

Om «mose og stein»

- refleksjoner fra en organisasjonssafari i ODs Ressursdivisjon

Dette er en tilbakemelding til Oljedirektoratets Ressursdivisjon fra Anne Marie Berg og Hanne Heen, Arbeidsforskningsinstituttet.

Det følgende er noen refleksjoner vi har gjort oss etter å ha tilbragt to dager (18. og 19. mai 2000) i Oljedirektoratet. I løpet av de to dagene snakket vi med til sammen 19 personer, derav 17 i R-divisjonen (inkludert noen fra tilretteleggerteamet, noen fra ledelsesteamet, og noen tillitsvalgte). I tillegg var vi til stede på ett allmøte i Ressursdivisjonen.

Vi har hatt tilgang til følgende dokumenter:

- «*Selvstyrte team eller team på selvstyr*» En evaluering av organisasjonsmodell og omorganiseringsprosessen i Oljedirektoratet utført av Administrativt forskningsfond, NHH, januar 2000.
- «*Det gror ikke mose på rullende stein*» Ressursdivisjonens strategidokument
- «*Team - fungerer teamet*» Veiledning til den gode teamsamtalen
- «*Evaluering av Oljedirektoratets verdibidrag*». utført av UtviklingsPartner DA (UPK) på oppdrag fra Olje- og energidepartementet, 18 februar 2000
- Foiler og notater fra foredrag, Statskonsult,

Vi fant besøket spennende og innholdsrikt, og ble imponert over det dere synes å ha fått til. To dager er naturligvis altfor kort tid til å få noe mer enn et relativt overfladisk bilde av en så kompleks og omfattende organisasjon som ODs R-divisjon, men vi har likevel gjort oss noen tanker og refleksjoner vi har lyst å dele med dere. Tilbakemeldingen er heller ikke et forsøk på å reevaluere ODs forsøk med ny organisasjonsform i Ressursdivisjonen, men snarere et upretensiøst forsøk på å komme med innspill til en diskusjon om divisjonens organisasjonsform.

Vi har ingen illusjoner om at vi har oppdaget noe som ikke allerede er kjent i Ressursdivisjonen og/eller har vært bemerket i evalueringsrapporten fra AFF. Vi skal derfor ikke bruke tid eller plass på å skrive det vi er blitt fortalt, eller gjenta mye av det som står andre steder. Vi vil i stedet prøve å bidra med noen (delvis spiss)formulert refleksjoner på grunnlag av det vi så og hørte i løpet av disse to dagene, med alle forbehold i forhold til sviktende empirisk grunnlag. Vår tekst kan leses på mange måter, som et ganske uhøytidelig innspill, eller som et tross alt seriøst forsøk på å bidra til refleksjon - med et håp om at dere kan ha nytte (og glede?) av det.

Vi synes det ville være interessant å fortsette en diskusjon om R-divisjonens organisasjonsform, og tar derfor veldig gjerne i mot svar og kommentarer.

*

Om ledelse og tanker om ledelse i R-divisjonen.

Den nye organisasjonsmodellen i OD er radikal blant annet fordi den snur opp ned på tilvante forestillinger om ledelse, behov for ledelse og lederstruktur i en arbeidsorganisasjon. Spesielt i en byråkratisk linjeorganisasjon i statlig forvaltning, er dette et radikalt grep.

Folk i organisasjonen er opptatt av spørsmål knyttet til ledelse: Av at teamene ikke har en (formell) leder, av ledelsesteamet, og av lederen for det hele, og av at han er fraværende. Vi fikk høre mye om at *ledelsesteamet* ikke fungerte særlig bra, spesielt ikke som team men vel heller ikke som utøvende ledelsesorgan. Mange mente at divisjonen trengte en annen type og/eller «mer» ledelse enn det som det var lagt opp til i den nye modellen, mens det at teamene var lederløse av mange ble sett på som positivt.

Selv om det var utbredt enighet om at det burde gjøres noe med ledelsesteamet, og at det var her den nye organisasjonsstrukturen i minst grad hadde vært vellykket, lå dette og ventet på at direktøren skulle komme tilbake, og det hadde ventet ganske lenge. Vi tolker dette som at *organisasjonen er meget avhengig av sin direktør*.

