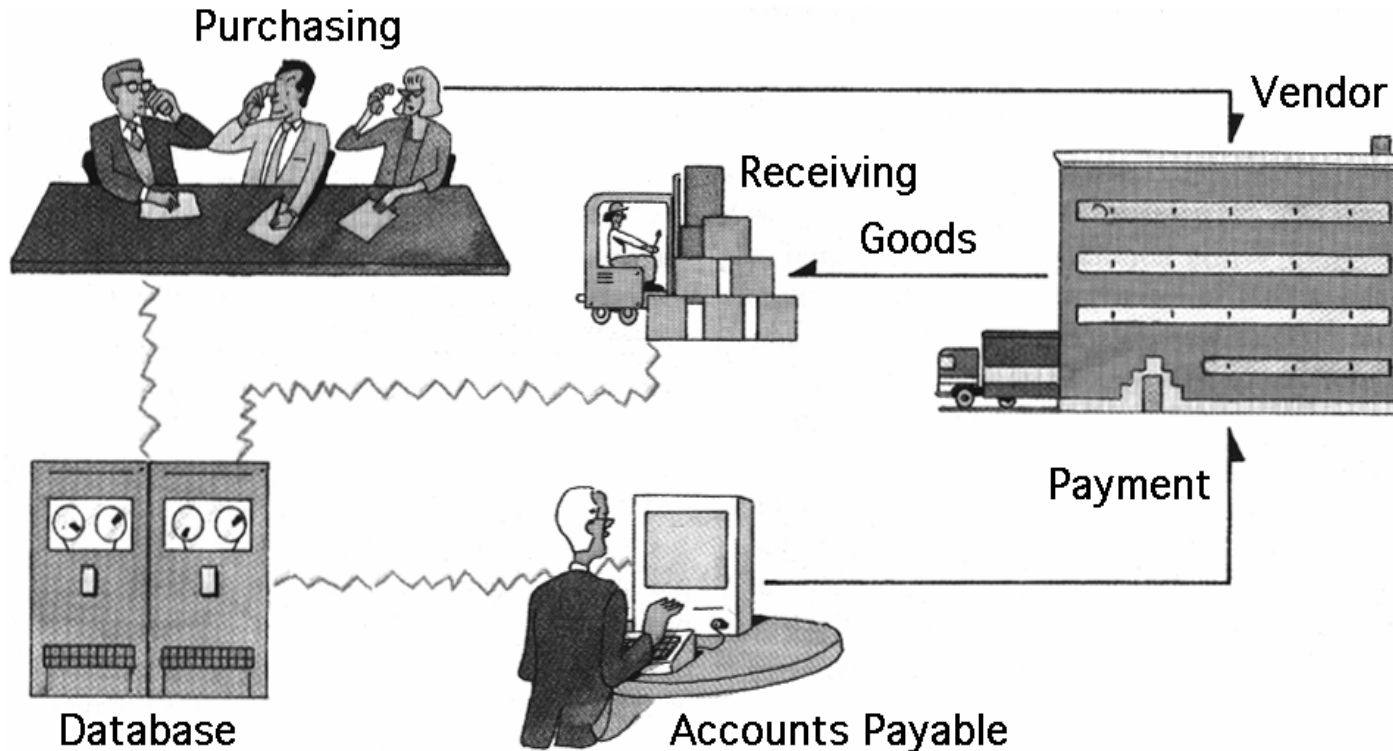
Fords fakturakontroll

var langsom og omstendelig til

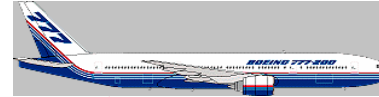
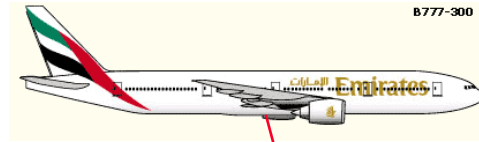


Mer enn 500 funksjonærer sjekket innkjøpsordre, pakksedler og fakturaer mot hverandre og autoriserte så betaling hvis alt stemte. Uoverensstemmelser var vanlige.

.... Ford la prosessen helt om!



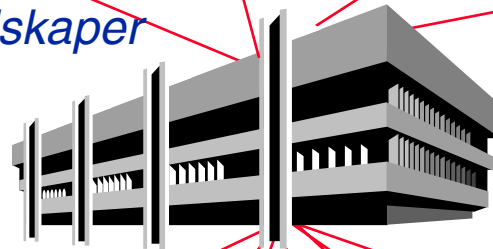
Den nye prosessen reduserte antall stillinger med 75%, eliminert fakturaene fra underleverandørene, og bedret nøyaktigheten. Matching ble gjort maskinelt.



225.000 terminaler
57 000 reisebyråer
10 500 salgskontor for flyselskaper

En fysisk database i
Erding ved München

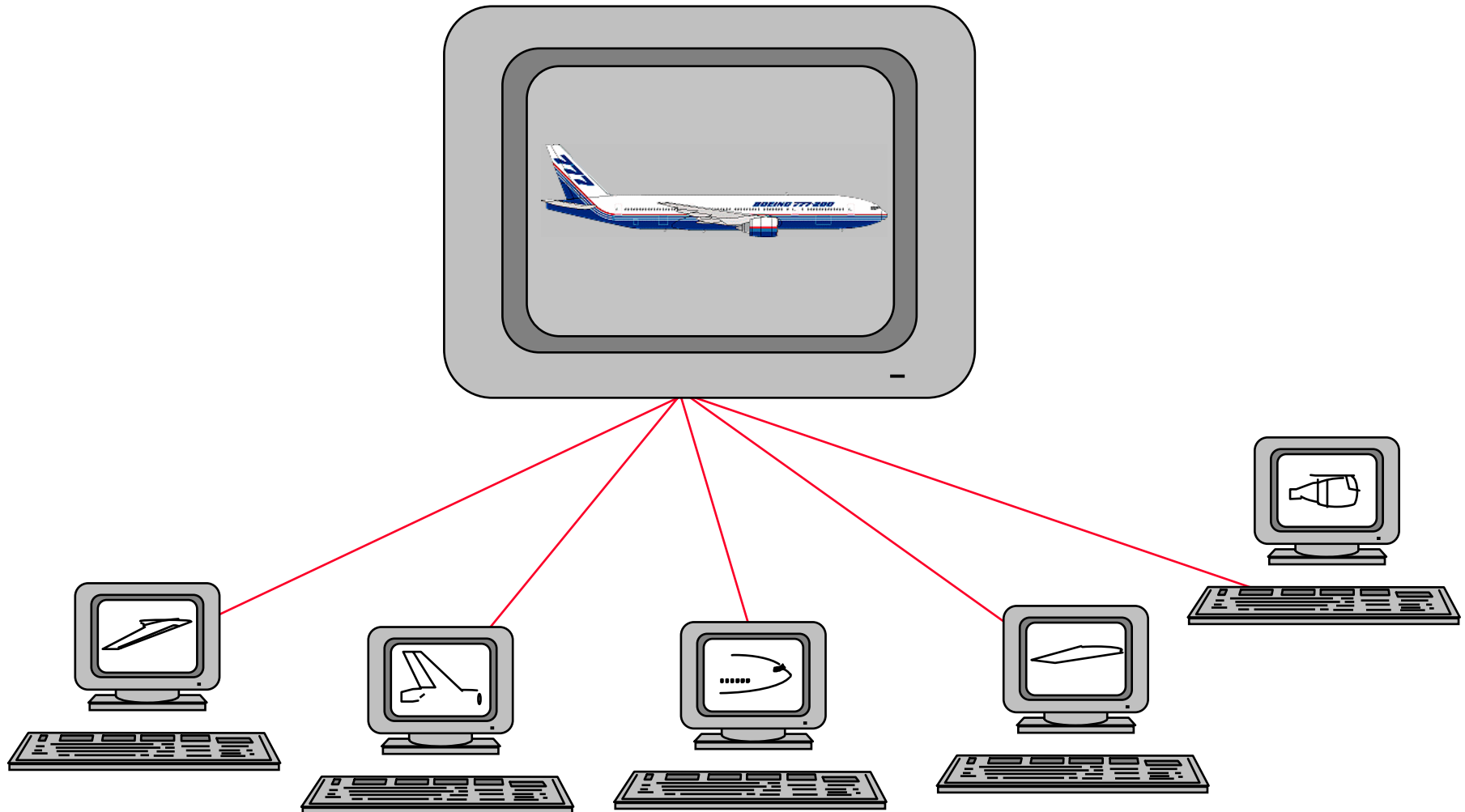
386 millioner bestillinger in 2001
Mer enn 6.000 t.p.s.



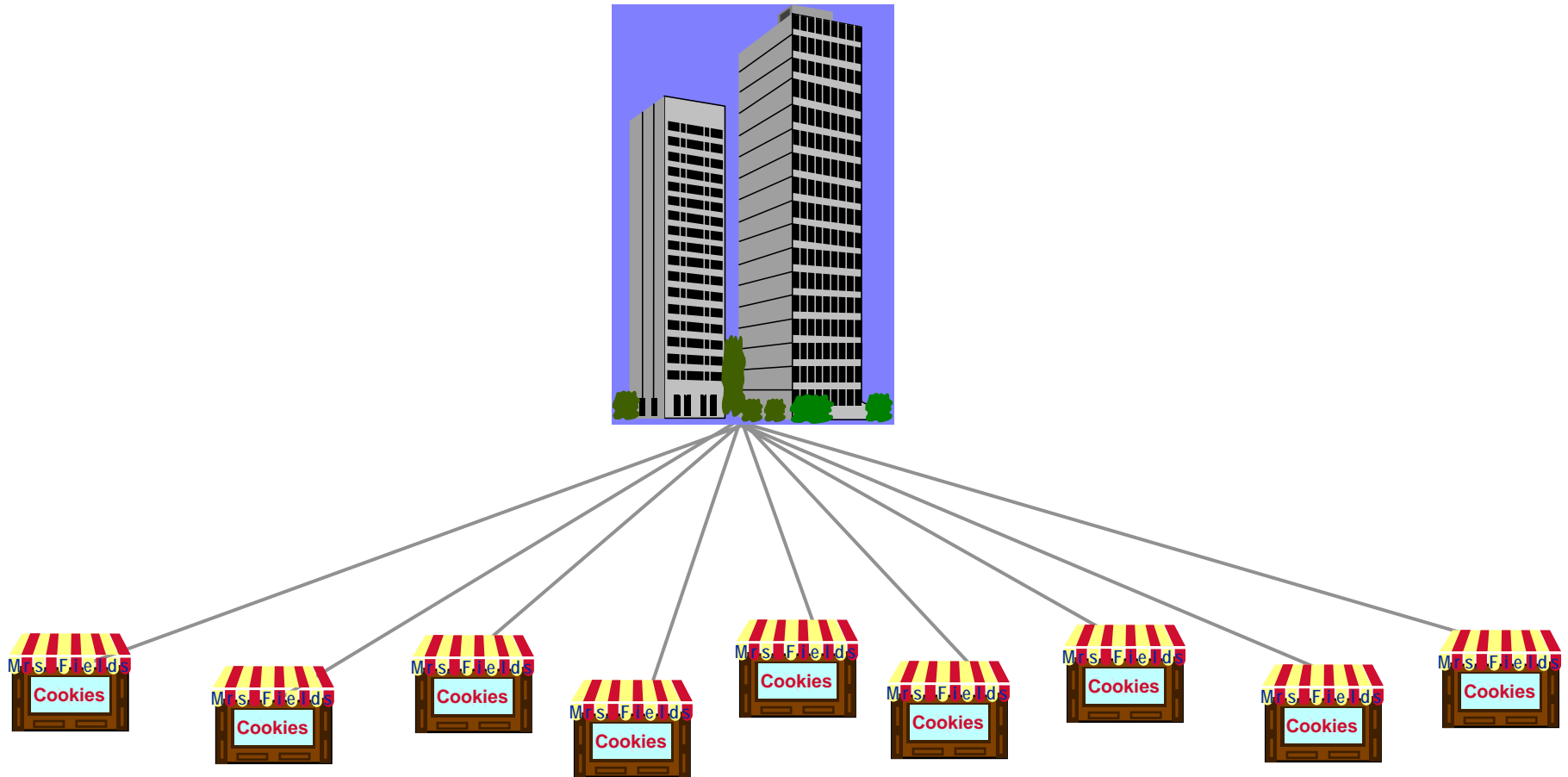
Ruteplaner for mer enn 750 flyselskaper
Booking for ca. 470 flyselskaper
Booking for mer enn 58.000 hoteller
Booking for 45 bilutleiefirma med
25.000 utleiesteder