Direktøren har åpenbart vært en sentral pådriver i organisasjonsprosjektet. Han har hatt mye sykefravær det siste året, samtidig som det virker som om han eller organisasjonen (hva som er hva er usikkert for oss) har hatt vanskelig for å «slippe» hans betydning for prosessen. Dette ble tydelig på allmøtet den 18.5, hvor stedfortredende for ham fra ledelsesteamet, og som åpnet møtet, begynte med å referer til «Rolf» og at han hadde håpet på å kunne være til stede, men det hadde ikke gått. «Da hadde møtet blitt et helt annet» fikk vi høre etterpå. Det virker som om direktøren er en entusiast og karismatiker. Det er ofte nettopp slike ledere som kan få tilstrekkelig mange i en organisasjon til å slutte entusiastisk opp om store forandringer. Problemene oppstår når vedkommende forsvinner, til nye jobber eller av andre grunner. Organisasjonen havner i et vakuum følelsesmessig og faktisk, ledelsesmessig. Den har puttet for mange egg i en kurv.

En person, sentral i utformingen av den nye organisasjonsformen, sa at denne type organisasjon ikke fungerer uten en karismatisk leder. Om dette er riktig, betyr det også at organisasjonen er svært lite robust; når lederen er borte fungerer ikke organisasjonen.

Ett paradoks er at dette skjer med akkurat denne organisasjonen, hvor nettopp lederkompetansen og delingen av ledelse skulle innebære at det fantes noen til å ta over, og derved kompensere for leders fravær.

En måte tradisjonelle organisasjoner ofte løser dette problemet på, er at det oppnevnes/ansettes en nestkommanderende, en assisterende direktør, som jobber så tett sammen med leder i det daglige at vedkommende reelt kan fungere i leders fravær. Dette er imidlertid ikke tilfelle her.

Et annet paradoks er - på den ene siden noe vi opplevde som ikke å ta motstand mot lederløse team seriøst på saklig grunnlag: «Noen trenger en mamma og pappa». På den annen side full forståelse og aksept for at verken organisasjonen som helhet, ledelsesteamet og vel heller ikke tilretteleggersteamet kan fungere optimalt uten «Rolf».

Et spørsmål som reiser seg, blir dermed om dette i hovedsak er på grunn av at han er viktig symbolsk og emosjonelt - at det er han som uttrykker og personifiserer organisasjonen som helhet - (det vi videre vil kalle «symbolsk-reelt») - eller er det av mer beslutningsmessige og praktiske grunner - (det vi vil kalle «faktisk-reelt»).

For oss ble det åpenbart at det symbolsk-reelle var meget viktig (om det var viktigst, er kanskje uinteressant, det var i hvert fall meget viktig) Dette kom blant annet fram på allmøtet (som man i en slik sammenheng kan se som arena for å uttrykke samhold og bekrefte/vedlikeholde lederens posisjon som den som forkroppsliger organisasjonen. Det er ingen som kan ta over denne funksjonen. Når lederen er fraværende blir også energien lav).

For oss ser det altså ut som man har laget en organisasjon der leder som samlende ikon for organisasjonen blir ekstremt viktig - det legges svært mye på ham. Utsagnet om betydningen av den karismatiske leder ser altså ut til å stemme, i hvert fall i tilfellet OD. Spørsmålet blir imidlertid om det er spesifikke trekk ved organisasjonsstrukturen som gjør at det kreves en karismatisk leder, hva disse i så fall er, og hvilke prosesser som bidrar til å vedlikeholde dette.

Ett svar ligger antagelig i de selvstyrte teamene. Man kan argumentere for at det må en sterk kraft til for å holde helheten sammen, nettopp fordi teamene i såpass stor grad er selvstyrte. Vi vil imidlertid også rette oppmerksomheten mot ledelsesteamet. For oss ser det ut som at det å etablere et ledelsesteam som i praksis (kanskje ikke formelt/reelt) ser ut til å ha en meget begrenset myndighet (f eks.: kun samlet kan de omgjøre teamenes beslutninger, teamet er stort men avgjørelser bør bygge på konsensus, det er ingen arbeidsdeling når det gjelder kontakt med team, deltakernes titler, prosessveiledere og fagkoordinatorer, signaliserer tilretteleggerfunksjoner, ikke makt og beslutningsmyndighet) bygger opp under lederens betydning - både «faktisk-reelt», men i aller høyeste grad også symbolsk reelt. Det å etablere et stort ledelsesteam som for oss nærmest fremstår som direktørens stab, gjør at han fremstår som desto mer uunnværlig for organisasjonen. Makten og beslutningsmyndigheten tilligger ham og dette gjør også hans symbolsk-reelle betydning større. Når han da er borte oppstår en slags catch 22 - situasjon - det ser ut som det blir vanskelig eller umulig å endre situasjonen.