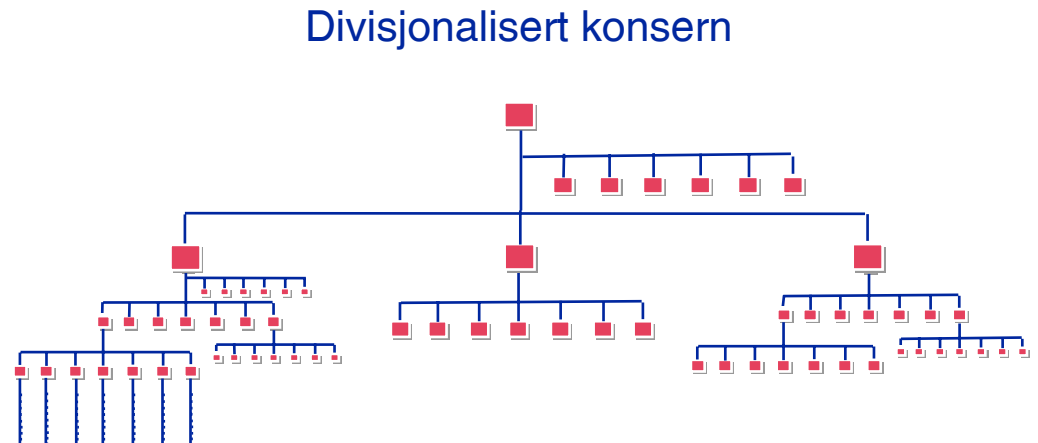
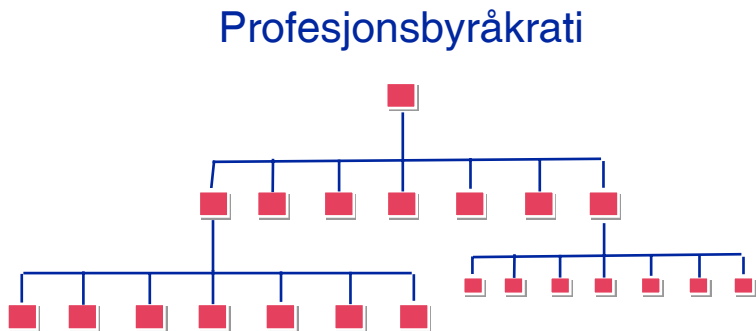
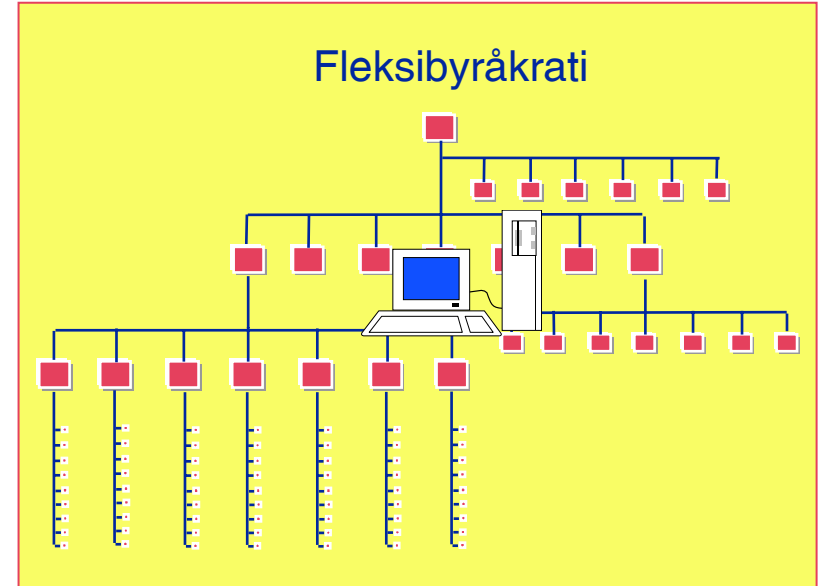
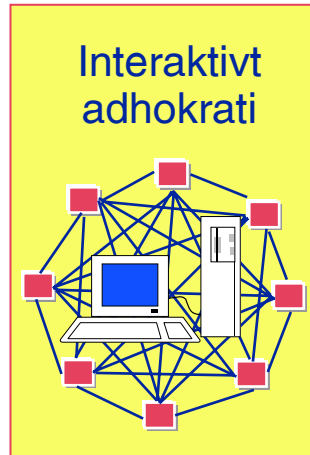
Konstruksjonen av Boeing 777



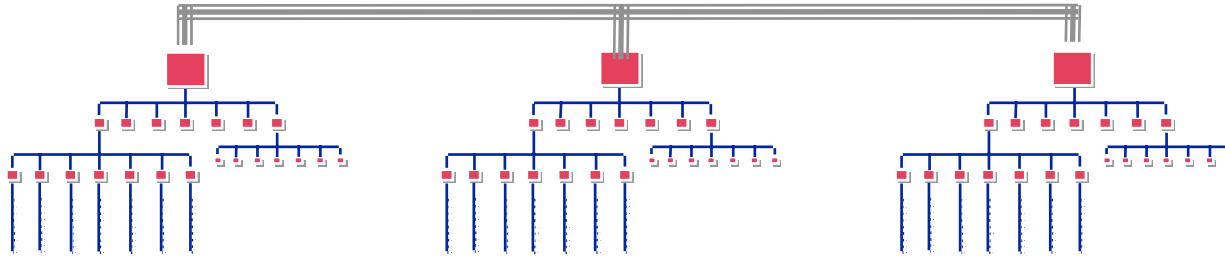
Mrs. Fields



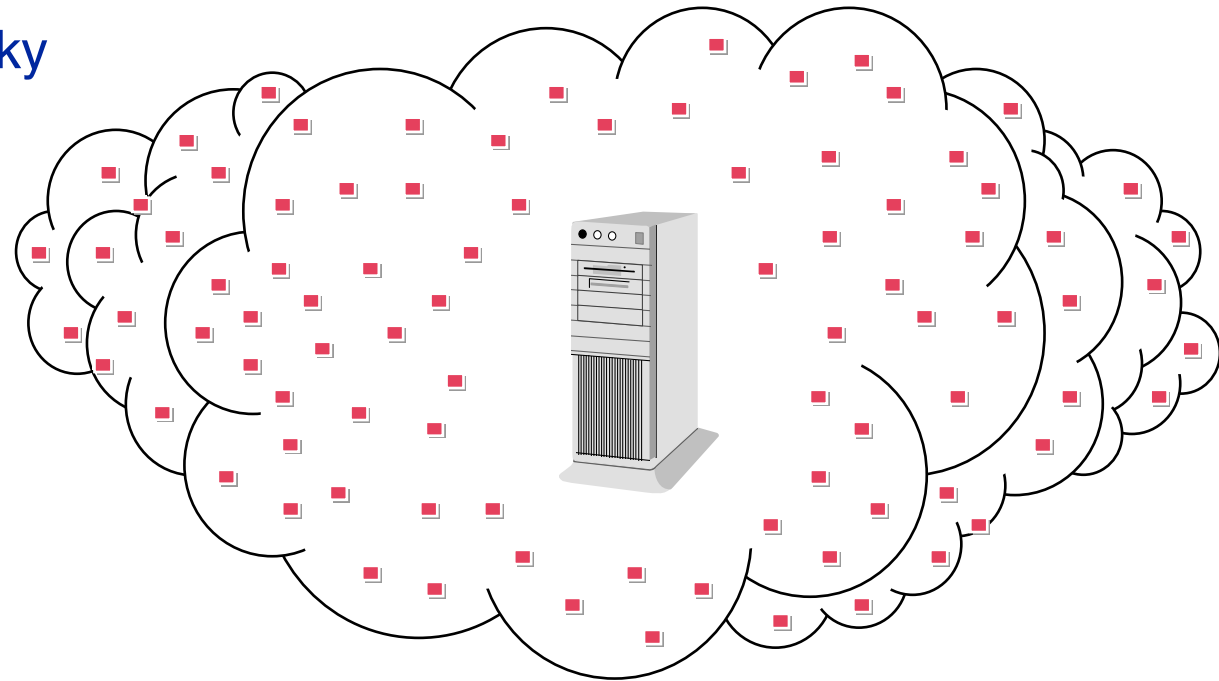
Hva skjer med konfigurasjonene?