Organisasjonens *forståelse* av lederens betydning vil være viktig for lederens betydning - slike antagelser blir lett selvoppfylgende profetier. Vi vil likevel sette spørsmålsteget ved nødvendigheten av at det *må* være slik - at en organisasjon med selvstyrte team alltid og nødvendigvis må ha en karismatisk leder. Dette er en viktig og spennende diskusjon som, hvis man skal gå inn i den i full bredde, vil måtte innebære gjennomgang av ledelsesoppgaver og hva ledelse er og kan/kunne være i denne type organisasjon. Det vil imidlertid føre for langt å ta den diskusjonen her, vi har bare ønsket å reise spørsmålet. Vi har dessuten ikke nok kunnskaper om dette konkrete ledelsesteamets arbeidsmåte og arbeidsdeling.

OD som eksempel danner derfor utgangspunkt for å stille en del generelle spørsmål om forholdet mellom ledelse og organisasjonsstruktur: I hvor stor grad er det slik at desentralisert beslutningsmyndighet må balanseres - og hvilke måter kan dette gjøres på?

Fagteamene

De operative fagteamene ga inntrykk av å fungere bra. Mange uttrykte stor tilfredshet med den nye måten å jobbe på. Samtidig var noen team er i realiteten grupper som arbeider med stort sett permanente arbeidsoppgaver, og hvor i noen tilfeller de enkelte medarbeiderne jobber hver for seg og ikke sammen (som et team). Andre team er i realiteten prosjektgrupper som bare har fortsatt å jobbe med de samme oppgavene som før på stort sett den samme måten med den samme sammensetningen. Disse har hele tiden hatt en type team/prosjektorganisering, med en definert leder, og det virker det som om de har fortsatt med. Det virker på oss som at vellykkethetsgraden av teamorganiseringen bør avgjøres i forhold til de reelle teamene, ikke andre varianter av gruppeorganisering eller prosjektarbeid.

Det virker som om det er to forhold som påvirker hvorvidt en slik modell oppleves som god eller dårlig av den enkelte. For det første er det et generasjons- og tradisjonsproblem. For det andre er det et kompetanse og oppgaveproblem. Den nye modellen ser ut til å fungere godt i forhold til yngre og faglig høyt utdannede medarbeidere. Medarbeidere som over tid er blitt tilvane en bestemt struktur, og muligens med lederambisjoner, kan synes den nye formen er vanskelig. Likevel var det ingen som til oss mente at den faglige kvaliteten eller effektiviteten på arbeidsoppgavene var blitt dårligere. Noen hevdet tvertimot at kvaliteten var blitt bedre.

Lederløsheten i teamene fungerer for mange formål meget bra innad i teamene, gir rom for mye utvikling, ansvar osv. Faglig råd, veiledning og kontakt kan sikres gjennom kontakt på tvers forutsatt at man vet hvem man skal spørre, at man faktisk gjør det og at man får svar.

Problemene med lederløsheten er i all hovedsak knyttet til eksterne forhold, både «team-eksterne» og «organisasjonseksterne». Når det gjelder team-eksterne problemer, knyttes problemer med lederløshet i stor grad sammen med mangelen på klare rapporterings- og informasjonslinjer i organisasjonen totalt sett, og kan kort formulert uttrykkes som uro over hvordan helheten ivaretas. Denne uroen oppleves antagelig i større grad av de som har et «blikk» og en interesse for organisasjonen som helhet, noe som ofte utvikles over tid og/eller at man stiger i gradene og får større ansvar. At kritikk og uro er større blant folk med lengre fartstid i organisasjonen og med tidligere lederoppgaver, er derfor antagelig ikke bare knyttet til individuelle omstillingsproblemer, men også til opplevelse av større ansvar for organisasjonen som helhet og kunnskaper om dens kompleksitet.