Meta-organisasjon

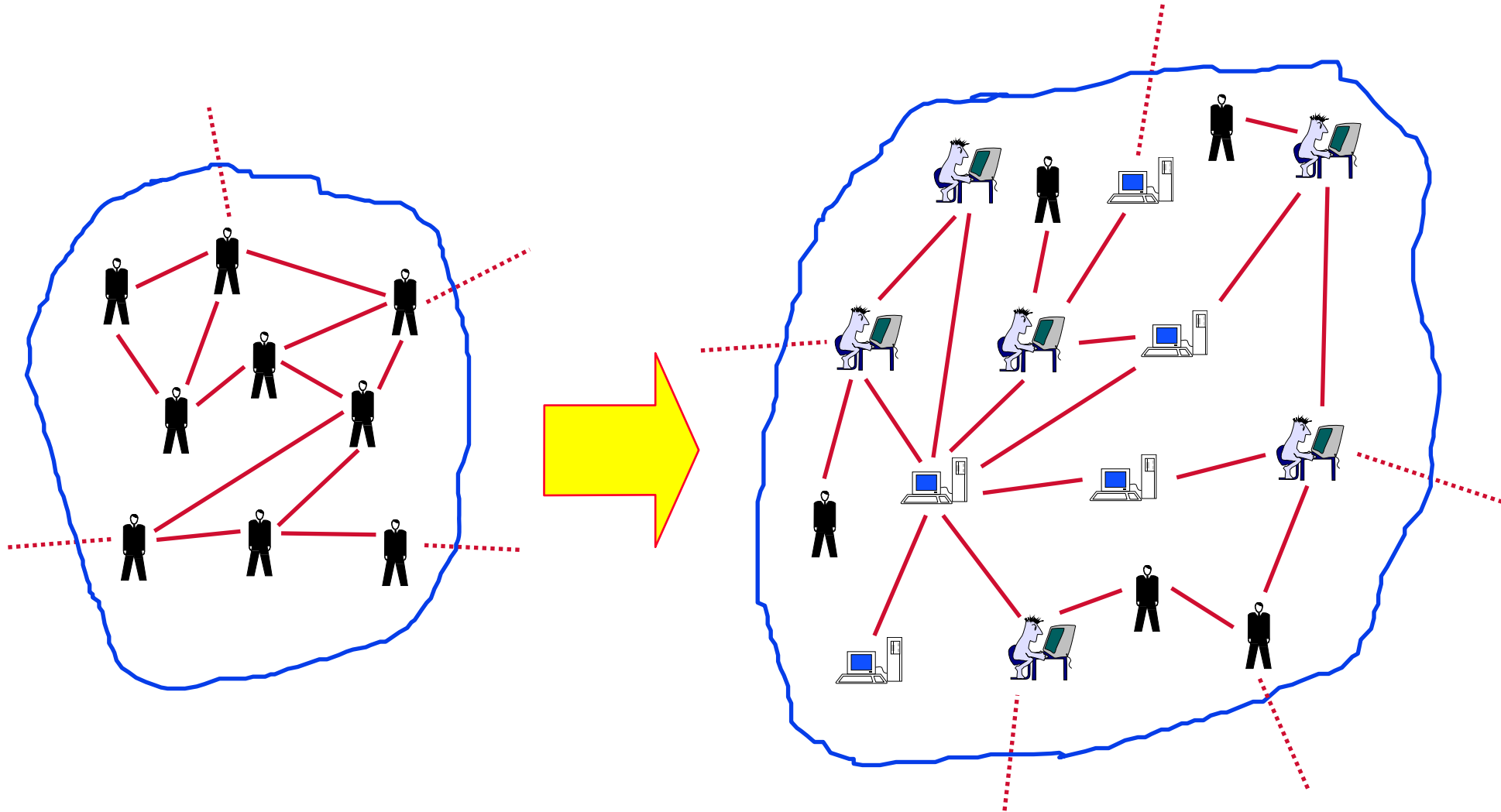


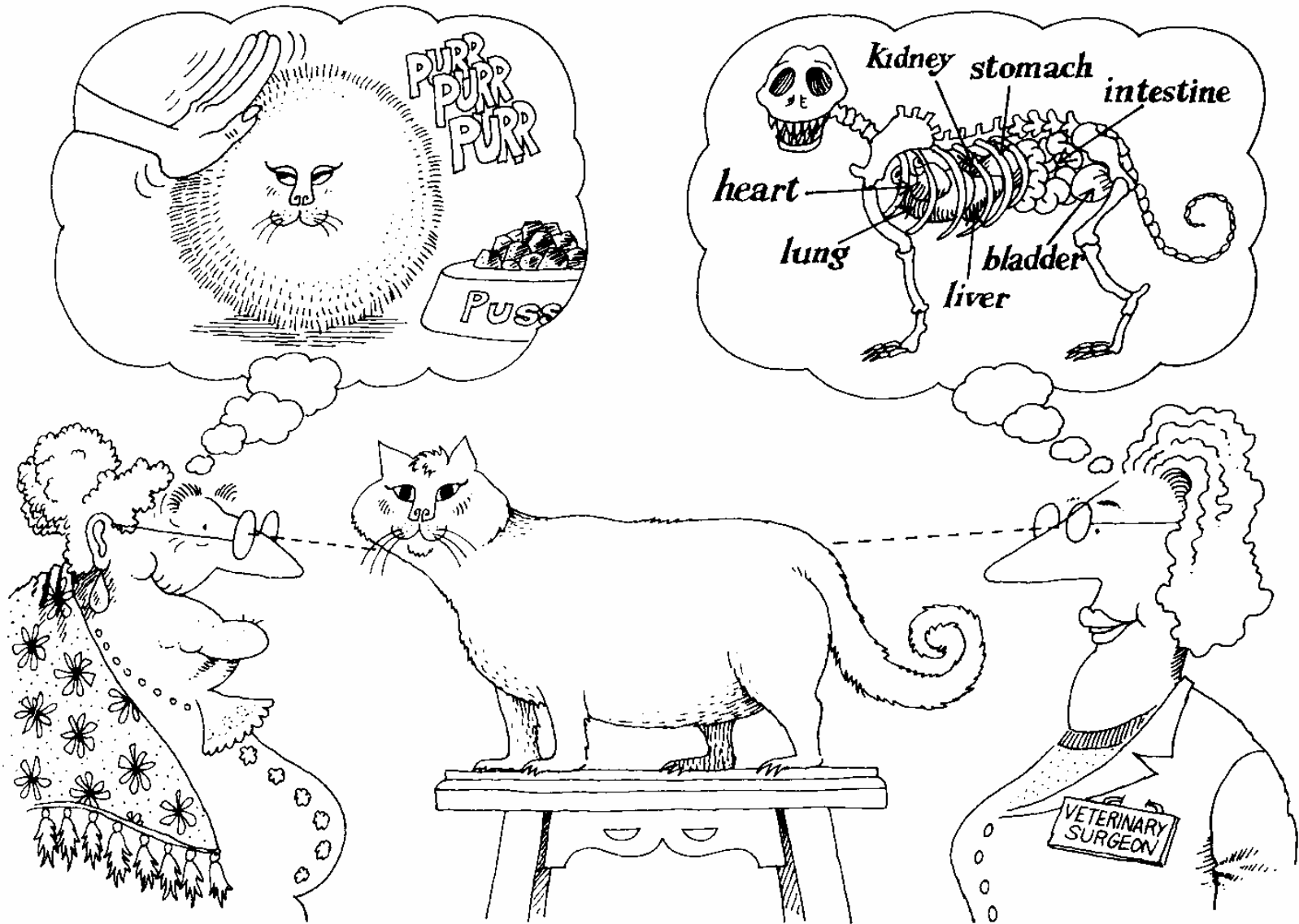
Organisert sky