En del av kritikken som uttrykkes internt, er imidlertid med referanse til «noen» ute (i ODs omgivelser, spesielt OED), som mener at det er vanskelig å ikke ha ett konkret navn med ansvar knyttet til seg. Omfanget og realitetsinnholdet i dette er umulig å vurdere for oss. Vi vil imidlertid knytte noen kommentarer til spørsmålet om «eierskapet» til ODs produkter som også delvis ble knyttet til lederløshet. Spørsmålet ble reist på allmøtet, og det ble trukket fram i noen av våre samtaler. Bekymringen dreide seg om ODs synlighet, spesielt i forhold til departementet, men også mer generelt. En skulle i utgangspunktet tro at ODs (institusjonens) stempel på et produkt skulle være nok til at eierskapet var klart etablert. Fra departementenes side skulle det være fullt mulig å referere til eget direktorat ved bruk av informasjon og utredninger. Direktoratet er ikke vanligvis behandlet som interne, anonyme, utredningsenheter.

Spørsmålet ble imidlertid framstilt som mer sammensatt enn så, og det ble knyttet til teamenes lederløshet på følgende måte: Lederløsheten innebar at kontakt med departementet i

større grad ble ivaretatt av den som gjorde en spesifikk oppgave, mens kontakten tidligere i større grad hadde gått via leder. Dette innebar mer direkte kontakt mellom saksbehandler i OD og saksbehandler/ansvarlig person i departementet, (f. eks. gjennom mer løpende diskusjon om hva departementet faktisk ønsker) noe som ofte medførte større grad av samarbeid ved utarbeiding av produktene - dermed bedre kvalitet? Hvem som bidro med hva i forhold til et produkt, kunne derved bli noe mer utydelig, og eierskapet vanskeligere å fastslå.

Dette kan henge sammen med, og ha blitt forsterket av rapporteringsrutiner og styringssystemene. Mer og mer av forvaltningens aktiviteter/tids-og ressursbruk, skal dokumenteres og rapporteres. Overordnet nivå og i siste runde Finansdepartementet (jf. Økonomireglementet) skal veie og måle ytelse. Det som ikke veies og måles og registreres blir dermed usynlig. Dette kan pervertere eller forskyve fokus i en organisasjon.

Hvis det faktisk er tilfelle at samarbeidet er blitt tettere, og dette skaper utydelighet i forhold til eierskap og synlighet, kan vi ikke unngå å bemerke det paradoksale i at dette i neste omgang blir et problem. I privat og i og for seg også mye offentlig virksomhet, har «tett kontakt med kunden» vært ett av tidens store løsen. Hvis det at man får til dette i neste omgang gjør at organisasjonens konkurranseutsatthet øker på grunn av manglende synlighet, er det ikke lett å vite om man skal le eller gråte, men utakk er kanskje forvaltningens lønn?

Er det en motsetning mellom «fag» og «prosess»?

ODs R-divisjon er primært en organisasjon for *produksjon av kunnskap*. Hovedoppgaven er å produsere faglige *råd*, i mindre grad beslutninger. At det er råd (og ikke beslutninger) som produseres, gjør det mulig med utstrakt grad av delegering selv innenfor en politisk ansvarlig statsforvaltning, og at den faglige kompetansen på de enkelte områder i all hovedsak i praksis er størst hos de som utfører arbeidet, gjør delegering av faglige ansvar hensiktsmessig. Som det ble sagt: «Overprøving av det faglige arbeidet vil måtte innebære å gjøre jobben på nytt».

Antageligvis er det også faglig interesse som i all hovedsak er den viktigste motivasjonsfaktoren for fagfolkene i divisjonen. «Det finnes ikke karrierer i OD», ble det sagt, «det folk er interessert i er å drive med noe de finner faglig interessant», og vi er tilbøyelige til tro dette er ganske dekkende. Mer rom for fag og mindre for byråkrati, er antagelig en av de viktigste fordelene med den nye organisasjonsstrukturen og blant det som verdsettes høyest.

Dette betyr, tror vi, at det er fag som i realiteten er substansen «i midten» av organisasjonen. Det er gjennom å besitte, videreutvikle og anvende en spesifikk og særegen kompetanse at divisjonen har sin eksistensberettigelse. Det ser også ut til at det er her energien og engasjementet er størst. Dette skaper noen dilemmaer i disse omorganiseringstider der også statsforvaltningen er, eller lett kan bli, konkurranseutsatt, og derved er nødt til å fremstå som tidsmessig i betydning av å være «rasjonell», fleksibel, omstillingsdyktig, verdiproduserende og konkurransekraftig, og hvor derved selvrefleksjon og organisatorisk arbeid lett fremstår som det viktigste av alt. Det å være faglig dyktig og utføre en god jobb er ikke lenger tilstrekkelig. Det foreligger også et krav om å synliggjøre både den faglige kvaliteten og den organisatoriske tilpasningsdyktigheten. Dette er et dilemma som naturligvis ikke er særegent for OD, men som vi syntes vi så klare spor etter også her.

På allmøtet overvar vi en fascinerende presentasjon av et opplegg for personlig utvikling, teamutvikling, team- og medarbeidersamtaler. Presentasjonen ble dyktig gjennomført; den var detaljert, ryddig og ble gjort ved hjelp av et større antall profesjonelt utseende foiler.

For oss ble det imidlertid et tankekors at teamprosessene i den grad var forsøkt sentralstyrt og detaljregulert. Faren for at det som skulle gjøres forfalt til tomme øvelser, syntes åpenbar. Igjen får man en type catch 22- effekt - der gruppen i utgangspunktet fungerer dårlig, gjelder dette også i forhold til de øvelser som skal bedre gruppens funksjonsnivå, og der gruppen fungerer bra, trenger man dem kanskje ikke. Forsamlingens energinivå virket temmelig labert under presentasjonen, og for oss hørtes det hele ganske slitsomt ut.

Personlig utvikling, rutiner og selvevaluering: medarbeidersamtaler ble også på et noe foruroligende vis koplet på teammedlemmenes evaluering av hverandre, «den gode samtalen» og denne ble igjen koplet på lokale lønnsforhandlinger med nærmeste leder. De tilstedeværende, som var godt over halvparten av alle ansatte, virket leie og urolige da dette temaet var oppe og flere av de vi snakket med trakk også fram at de så denne koblingen som lite hensiktsmessig, og ikke i tråd med tankene bak den nye organisasjonsstrukturen.

Divisjonens strategidokument heter «Det gror ikkje mose på rullande stein», noe vi tolker som et ønske om at organisasjonen skal være i kontinuerlig forandring. At tittelen henspiller på organisasjonsutvikling og ikke på det organisasjonen gjør, kan tolkes som at det er det organisatoriske og ikke det faglige arbeidet som tillegges størst vekt. Vi er klar over at det skillet vi her trekker kan være noe bastant - vi mener absolutt at organisatoriske forhold er av stor betydning for faglig arbeid. Hvor man velger å legge tyngdepunktet, blir imidlertid et viktig spørsmål. Vi vil derfor reise spørsmålet om dere, etter å ha utviklet en organisasjonsform som ser ut til å fungere bra i forhold til det faglige nå er i ferd med å legge opp til videre prosessarbeid som vil ta for mye tid og krefter og derfor skape motstand og uvilje? Er det mulig at prosessarbeidet ikke bare burde vært fokusert på prosess som prosess, men i større grad burde vært knyttet til fag, fag- og kompetanseutvikling etc. (Det empiriske grunnlaget for å stille dette spørsmålet er ganske svakt; det er mulig vi er helt på jordet. Vi gjør det likevel fordi vi mener det er et så viktig spørsmål). En av grunnene til at vi stiller spørsmålet, er erfaringen fra allmøtet: Tydelig trøtthet og uvilje da organisatoriske spørsmål ble tatt opp mens engasjementet steg merkbart da man begynte å diskutere faglige temaer.

Endringstretthet og OD 2000

Ressursdivisjonens ansatte uttrykte helt klar endringstretthet. Det kom (jf. over) spesielt sterkt til uttrykk på allmøtet. Stemningen i salen over nye forslag og kommentarene vedrørende OD 2000 prosjektets betydning i så måte var tydelig for oss som tilhørere og observatører. «Alle» vet at det de nå har jobbet fram og eventuelle endringer kanskje blir kastet om igjen innen et halvt år eller et år med den nye OD 2000 modellen. Ingen visste på det tidspunkt (i mai måned) hva det ville bli, men det er åpenbart at mange er frustrert over at de nå ikke får ro og en reell sjanse til å gjennomføre, prøve ut og forbedre den modellen de har kommet fram til det siste året. Sterke kritikere, de som er misfornøyd med den nye modellen på den andre side har forhåpninger til at det nå skal bli «ordnet opp».