**Nye
konfigurasjoner?**

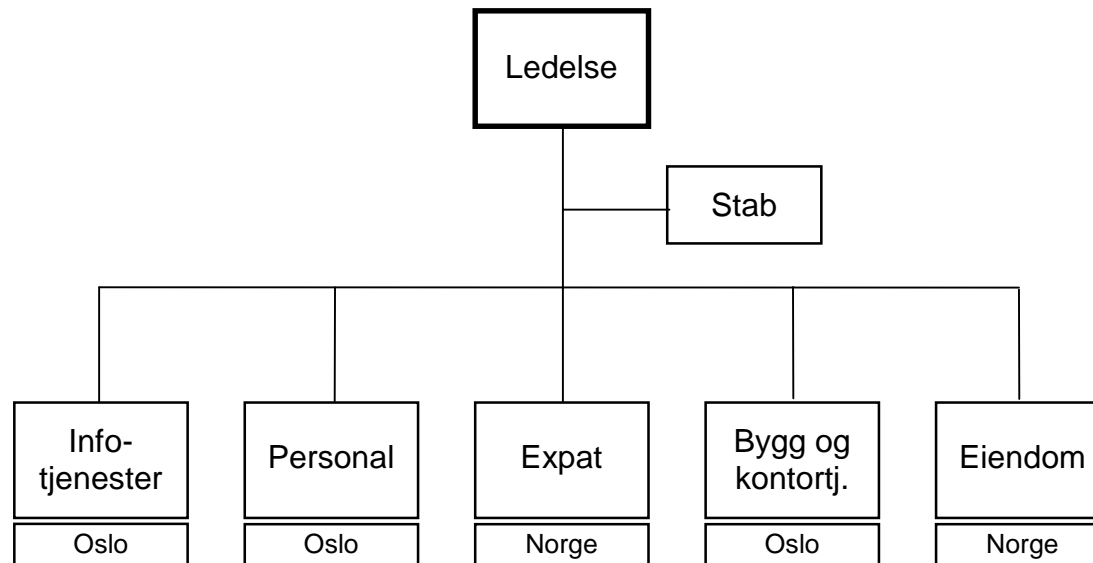
Organisasjon og systemer blir sammenvevd