I den mer anvendte organisasjonslitteraturen beskrives endringstretthet og utmattelse som et vanlig fenomen i moderne organisasjoner. Kravet om fornyelse eller modernisering er så stort at det initieres det ene tiltaket etter det andre, ofte flere på en gang. Fra og med slutten av

1980-tallet ble det slik at ikke bare i privat sektor, men også i offentlig, ble den nye topplederen vurdert av sine overordnede ut ifra evnen til å få til organisasjonsendringer. Med hver ny leder skulle det omorganiseres. Dette førte til at mange fornuftige OU-prosesser fikk et dårlig utgangspunkt eller en dårlig endelikt. Organisasjonene gikk trette og få utenom de nye ledelsesgrupperingene trodde på poenget eller effekten av enda en forandring. ODs ressursdivisjon har vært igjennom en styrt, men dramatisk organisasjonforandring. Man skal ikke underkjenne betydningen av dette for de personene som befolker organisasjonen, som ER den. Slike omfattende endringer kaster opp entusiasme, motstand, aggresjon, kreativitet. En utprøvende modell må også kunne justeres, revideres og utvikles kontinuerlig for å finne sin optimale form til enhver tid.

Konklusjon

Ressursdivisjonen i ODs nye organisasjonsmodell fremstår som en avansert og nyvinnende organisasjonsmodell for et statlig direktorat. Modellen ble utviklet gjennom bred medvirkning i OD selv, utfra et ønske om å skape en organisasjon som var bedre tilpasset de behov som ble definert som sentrale for fremtidens organisasjon. I våre samtaler ble det understreket at de ansatte selv og ikke minst fagforeningene hadde vært drivende, både når det gjaldt å holde tempoet i prosessen oppe, men også når det gjaldt å utvikle en såpass radikal modell.

Selv om både organisasjonsmodellen selv og utviklingsprosessen som ledet fram til modellen, fremstår som meget «moderne» og i tråd med anbefalinger man finner i mye av den nyere organisasjonslitteraturen, fremstår likevel resultatet i aller høyeste grad som Ressursdivisjonens eget produkt og ikke som resultatet av et motelune eller en ferdigprodusert pakkelsning.

På mange måter ser denne type organisering ut til å tilfredsstille kravene som etterhvert stilles til arbeidsvilkår blant arbeidstakere i dagens «moderne» kunnskapsbedrifter. Det kan være et konkurransefortrinn for OD å være avansert nok til å rekruttere og holde på kunnskapsmedarbeiderne.

Modellen er fleksibel, gir mulighet til relativt raske endringer i arbeidsplaner og oppgaveløsninger og åpner for større samarbeid på tvers av faggrenser. For den enkelte gir den mulighet til nye samarbeidsrelasjoner og antakeligvis legger den til rette for en større grad av faglig og personlig utvikling. Samtidig er disse positive mulighetene forhold som stadig må pleies og vedlikeholdes.

Såvidt vi kan se er det mest kritiske punktet i modellen spørsmålet om ivaretagelse av helheten, og i tillegg til de «symbolsk - relle» kravene vi har diskutert tidligere, tenker vi spesielt på spørsmål som ressursfordeling, langsiktig planlegging, sørge for kompetanseutvikling og rekruttering slik at organisasjonens kompetansebehov i fremtiden dekkes, sikring av kommunikasjonen mellom team og grupper osv. Alt dette er spørsmål som krever *sikring* av informasjonsflyt - til og fra ledelsen. Utfra dagens situasjon betyr det at modellen krever noe justering og videreutvikling. Etter vår vurdering bør også personalfunksjonen tillempes slik at fenomener som medarbeidersamtaler og oppfølging av den enkelte kan skje også noe uavhengig av teamene.

Mens en kan si om vanlige byråkratier at «Organisasjonen består, mens folk kommer og går» kan man om R-divisjonen si at «Team kommer og går, mens folk består».

PS

Verdievalueringen

Vi kan ikke la være å føye til noen refleksjoner vi har gjort oss i forbindelse med en rask lesing av UPKs verdievaluering.

Dette fremstår som et noe underlig dokument. Det er upresist hva man mener med verdier og verdiskaping. Teksten fungerer derfor mystifiserende, i hvert fall på en utenforstående leser.

En må spørre seg hvordan ideen om at offentlige etater/virksomheter skal legitimeres/legitimere seg via vurdering av sin verdiskapning har oppstått? Hvordan begrunnes egentlig det fenomen at det ses som a) mulig og b) ønskelig å måle offentlig sektors aktører på en slik måte? I dette tilfelle er ikke bare oppdragstaker blitt bedt om å lage en verdievaluering, men også å lage en mal for hvordan man i fremtiden skal kunne verdievaluere statlig virksomhet. Desto større grunn til å «verdievaluere» evalueringen.

I evalueringen er det noen gjentatte og egentlig underlige og ubegrunnede beklagelser over at OD nå bruker mindre penger på eksterne konsulenttjenester (som dem selv) enn før.

Et hovedankepunkt mot OD i denne evalueringen er at det er lite samsvar mellom budsjett og planer. At det er lite samsvar mellom hva man sier og hva man gjør, eller at det er et stort gap mellom generelle målformuleringer og den daglige operasjonaliseringen av disse er intet nytt i evalueringen av mål- og resultatstyringen i staten. Det som godt kommer frem i denne sammenhengen er at den fleksible organisasjon, og kunnskapsbedriftenes måte å jobbe på ikke passer så bra i budsjettprosessstyrte sammenhenger. Det kan oppfattes som et styringsproblem, mens det kanskje snarere er et kontroll-problem. Det sier lite om kvaliteten på resultatene.

Et annet forhold er at det ikke blir klart for en leser hvordan oljeselskapene estimerer den såkalte plusseffekten, hvor mye mer produksjon man har fått pga ODs virksomhet. Det er ingen kommentarer til disse tallene, estimatenes troverdighet eller begrensninger.

Evalueringen baserer seg i stor grad på oljeselskapenes vurdering av OD. Nå er det nesten naturnødvendig at disse ønsker mindre offentlig styring, mindre pålagte kostnader, osv. Det er helt klart at næringene alltid har hatt mye å utsette på det de karakteriserer som «regelverkets kostnadsdrivende effekt». Dette sammenliknes da med kostnadene på engelsk sokkel.

Et moment som kommer fram via utredningen, og som berører forhold som kanskje får betydning for driften av og den offentlige kontrollen med driften på norsk sokkel og norske selskaper i utlandet har nettopp å gjøre med at driften på engelsk sokkel settes opp som en mal eller modell for den norske. Det som skjer på norsk sokkel, og norske krav er «kostnadsdrivende». Det blir en underliggende premiss at det er vi som skal tilpasse oss dem, og ikke som en av informantene i direktoratet sa til oss, at hvorfor ikke gå mer offensivt ut og krever at de andre tilpasser seg oss, når vårt er bedre.» Det var tidligere, på 80 og 90 tallet slik at norsk sokkelpolitikk ble ansett for å være riktignok kostnadskreven, men avansert, og til dels sett på med beundring ute. Ikke minst gjaldt dette våre arbeidsmiljø og sikkerhetskrav og metodeutvikling på dette området. Det ser med andre ord ut som vi har et

grunnleggende skifte i hva det legges vekt på i norsk oljepolitikk og hvordan det snakkes om det. Spissformulert: Fra å være et foregangsland på arbeidsmiljø og sikkerhet på sokkelen og være stolt av det, er det nå så godt som bare den økonomiske (pengemessige) siden av oljevirkksomheten som diskuteres/trekkes fram/ påkaller interesse.

Litt tankespinn til slutt:

Ett spørsmål som har slått oss, er om det er dette skiftet vi ser avspeilet internt i ODs organisasjonsutviklingsprosjekter. På begynnelsen av 1990tallet var det Sikkerhetsdivisjonen som med sin matriseorganisering fremsto som fornyende i organisasjonstenkningen innen forvaltningen. Ressursdivisjonen ble ansett for å være tradisjonell og noe kjedelig organisert. I dag er flisa snudd. Sikkerhetsdivisjonen blir hengende etter med en kanskje ikke helt velfungerende form og det er i Ressursdivisjonen vi finner avantgardistiske eksperimenter. Kan dette leses som organisatoriske uttrykk for de politiske endringene som har skjedd når det gjelder norsk oljepolitikk, der det avantgardistiske i Ressursdivisjonens organisasjonsform blir et uttrykk for tidens ånd, eller er tyngdeforskyvningen mellom divisjonene når det gjelder å ha en fremtidsrettet organisasjonsform, kun et resultat av tilfeldighetenes spill?

amb@afi-wri.no

hh@afi-wri.no