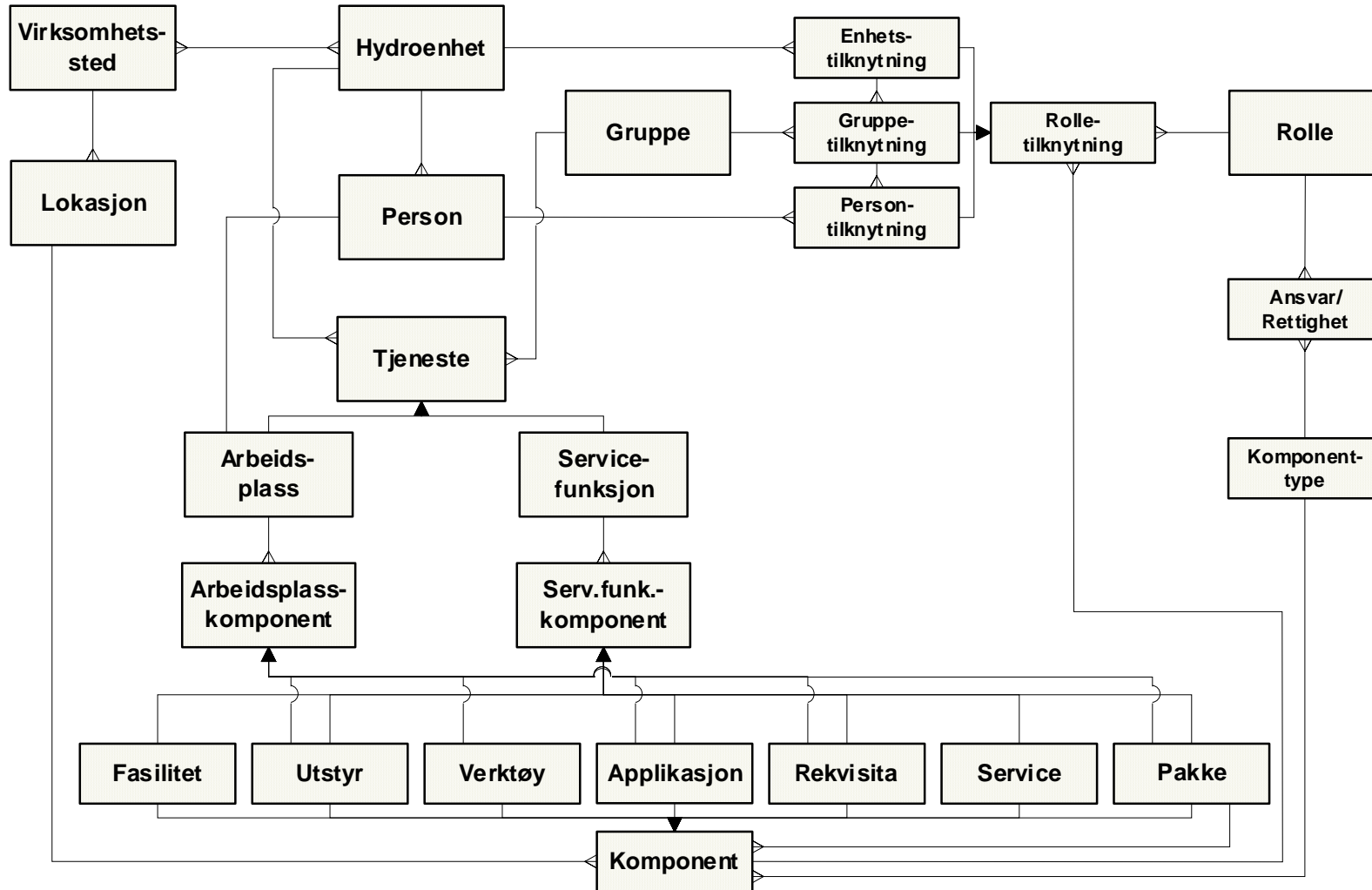


... men det finnes også andre modeller!

Hydro Fellestjenester



VIRKSOMHETSMODELL



SAP Business Map - Overview

SAP - Microsoft Internet Explorer

SAP THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP Close Window

> Automotive - Supplier

Automotive - Supplier - Edition 2004

Enterprise Management	Strategic Enterprise Management		Management Accounting	Financial Accounting	Corporate Governance	Financial Supply Chain Management	Business Analytics	
Marketing, Sales & Services	Marketing	Sales	Transportation Planning & Delivery			Service	Warranty	Analytics
Product Lifecycle Management	Define Strategy & Concept		Verification of Concept	Prototyping Phase	Preproduction Phase	Product Data Management	Lifecycle Support	
Supply Chain Management and Procurement	Operational Procurement		Supplier Relationship Management		Inbound Logistics	Billing	Vendor Performance	Event Management
Manufacturing (Make to Order, Make to Stock)	Supply Planning	Manufacturing Execution	Supply to Line	Inventory Management	Quality Management	Event Management		
Order Management	OEM Relationship Management (ORM)			Sales Planning	Sales Execution	Billing and Receipt Settlement		
Service	Demand Planning & Forecasting		Supply Network Planning	Sales & Delivery	Manufacturing	Procurement	Lifecycle Logistics	
Business Support	Employee Life-Cycle & Transaction Management		Procurement	Financial Supply Chain Management	Fixed Asset Management	Environment, Health & Safety		

SAP Business Map - detalj

SAP - Microsoft Internet Explorer

SAP THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP

Close Window

-- View --

Automotive - Supplier > Manufacturing (Make to Order, Make to Stock)

Automotive - Supplier - Edition 2004
Manufacturing (Make to Order, Make to Stock)

Supply Planning	Manufacturing Execution	Supply to Line	Inventory Management	Quality Management	Event Management
<ul style="list-style-type: none"> ● Supply Network Planning (SNP) ● Model-Mix Planning ● Rapid Planning Matrix (RPM) ● Material Requirements Planning ● MRP Simulation ● Constraint-based Planning ● Planner's Cockpit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Assembly Order Tracking ● Assembly Order Management ● Manufacturing Confirmation, Backflush or High-volume Backflush ● Serial Number Tracking/Product Documentation ● Work in Process ● Controlling on Type/Model Level ● Option Costing ● Variance Analysis ● Variance Analysis for iPPE ● Link to an Assembly Control System ● Recycling Administration 	<ul style="list-style-type: none"> ● KANBAN ● Pull List 	<ul style="list-style-type: none"> ● HU-Based Inventory Management ● Warehouse Inventory ● Line-Side Inventory ● Consignment ● Returnables Management ● Subcontractor Inventory ▶ Separation of Materials Price & Logistics Price ▶ Packaging Material ● Planning and Disposition 	<ul style="list-style-type: none"> ● Process Quality ● Defective Parts Handling ● Quality Scoring 	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitoring ● Assembly Order Tracking

● SAP Product Available ● Partner Product Available For further information see:

Modellnivåer

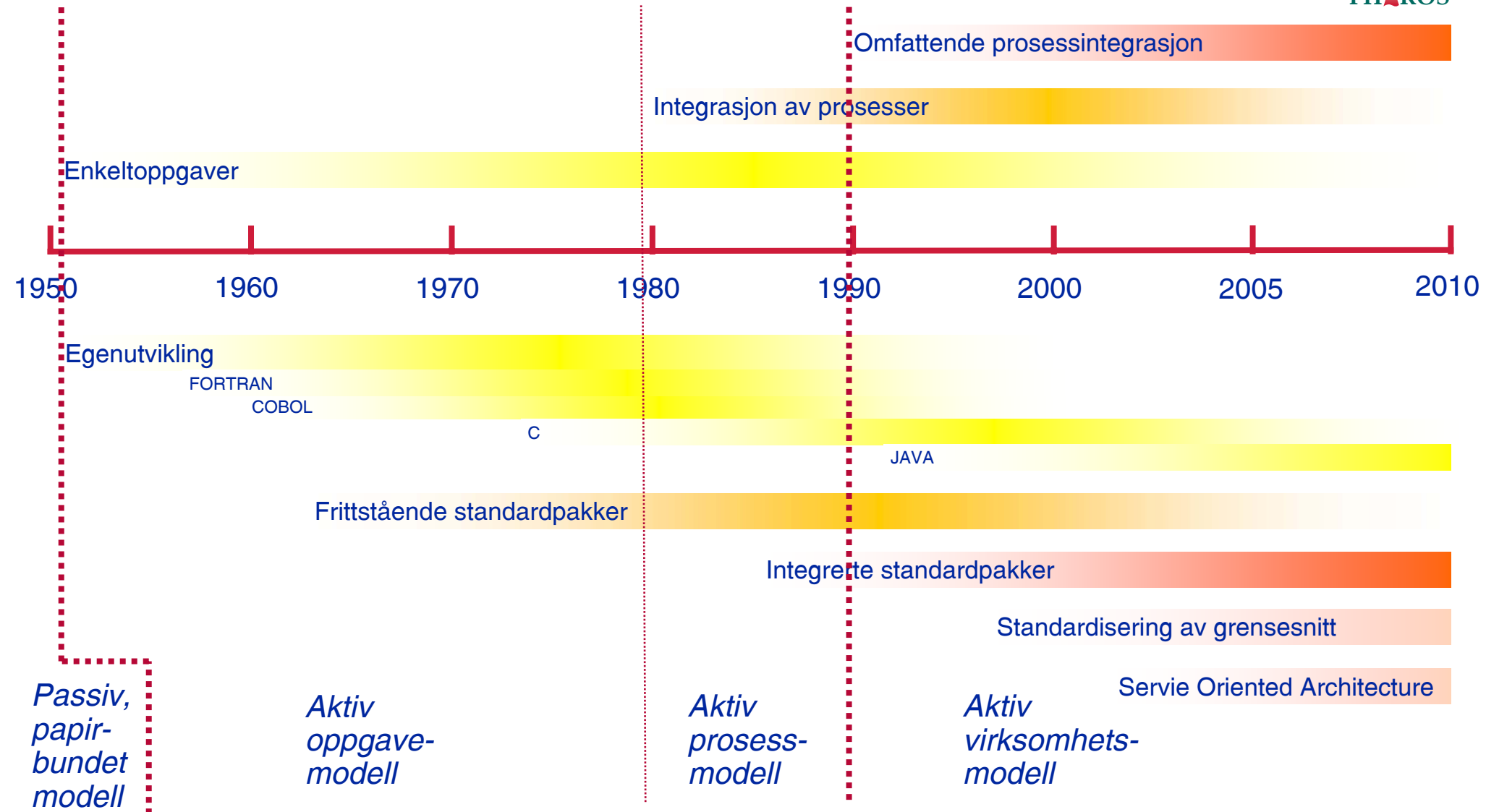
- 1.** Den moderne organisasjonen før datamaskinen
 - Passiv, papirbundet modell

- 2.** Diskrete (frittstående) applikasjoner for enkeltoppgaver
 - Aktiv oppgavemodell

- 3.** Helhetlige eller integrerte applikasjoner for grupper av oppgaver eller prosesser
 - Aktiv prosessmodell

- 4.** Helhetlige eller integrerte applikasjoner for hele eller det meste av organisasjonens arbeidsområde
 - Aktiv virksomhetsmodell

Utviklingstrinn for systembruk



En modelltypologi

- ▲ ***Den styrende modellen*** - styrer og kontrollerer
 - ***Atomistisk*** - hvor enhetene er selvstendige
 - ***Lenket*** - hvor enhetene inngår i sammenhengende prosesser
- ▲ ***Den formidlende modellen*** - tjener både som verktøy og kommunikasjonsmedium for arbeid
- ▲ ***Den støttende modellen*** - for organisasjoner hvor “produktet” er profesjonell dømmekraft, og hvor det er liten avhengighet mellom oppgavene utover opprettholdelsen av en profesjonell standard

Koordinering av arbeid

